

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มิถุนายน 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มิถุนายน 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

DEMOCRATIC LEADERSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER  
THE OFFICE OF CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 3



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

June 2021

Copyright 2021 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ของ ทรงธรรม สร้อยยานะ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

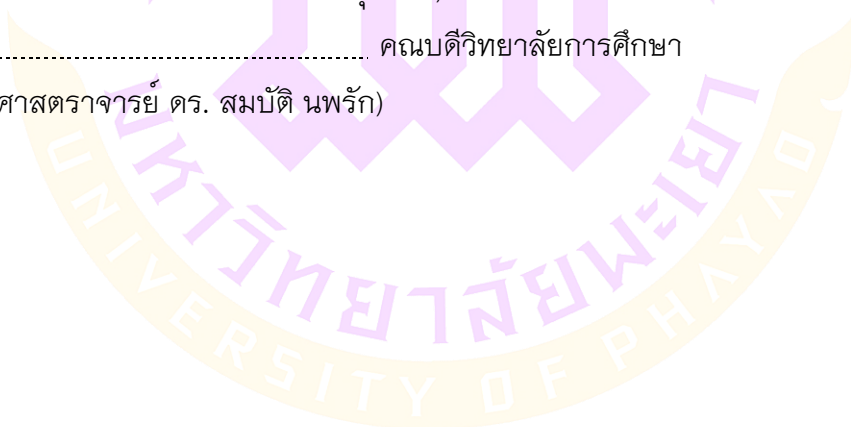
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. วัชระ จตุพร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวัลย์ อุ่นทอง)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)



<b>เรื่อง:</b>	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	ทรงธรรม สร้อยยานะ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2563
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. วัชระ จตุพร
<b>คำสำคัญ:</b>	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,625 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกนและใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นรวม 438 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือเท่ากับ 1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.86 และแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างการมีส่วนร่วมและด้านการกระจายอำนาจ ตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 1) ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า 1.1) ควรส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและความรู้ความสามารถของครู 1.2) ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการปฏิบัติงาน 2) ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม พบว่า 2.1) ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในงานฝ่ายต่าง ๆ 2.2) จัดทำผลการดำเนินงานเป็นสารสนเทศให้ทุกฝ่ายได้รับรู้อย่างทั่วถึง 3) ด้านการกระจายอำนาจ พบว่า 3.1) มีโครงสร้างบุคลากรและกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน 3.2) สร้างเครือข่ายการพัฒนาที่เข้มแข็ง 4) ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม พบว่า 4.1) มีความเชี่ยวชาญในงาน สามารถให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ ได้ 4.2) ไม่ควรเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว 4.3) มีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของทีมสม่ำเสมอ

**Title:** DEMOCRATIC LEADERSHIP OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF CHIANG RAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 3

**Author:** Songtham Soiyana, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2020

**Advisor:** Dr. Watchara Jatuporn

**Keywords:** Democratic leadership

### ABSTRACT

The aims of this study were 1) to examine democratic leadership level of school administrators under Chiang Rai Primary Educational Service Office 3; 2) to develop the recommendations on democratic leadership of school administrators under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3. Following the Krejcie & Morgan sample size formula and Simple random sampling, 438 samples were randomly selected from the 2,625 populations involving administrators and teachers under Chiang Rai Primary Educational Service Office 3. The research instruments were checklists, Rating Scale (IOC = 1), Alpha Coefficient 0.86 and open-ended questions. The data was calculated for frequency, percentage, mean and standard deviation (S.D.). The results showed that: 1. The level of democratic leadership of school administrators under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3, in overall, was ranked at the high level. The individual aspects analysis revealed that teamworking competence showed the highest mean followed by building participation and Decentralization respectively, while trust and credentiality on subordinates were ranked at the lowest mean. 2. The recommendations for democratic leadership of school administrators under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3 were proposed. 1) Trust and credentiality on subordinates involved: 1.1) Support teacher's development of morality, ethics and competence; 1.2) Promote freedom in job performance. 2) Building participation involved: 2.1) Allow teachers' participation in administration of tasks in various sections; 2.2) Disclose information of school administration activities publicly. 3) Decentralization involved: 3.1) Design personnel structure and define job responsibility clearly; 3.2) Build strong development network. 4) Teamworking competence involved: 4.1) Administrators must show expertise in their administration jobs and be able to give advice; 4.2) Administrators must not only give command; 4.3) Administrators should implement consistent supervision and monitoring job performance of the team.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.วัชระ จตุพร อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน จนการวิจัยสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ หัวหน้าสาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ว่าที่ ร.ต.โชคดี ศรีอุดม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนธรรมจาริกอุปถัมภ์ 1 และนายบรรหาร ปันทะนัน ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนราชภัฏพัฒนา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จนทำให้การวิจัยในครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ทุกโรงเรียน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และจัดเก็บข้อมูล

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ จนศิษย์ประสบความสำเร็จในวันนี้ ตลอดจนทุกท่านที่ได้มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอดเป็นอย่างดี

ทรงธรรม สร้อยยานะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1.....	1
บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
ขอบเขตด้านตัวแปร .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 .....	7
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	15
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย .....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	52
บทที่ 3.....	53



วิธีการดำเนินการวิจัย .....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	54
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	56
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	56
บทที่ 4.....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
บทที่ 5.....	73
บทสรุป.....	73
สรุปผลการวิจัย .....	73
อภิปรายผลการวิจัย.....	76
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม .....	82
ภาคผนวก.....	90
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	91
ภาคผนวก ข ตารางการหาค่า IOC .....	92
ภาคผนวก ค เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	94
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS .....	100
ประวัติผู้วิจัย .....	101

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย.....	37
ตาราง 2 แสดงจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	54
ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	59
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดย ภาพรวม.....	61
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ ไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา .....	62
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ สร้างการมีส่วนร่วม .....	63
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ กระจายอำนาจ.....	64
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นทีม.....	66
ตาราง 9 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในแต่ละด้าน.....	67
ตาราง 10 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด	

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นใน  
ผู้ใต้บังคับบัญชา .....68

ตาราง 11 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ความความ  
คิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม..69

ตาราง 12 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ความคิดเห็น  
และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระจายอำนาจ ....70

ตาราง 13 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ความความ  
คิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านความสามารถในการทำงาน  
เป็นทีม ..... 71



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	52
-----------------------------------	----



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในสถานศึกษา มีบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญที่จะนำพาให้การทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปได้ด้วยดีนั่นก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของทั้งรัฐและเอกชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษานั้น ต้องอ้างอิงหลักการของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 4) คือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำเทคนิควิธีการ ตลอดจนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่มีอยู่อย่างมากมาย จากนักคิดหลาย ๆ ท่านนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นเสมือนเครื่องมือให้นำทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการบริหารการศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ ได้อย่างมั่นใจ สร้างเสริมทักษะในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจึงเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น และการบริหารงานก็จะไม่ประสบปัญหา อุปสรรค เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมของผู้นำเพื่อนำบุคคลในองค์กรให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าคือ ภาวะผู้นำ องค์กรใดมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีมีความสามารถ ย่อมสามารถนำองค์กรสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดก็ตาม มีผู้บริหารที่ด้อยคุณภาพ ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่ต่ำลงและผลการดำเนินงานที่ล้มเหลว (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 8)

สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งมีภารกิจที่สำคัญในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความมุ่งหวังของประเทศชาติ อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้การที่สถานศึกษาจะสามารถดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น สถานศึกษาต้องมีการปรับ

กระบวนการทัศน์ให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพ การจัดการเรียนสอนและความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษานั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ และทักษะกระบวนการในการบริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร สถานศึกษามีความสำคัญต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะมีคุณภาพ หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารในสถานศึกษาและ เป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดจุดหมาย วางแผน กำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวิธีดำเนินงาน ของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายรัฐ ที่กำหนดไว้ และจะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ทางการศึกษาให้สูงขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2563) อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ยังพบว่า 1) บุคลากรในโรงเรียนไม่ได้รับการแนะนำ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 2) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การย้ายผู้บริหารหรือย้ายหัวหน้างาน ทำให้การปฏิบัติงาน ในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ และ 3) ขาดการประสานของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินการ ไปในทิศทางเดียวกัน (สายฝน ออกแผ่ และคณะ, 2556 หน้า 151)

การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวาที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรม ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ แบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการ และแบบ เสรีนิยม จากการศึกษาวิจัยโดยการทำชุดฝึกอบรมไม่มีผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบ แล้วนำไปใช้กับคน 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรีให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบอึดตนิยมและแบบประชาธิปไตยทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา แบบกลุ่มที่มีผู้นำ แบบประชาธิปไตยและแบบอึดตนิยม แม้จะได้ปริมาณงานเท่ากัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบ ประชาธิปไตยก็มีคุณภาพงานสูงกว่า และสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือเป็นภาวะผู้นำที่สมาชิก ของกลุ่มมีบทบาทการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีประสิทธิผลช่วยเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกที่ดีขึ้น และช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับสมาชิก มีลักษณะสำคัญ คือ สมาชิกของกลุ่มได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและความเห็น สมาชิก มีความผูกพันกับกระบวนการดำเนินงาน มีการกระตุ้นและให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ ซึ่งลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันกับการบรรลุเป้าหมาย (Cherry, 2013)

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อนำมาพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าไปเป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสมอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย จากการสังเคราะห์ประกอบด้วย 1) การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การสร้างมีส่วนร่วม 3) การกระจายอำนาจ และ 4) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 132 คน และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,493 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,625 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2563, สื่้อออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563



โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607–610) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 103 คน ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 335 คน รวม 438 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การสร้างการมีส่วนร่วม
3. การกระจายอำนาจ
4. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่สร้างอิทธิพลของตนเอง เพื่อโน้มน้าว ชี้แนะ กระตุ้น จูงใจ ใช้อำนาจ และความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการ จูงใจให้บุคคลอื่นในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. **ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. **ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)** พฤติกรรมของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความไว้วางใจเชื่อใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย รวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ การใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม และทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้



**3.1 การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง การคาดหวังความสำเร็จในทางบวกและมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมชาติในการปฏิบัติแสดงความเอาใจใส่ในผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ ทำให้การทำงานมีความก้าวหน้า มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจ รักษาความลับสัญญาและคำพูด สร้างความรู้สึกถึงความเต็มใจในการมอบหมายงาน ให้อิสระในการทำงาน และสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3.2 การสร้างการมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษา ร่วมกันกำหนดแผนงานโครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน

**3.3 การกระจายอำนาจ** หมายถึง มีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป มีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายภาระงานให้ชัดเจน เพื่อลดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมตามวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**3.4 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม** หมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงานที่มีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย และกระบวนการการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน เน้นการสร้างความสัมพันธ์ การยอมรับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีความเป็นเอกภาพน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่สำคัญขององค์การในรูปแบบทีมงาน มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์การทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังปัญหาซึ่งกันและกันเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ หาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน มีการสื่อสารที่จริงใจ เชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม มีการประเมินผลตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ

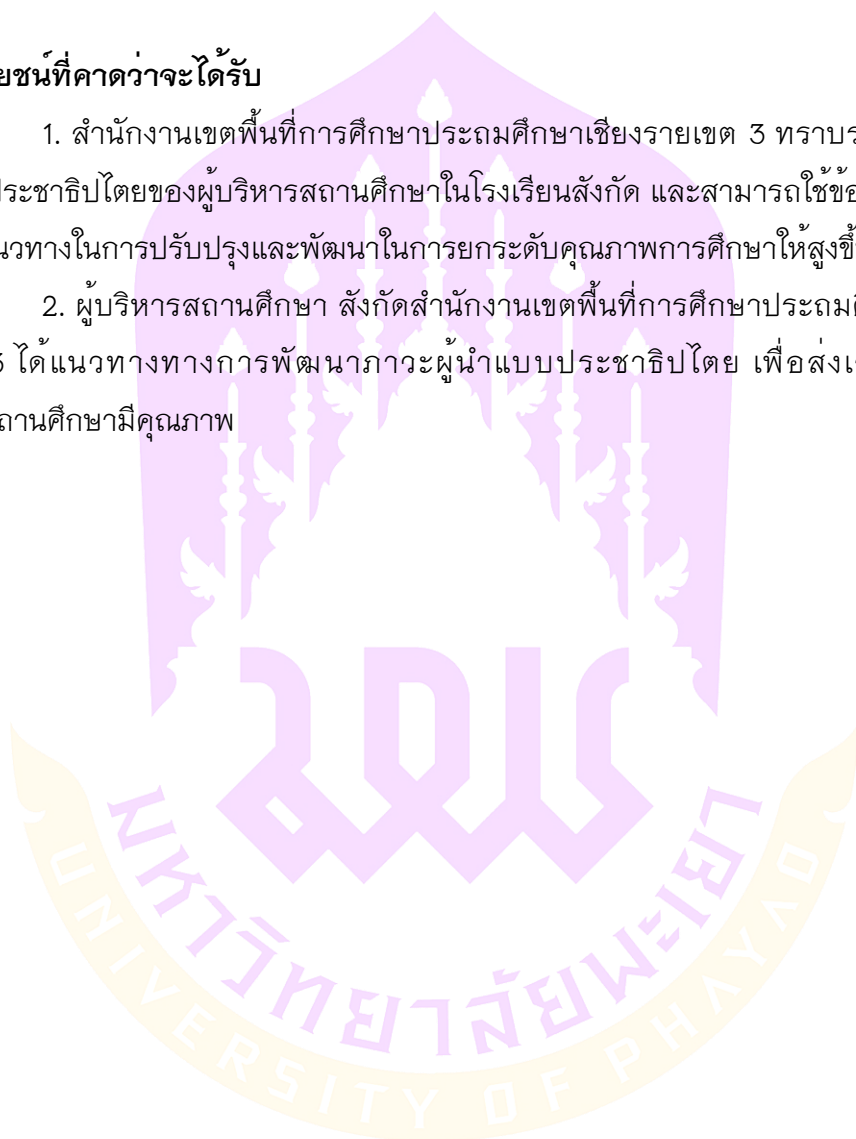
4. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

5. **ครูผู้สอน** หมายถึง บุคลากรทางวิชาชีพที่รับผิดชอบหน้าที่ในการสอนนักเรียนในสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ทราบระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด และสามารถใช้อัตราส่วนเทศเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ได้แนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เพื่อส่งเสริมให้ตนเองและสถานศึกษามีคุณภาพ



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 การบริหารงานของสถานศึกษา 4 ฝ่าย
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 รูปแบบประเภทของภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
4. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

##### 1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ลวีณรัตน์ ชัยกิจธนาภรณ์ (2559, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยต้องอาศัยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการการศึกษา บริหารกิจกรรมทุกชนิดและดำเนินการทุกอย่างของผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดให้ประชาชนทุกคนในสังคมนั้นได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปพัฒนาชีวิต และสามารถอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุขตามศักยภาพของตน

เลิศศักดิ์ ราคาผล (2560, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกับบุคคลมีอาชีพ และชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

นพดล อุริตวี (2561, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรการบริหารอย่างเหมาะสม ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานงบประมาณ เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และสามารถบริการทางการศึกษาแก่สังคมได้เป็นอย่างดี

วชิราวุธ ฐูประแจจะ (2561, หน้า 26) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารอย่างมีศาสตร์และศิลป์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความสามารถ ความเป็นคนดี และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสังคมแห่งการเรียนรู้

อร่าม วัฒนะ (2561, หน้า 37) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนที่ทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

พระใบฎีกาธนกิจ นริสโร (2561, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารในสถานศึกษาเกี่ยวกับภารกิจงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการ การดำเนินงาน ในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสังคมแห่งการเรียนรู้

## 2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

เจนจิรา สัตย์มาก (2559, หน้า 42) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของสถานศึกษา เป็นการดำเนินการตามแผนงาน นโยบาย หรือเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด รวมไปถึงการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่อย่างลึกซึ้ง และบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วม

มีการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในสถานศึกษา มีระบบ กฎเกณฑ์ที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา

ลวัฒน์ รัตน์ ชัยกิจฉนาภรณ์ (2559, หน้า 15-16) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญเพราะสถานศึกษาจำเป็นจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมรับกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านการงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาได้รับความสนับสนุน และช่วยเหลือจากผู้ปกครองนักเรียน มีความเข้าใจอันดีต่อโรงเรียน งานวิชาการบรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศที่ดีในสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน และป้องกันหรือแก้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา

เลิศศักดิ์ ราคาผล (2560, หน้า 14) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการมุ่งเน้นให้เยาวชนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

นพดล อูริตวี (2561, หน้า 18) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

วชิราวุธ ฐูปกระแจจะ (2561, หน้า 29) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากำลังของชาติให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความมั่นคง และความเจริญของประเทศชาติ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียน เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจในการดำเนินการทุกอย่างในโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมีการกระจายอำนาจสู่โรงเรียน

อร่าม วัฒนนะ (2561, หน้า 38) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน วิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร

ที่ดีในการเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นการดำเนินการตามแผนงาน นโยบาย หรือเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด รวมไปถึงการควบคุม กำกับ ดูแล การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการกระจายอำนาจสู่โรงเรียน มีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบร่วมดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### 3. การบริหารงานของสถานศึกษา 4 ฝ่าย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (19 ธันวาคม 2545, หน้า 19) กล่าวว่า กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาในด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กล่าวว่า

#### 1. ด้านการบริหารวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น



1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร  
หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ  
ของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## 2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ  
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือ  
สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการ  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19 การนำเงินส่งคลัง

- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
3. ด้านการบริหารบุคคล
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยกรณีนี้
4. ด้านการบริหารทั่วไป



- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 4.8 การดำเนินงานธุรการ
  - 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  - 4.11 การรับนักเรียน
  - 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
  - 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
  - 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 4.15 การทัศนศึกษา
  - 4.16 งานกิจการนักเรียน
  - 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  - 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
  - 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
  - 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
  - 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- เสาวภา พรเสนาะ (2556, หน้า 20–21) ได้กล่าวว่า การบริหารงานในสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เป็นกลยุทธ์ เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐาน ตามหลักสูตรกำหนด โดยบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการจัดการศึกษา จัดสรร งบประมาณให้มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด ประสานชุมชนและองค์กรมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

เจนจิรา สัตย์มาก (2559, หน้า 44) ได้กล่าวว่า งานหลักของการบริหารสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งงานแต่ละด้านจะมีขอบข่ายของงานและมีบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสมภายใต้กฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการเป็นพื้นฐาน แนวทางในการปฏิบัติงานแต่ละงาน และมีการประสานงานซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา เพื่อให้งานของทุกฝ่ายประสบผลสำเร็จไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยงานทั้ง 4 ด้านนี้จะอยู่ภายใต้ความเห็นชอบ การตัดสินใจ การกำกับ ควบคุม ดูแลงานของผู้บริหารสถานศึกษา

อุศมาน หลีสันมะหมัด (2560, หน้า 36-39) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น นับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน โดยให้สอดคล้องกับธรรมชาติความสนใจและความถนัดของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา การบริหารงบประมาณ หมายถึง ภารกิจหรือแผนงานที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการบริหารหน่วยงานของโรงเรียนให้สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ไปตามจุดมุ่งหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ งานบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงานหรือคอยสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่นมีประสิทธิภาพ การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังคนภายในองค์กรโดยวิเคราะห์ วางแผน และเสนอแนะการแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

ณัฐพงศ์ แก้วรากมูข (2562, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การบริหารงาน 4 ฝ่ายคือ การบริหารสถานศึกษาจากการกระจายอำนาจของส่วนกลางให้กับสถานศึกษาได้มีการบริหารจัดการอย่างอิสระ ภายใต้กฎหมายที่กำหนดไว้ ในด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานภายในสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปเป็นกระบวนการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐานสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการศึกษาไทย

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 126-129) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตั้งแต่อดีต ถึงปัจจุบัน ออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะมี จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม การมีคุณลักษณะดังกล่าวช่วยให้บุคคลดังกล่าวมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเพียงเท่านั้น แต่เขายังคงจะต้องรู้จักเลือกใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการยืนยันเป็นข้อสรุปได้ว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้ผู้นำคนนั้น ๆ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าความสำเร็จการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกได้หลายแนวคิด แต่แนวคิดที่สำคัญคือผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม และผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ การแบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมมีหลายวิธีตามลักษณะต่าง ๆ เช่น ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการบริหาร และทฤษฎี 3 มิติ ของเร็ดดิน ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของการบริหารการศึกษาที่สำคัญ ผู้วิจัยได้เลือกสรรแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยสรุป ออกเป็น 2 แนวคิด แนวคิดที่ 1) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดที่ 2) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านไว้ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้ ภาวะผู้นำ

ด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำด้านเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำด้านการมีส่วนร่วม

### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ที่ให้ความหมายของผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

สัมมา รชนีธย์ (2553, หน้า 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

สมุทรา ชำนาญ (2554, หน้า 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Followers) หรือสมาชิกในองค์การที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554, หน้า 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความหมายของบุคคลที่สามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความต้องการ ความคิดเห็นด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันบรรลุ ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมให้เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้ในในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

พรสวรรค์ ศิราสตันนท์ (2555, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ชักนำ จูงใจบุคคลหรือกลุ่ม ให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 90) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนเองหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ศรัณย์นภา ทศนัยนา (2557, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระทำการใด ๆ โดยใช้อิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มหรือองค์การด้วยการโน้มน้าวใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยจะต้องมีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือองค์การ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

บุญพา พรหมณะ (2559, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมในการแสดงออกหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการจะใช้อำนาจ อิทธิพล หรือศิลปะในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสภาวะ หรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

พระปลัดณรงค์ธรรม กตธัมโม (2561, หน้า 69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการสร้างอิทธิพลหรือกระบวนการที่นำกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรออกมาใช้ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการโน้มน้าวจิตใจ ปฏิบัติตามผู้นำ มีความรู้สึกร่วมกันโดยไม่ต้องสั่งการ จนเกิดบรรยากาศที่ดี ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้นด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งใจ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเองด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างมีความกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน



พระสุวรณ ธัมมาวุธ (2561, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่ดีของผู้นำที่มีอยู่ในตัวเป็นสิ่งที่แสดงออกให้เห็นถึงความคิด ความรู้ ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทั้งรายบุคคล และทั้งกลุ่มคล้อยตาม เชื่อถือ เคารพ ศรัทธาและปฏิบัติตาม ในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

นทีพย์ สิงห์ขอย (2563, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล สามารถใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ สติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 2001, หน้า 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่มในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft, 2003, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

ยุกส์ (Yukl, 2006, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพลจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามให้องค์การประสบผลสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่สร้างอิทธิพลของตนเองเพื่อโน้มน้าว ชี้แนะ กระตุ้น จูงใจ ใช้อำนาจ และความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้บุคคลอื่นในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการตามความคิดเห็นของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีให้ความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สัมมา รชนีธย์ (2553, หน้า 251) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นในการดำเนินการร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบผลสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต

กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กร บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและมวลสมาชิก

กุลรัศมี ศิริวุฒิ (2553, หน้า 15) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานเปรียบประดุจดวงประทีปนำทางหรือองค์กรเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมกำลังของบุคลากร จึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาและผลต่อส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของหน่วยงาน โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ภาวะผู้นำ คือ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

พิมพกา ธรรมลลิต (2554, หน้า 208) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่นความสามารถในการตัดสินใจสั่งการเพื่อให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและควมมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

3. ผู้นำเป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลง (Changer Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสิ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

พรสวัสดิ์ ศิริศาสตร์ (2555, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการทำงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 77-78) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ การขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม

แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหน่วยงาน ประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งรวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษาประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในโครงการหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีความยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้ากล่าวโดยสรุป ก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้ สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่บ้านเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานว่าพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าจะจริงจัง และภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงจำเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการ



ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนแต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนมีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

กัญญาณัฐ หนูรักษ์ (2556, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากร และพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

วิศณุ อ่องสกุล (2558, หน้า 24) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสิ่งที่ยืนอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานขององค์การก็ตามแต่ปัจจุบันภาวะผู้นำบุคคลกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ

ซอพี ราแชะ (2560, หน้า 38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจ ฟังพอใจ และขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้องในโรงเรียน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและนำความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมาสู่โรงเรียน

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารร่วมกับบุคคลอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ณรงค์ธรรม กตธัมโม (2561, หน้า 78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคน หรือผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มหน้าทางใจ ด้วยศักยภาพของผู้นำที่มีผลต่อผู้ร่วมงานการพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญ การบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษามีความสำคัญยิ่งเพราะจะเป็นผู้นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น เพราะผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำมาแต่เกิด สามารถเรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมาก เพราะการวางแผนการตัดสินใจการสั่งการ ดูแล และควบคุม ในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติตามบรรลุป้าหมายที่วาง

นทีพย์ สิงห์ฮ้อย (2563, หน้า 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์การ ผู้นำองค์การต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการโน้มน้าวผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานร่วมกัน จนประสบผลสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจจะเสี่ยงกระทบถึงความอยู่รอดขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยิ่งมีความสำคัญยิ่งขึ้น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ เพื่อให้หน่วยงานพ้นจากสภาวะคับขันและบรรลุป้าหมายที่กำหนดไว้

### รูปแบบประเภทของภาวะผู้นำ

ความพยายามของนักวิชาการต่าง ๆ ที่จะแยกประเภทหรือชนิดของผู้นำตามคุณลักษณะให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้นมีความยากลำบาก เพราะนักวิชาการแต่ละท่านก็ต้องผ่านการศึกษากล้างานการศึกษาที่มีนักวิชาการต้นความคิดแตกต่างกัน ไม่รู้จะเอาต้นความคิดอันไหนเป็นหลักที่เห็นว่าความสำคัญหรือประโยชน์ต่อการศึกษาในเรื่องผู้นำดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทญูตม, 2553, หน้า 13-15)

1. ผลงานของเอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้แบ่งผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ (Flippo, 1968, pp. 230-332)

1.1 ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำ

เป็นไปในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว ต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำต้องการ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือ

1.2 ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตย ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในกาปฏิบัติงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลด้วย โดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ

2. ผลงานของไครท์เนอร์ (Kreitner, 1985) ได้จัดประเภทและอธิบายลักษณะของผู้นำได้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ 1) ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งได้รับการประกาศให้รับรู้ โดยทั่วไปอย่างเป็นทางการ ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทางการสามารถใช้อำนาจที่ติดมาจากตำแหน่งทำให้ให้สมาชิกของกลุ่มยอมรับได้ และสามารถที่จะโน้มน้าวชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อถือน่าเชื่อถือและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่ง 2) ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) หมายถึง ตัวบุคคลที่ปฏิบัติการเป็นผู้นำกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ และเป็นผู้ซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่หรือมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ แต่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น และได้รับการยอมรับนับถือของบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลที่จะชักจูงให้คนอื่น ๆ เชื่อถือ เชื่อฟัง ความความคิดเห็น ตลอดจนเต็มใจปฏิบัติตามความเห็นของตนได้ อันสืบเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่และอิทธิพลในทางส่วนตัวบางประการ

3. ผลงานของลิปพิทและไวท์ (Lippitt & White) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (White & Lippitt, 1953)

3.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการ และออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตามการมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายเป้าหมาย และวิธีการ

ที่จะนำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ

3.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปและปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการควบคุมและการสั่งการ ทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

4. ผลงานของเจทเซลและกูป่า (Getzel and Guba) ได้แบ่งผู้นำโดยยึดพฤติกรรมเป็นหลักออกเป็น 3 ประเภท คือ (Getzel, Lipham and Campbell, 1968)

4.1 ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก (The Nomothetic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน จะได้ถือวัตถุประสงค์ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจ และระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น ผู้นำประเภทนี้อาจทำลายได้ไม่แต่เพียงน้ำใจ หรือทำให้ผู้อื่นไม่พอใจแต่เขายังสามารถทำลายได้แม้กระทั่งผลประโยชน์ของบุคคลอื่น เพื่อพิทักษ์ปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การไว้ให้ได้

4.2 ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก (The Ideographs Leadership) ผู้นำแบบนี้มักยึดแนวความคิดของตนหรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษเป็นหลักยึดและแนวทางในการตัดสินใจ นิยมการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเป็นราย ๆ ไป การปฏิบัติงานอะไรก็ตามมักจะตั้งคำนึงถึงปัจจัยความเหมาะสม ความต้องการความจำเป็นความสุขหรือความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะความพยายามที่จะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีเป็นส่วนบุคคลกับบุคลากรในองค์การมากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงาน

4.3 ผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (The Transactional Leadership) ผู้นำแบบนี้จะยึดทั้งประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป จะใช้ความอะลุ่มอล่วยถึงผลได้ผลเสียระหว่างประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคล เป็นผู้นำที่นิยมใช้การประนีประนอมในทุก ๆ เรื่องเป็นแนวทางการยุติปัญหา ผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และจะแตกต่างกันไปตามคุณลักษณะของคนที่จะมาเป็นผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติในตัวของบุคคลนั้น ๆ และสถานการณ์ในขณะนั้นที่เป็นอยู่ว่าต้องการผู้นำแบบไหนจึงจะมีความเหมาะสมและทำให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพในการจะต้องมี

และรู้จักนำไปใช้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อจะได้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับชนิดและประเภทขององค์การนั้น ๆ ได้ ทั้งยังเป็นเครื่องนำทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงาน ดังนั้นในการศึกษารูปแบบของผู้นำนั้น จะทำให้สามารถช่วยวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าอาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้งให้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และในการเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ ประเภทของผู้นำแยกตามประเภทหรือชนิดของผู้นำตามคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) ผู้นำที่มีการบริหารแบบรวมอำนาจ และผู้นำที่มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ
- 2) ผู้นำที่เป็นทางการ และผู้นำที่ไม่เป็นทางการ
- 3) ผู้นำแบบเผด็จการ ประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม
- 4) ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์ และผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์, 2554, หน้า 18-21)

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2558, หน้า 25) กล่าวว่า ภูฏานด้านการพัฒนาภาวะผู้นำชื่อดังคนหนึ่งของโลกนาม Daniel Goleman พูดเรื่อง Primal Leadership ซึ่งถ้าแปลเป็นไทยให้มีความหมายแบบเก๋ ๆ ก็น่าจะประมาณ “รากฐานของการเป็นผู้นำ” Daniel เล่าว่าที่ผ่านมาได้ทำการวิจัยและเก็บข้อมูลผู้นำในแวดวงต่าง ๆ ทั่วโลกมากมายหลายพันคน พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีสไตล์แบบใดแบบหนึ่งใน 6 อย่างนี้ คือ

1. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักสร้างวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) ทักษะนี้เหมาะอย่างยิ่งกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังต้องการทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะไปทางใด หัวใจสำคัญอยู่ที่การทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าใจและพร้อมใจเดินหน้าไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ในอนาคต ข้อดีของผู้นำแบบนี้คือการสร้างภาพแห่งความสำเร็จให้เห็นอย่างชัดเจน ข้อพึงระวังคือความสามารถในการสร้างฝันกับความสามารถในการทำให้เกิดขึ้นได้จริงอาจไม่ได้มาด้วยกันเสมอไป

2. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักโค้ช (Coaching Leaders) องค์กรที่กำลังต้องการสร้างคนหรือพัฒนาตัวตายตัวแทน (Successor) ให้กับผู้บริหารหรือบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ จำเป็นต้องได้คนที่มีทักษะแบบนี้ เพราะผู้นำนักโค้ชมักมีจิตวิญญาณของความเป็นครูที่เต็มเปี่ยมพร้อมสอนและถ่ายทอดความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่มีให้กับบุคลากรที่พร้อมจะเปิดรับ ข้อดีของผู้นำแบบนี้คือ ความรู้ความสามารถจะถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น ความรู้ที่คงอยู่



กับองค์กรจะช่วยสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาวได้ ข้อพึงระวังคือการให้ความสำคัญกับการพัฒนา ซึ่งเป็นการลงทุนที่เน้นผลสำเร็จระยะยาวมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลลัพธ์และความสำเร็จเฉพาะหน้าที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กรด้วย

3. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักสร้างสัมพันธ์ (Affiliative Leaders) รูปแบบการนำที่เน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างความสามัคคีปรองดองภายในกลุ่มให้ความสำคัญกับความรู้สึกและสัมพันธ์ภาพที่มีต่อกันเป็นอันดับแรก ช่องว่างในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานมีค่อนข้างน้อย ข้อดีคือทีมงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานค่อนข้างดี ไม่ค่อยมีปัญหาขัดแย้งให้เห็นมากนัก ข้อควรระวังคือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มาก ๆ มักบริหารงานแบบอะลุ่มอล่วยและมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจยาก ๆ อันอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของอีกฝ่าย ทีมจึงมีปัญหาเรื่องวินัยและการทำงานให้เต็มประสิทธิภาพ

4. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแนวนี้มีความสามารถในการดึงความรู้ ทักษะ และศักยภาพของผู้คนรอบตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดี ทำให้ทีมมีความหลากหลาย การมีส่วนร่วมของคนในกลุ่มช่วยก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จเพราะโอเคเพียงเหล่านั้นมาจากพวกเขาตัวเอง ข้อดีของแนวทางนี้คือ คนทำไม่รู้สึกว่าถูกบังคับ ความร่วมมือร่วมใจค่อนข้างสูง แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ นักประชาธิปไตยมักเสียเวลาไปกับการพูดคุยและหาทางออกที่ทุก ๆ ฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งบางครั้งอาจไม่สามารถหาข้อสรุปได้ในระยะเวลาอันสั้น ดังนั้นจึงไม่เหมาะกับสถานการณ์ที่มีเวลาจำกัดหรือต้องการการตัดสินใจที่เด็ดขาดและรวดเร็ว เช่น เมื่อองค์กรเกิดวิกฤต หรือต้องเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ เป็นต้น

5. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักแข่งขัน (Pace-setting Leaders) ผู้นำแนวนี้เชื่อว่าความสำเร็จไม่มีที่สิ้นสุด เป้าหมายมักถูกขยับให้สูงขึ้นและไกลออกไปเรื่อย ๆ การทำงานเน้นลงมืออย่างรวดเร็วชนิดวิ่ง-สู่วิ่ง-พั่ว หรือ ปะ-ฉะ-ตะ อะไรทำนองนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จบนเป้าหมายที่ท้าทาย การบริหารแบบนี้เหมาะกับองค์กรที่ต้องการบุกและทำงานเชิงรุก มีเวลาจำกัดในการแข่งขัน หรือต้องการเติบโตแบบก้าวกระโดด ข้อดีคือบุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวตลอดเวลา ข้อควรระวังคือบรรยากาศในการทำงานอาจเต็มไปด้วยความก้าวร้าว และการแข่งขันที่รุนแรงอาจนำไปสู่ความล้มเหลวของทีมเวิร์ค

6. ทักษะการเป็นผู้นำแบบสั่งการ (Commanding Leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกแนวฮาร์ดคอร์ (Hardcore) เน้นการบุกตะลุยชนิดละไปเป็นแถบ ๆ บางคนชอบเปรียบเทียบผู้นำแนวนี้กับการจัดการในรูปแบบของทหารที่ดุคั่นและเด็ดเดี่ยว เหมาะจะนำมาใช้ในสถานการณ์

ค้ำช้นและต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว การบริหารแบบนี้สามารถช่วยกอบกู้องค์กรที่กำลังตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤตได้เป็นอย่างดี จุดเด่นคือการตัดสินใจที่รวดเร็ว ชัดเจน และเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ข้อเสียคือมีแรงต้านมาก หากหลักไม่ตีจริงหรือพลังหนุนไม่เข้มแข็งพอ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขั้นรุนแรงจนนำไปสู่กลียุคได้ในที่สุด ในความเป็นจริง พวกเราทุกคนล้วนมีทักษะบางอย่างอยู่แล้วโดยธรรมชาติ หากไม่ได้รับการฝึกฝนเพิ่มเติม แต่ทุกคนก็จะใช้เฉพาะสิ่งที่ตนเองมีเพราะถนัดและคุ้นชินกว่า อย่างไรก็ตามหากฝึกฝนให้ดี และทำความเข้าใจจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละวิธีที่เหมาะสมกับบางสถานการณ์ ทุกคนก็สามารถเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์ เพราะเลือกใช้แนวทางการบริหารจัดการที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม และลงตัว

### แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ 1940-1960 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้น หมายถึง การผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ตัวอย่างนักทฤษฎี ได้แก่ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin), เรนซิส ลีเคิร์ต (Rensis Likert), โรเบิร์ต เบลค และเจน มูทล (Robert Blake and Jane Mouton), โรเบิร์ต แทนเนนบอม และวอเรน เอช ชมิตท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt), ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) และวิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) เป็นต้น และได้มีการศึกษาภาวะผู้นำและผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยโดยทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวา, มหาวิทยาลัยมิชิแกน, มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮไอ และมหาวิทยาลัยแท็กซัส เป็นต้น ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรม (Behavior) หรือการกระทำ (Action) ของผู้นำ

กล่าวโดยสรุป จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎี

ล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรม ผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของภาวะผู้นำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัย แห่งรัฐไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือแบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบ เสรีนิยม ซึ่งส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด การศึกษาภาวะ ผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอไอและของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น แบบมุ่งงานและมุ่งคน โดยคำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานที่ทำงานร่วมกันในองค์กร ทฤษฎีตารางภาวะผู้นำของโรเบิร์ต เบลค และเจน มูทล (Robert Blake and Jane Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะอธิบายว่าผู้นำทำอะไร หรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ โรเบิร์ต แทนนเนบอม และวอเรน เอช ชมิดท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ได้ขยายทฤษฎีที่มีต่อ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการและประชาธิปไตยจาก 2 พฤติกรรมออกเป็น 7 พฤติกรรม ที่มีความ เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้ลำดับความต่อเนื่องของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของ ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อแรงจูงใจ ในการทำงาน โดยสรุปแบบแผนการผู้นำไว้เป็น 2 แนวคิดทฤษฎี และการศึกษาภาวะผู้นำ ของวิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณา การ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ (Sudjai Kongchern, 2012)

**1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa)** การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา เกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1940 โดยลิปพิต และไวท์ (Lippit and White) โดยใช้การทดลองภายใต้การดูแลของเคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ผลของการทดลอง แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2552, หน้า 259)

1.1 ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership) ผู้นำยึดตนเองเป็นสำคัญ เป็นผู้ตัดสินใจกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอิสระ ในการปฏิบัติงาน เพราะผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะแสดงความไม่พอใจต่อผู้นำ โดยอาจจะแสดงกิริยา ตอบโต้อหรือไม่ก็เฉยเมยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่



1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก จะมีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย รวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ตัวผู้นำเองก็มีส่วนแบ่งพื้นที่ด้วยเช่นกัน จุดเน้นผู้นำแบบนี้อยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกคน เรียกว่ากลุ่มภายใต้สถานการณ์แบบนี้สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership) ผู้นำที่มีพฤติกรรมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แนะนำเป็นผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ หน่วยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมาก ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ส่งข่าวสาร บทบาทหน้าที่และจุดเน้นต่าง ๆ จัดอบรมที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจ แต่ชอบมากกว่าแบบอัตตนิยม

จากการศึกษาวิจัย โดยการทำชุดฝึกอบรมไม่มีผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบ แล้วนำไปใช้กับคน 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรีให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย ทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา แบบที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม แม้จะได้ปริมาณงานเท่ากัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยก็มีคุณภาพงานสูงกว่า และสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลการศึกษาครั้งนี้ ดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่ในระยะหลังผลของการวิจัยพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำแบบอัตตนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอัตตนิยมก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากับผู้นำแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตามผู้นำแบบประชาธิปไตย ก็ยังได้รับความพึงพอใจมากกว่าผู้นำประเภทอื่น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิคท์ (Tannenbamm-Shcmidt Continuum of Leader Behavior) ในปี ค.ศ. แทนเนนบอมและชมิคท์ (Tannenbamm and Shcmidt) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ พบว่า ความจริงแล้วไม่สามารถแยกพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจนเด็ดขาด เราจะได้พัฒนาเส้นที่แสดงความต่อเนื่อง ขอพฤติกรรมผู้แทนจากชั่วแบบอำนาจนิยมอัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาชั่วแบบประชาธิปไตยทางขวามือ จากแนวคิดนี้อธิบายได้ว่า แทนที่จะหาคำตอบแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุด อยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำผู้บังคับบัญชา สถานการณ์ว่าตัวผู้นำเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ความกดดันมากน้อยเพียงใด จากแนวคิดนี้ได้พบความแตกต่างระหว่างนิติกกรรมผู้นำ 2 รูปแบบบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสร้างได้

จากอำนาจส่วนบุคคลและธรรมชาติของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจนิยมอัตโนมัติ จะไม่เชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ไว้วางใจ และคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่เกียจเฉื่อยชา ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีแนวคิดในตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามอบหมายกลุ่มให้สามารถสร้างสรรค์และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายองค์การ รายได้พฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตนิยมมาจากผู้นำคนเดียว ขณะที่นโยบายองค์การ ภายใต้ พฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยทำมาจากการตกลงร่วมกันรายการตัดสินใจร่วมกัน ของกลุ่ม (Hersey and Blanchard, 2001, pp. 108–109, อ้างอิงใน พรสวรรค์ ศิริศาสตร์, 2555, หน้า 30)

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 1 ผู้นำระบุปัญหา ตัดสินใจหาวิธีแก้ปัญหาแล้วใช้อำนาจ บังคับบัญชาพูด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พูดผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำจะระบุปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหามาเสนอให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึง ชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำจะมีพฤติกรรมคล้ายกับแบบที่ 2 จะมีการเสนอ คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ จะถาม หรืออภิปราย ประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจในลักษณะของการเป็นข้อเสนอ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางส่วน ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจของผู้ใต้ รายงานการตัดสินใจยังอยู่ที่ ผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำจะเสนอปัญหา ขอคำแนะนำ และการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังคง ตัดสินใจด้วยตนเองเหมือนเดิม

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 6 ผู้นำจะกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีขอบเขตแค่ไหน แล้วให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 7 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการ ตัดสินใจภายใต้ขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างทางเลือก และกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอง ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนบอมและชมิคท์ เป็นการ ระบุพฤติกรรมการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์การคือกลุ่มงาน ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจและการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำที่มีอิสระในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย จะเป็นผู้นำ ที่มีพฤติกรรมของการใช้อำนาจ หรือเป็นอัตตนิยม ในขณะที่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อการ ตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่อย่างไรก็ตาม

แทนเนบอมและซมิตท์ ให้ข้อเสนอว่าผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่น อากาศในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยไปหาแบบประชาธิปไตยแบบผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานคุณภาพในการตัดสินใจการทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดี และมีการพัฒนา

**3. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)** หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอประกอบด้วย จอห์น เฮมพ์ฟิลล์ (John Hemphill) และ แอลวิน คูนส์ (Alvin Coons) ได้เริ่มต้นคว้ามิตินทางพฤติกรรมเพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ ดังนี้

3.1 มิติแบบโครงสร้าง (Initiating structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ เป็นต้น

3.2 มิติมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น หมั่นความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากมิตินี้พฤติกรรมทั้งสองได้จากการศึกษา นักวิจัยจึงนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง
2. แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
3. แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง
4. แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

กลุ่มนักวิจัยได้นำมิตินี้ไปศึกษาเปรียบเทียบถึงผลของผู้นำทั้ง 4 แบบที่มีผลต่อการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาผลของการศึกษาพบว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและได้รับการยกย่อง กล่าวคือ แต่ละองค์การ แต่ละงานมีความพึงพอใจต่อผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง มักจะทำให้ผลงานและระดับความพึงพอใจที่สูงกว่าแบบอื่นมากกว่าผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงเสมอไป อาจจะมีมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำหรือมุ่งโครงสร้างงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูงก็ได้ ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แต่การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ มุ่งประเด็นเพียง

แบบของภาวะผู้นำเท่านั้น มิได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือ ยังไม่ได้ผลสรุปที่ชัดเจนในสถานการณ์แบบหนึ่ง ผู้นำควรจะมีพฤติกรรมแบบใด จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ (อรพรรณ เทียนคันฉัตร, 2560, หน้า 23)

**4. ทฤษฎีภาวะผู้นำของการศึกษาของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin's Studies Lewin)** แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

4.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

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

4.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นภาระกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วยเช่นกัน จุดเน้นของผู้นำแบบนี้อยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกคน เรียกว่ากลุ่ม ภายใต้สถานการณ์แบบนี้สมาชิกในกลุ่มก็จะมี ความพึงพอใจสูง

**5. ทฤษฎีภาวะผู้นำของการศึกษาของลิเคิร์ต และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Likert's Michigan Studies)** Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ลิเคิร์ต (Likert) และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย (พิสิฐชัย กาญจนามย์, 2555, หน้า 25) โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ



5.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative–Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

5.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

5.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

5.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน ลิเคิร์ท (Likert) พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมเล็กน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา ลิเคิร์ท (Likert) พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมเล็กน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของแบล็คและมัวร์ตัน (Blake and Mouton's managerial Grid) แบล็คและมัวร์ตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1–9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1–9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine–Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ

ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

6.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

6.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัว ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

6.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

6.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

6.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การ และความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ



เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชา ยังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 1) ทฤษฎีภาวะ ผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอไอวา ผลของการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ภาวะผู้นำ แบบอัตตนิยม ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำ ของแทนเนบอมและชมิคท์ พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำจากข้อแบบ อำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาข้อแบบประชาธิปไตยทางขวามือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ออกเป็น 7 พฤติกรรม 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำจากการศึกษามหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ มิติแบบมุ่งโครงสร้างงานและมิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำของการศึกษาของ เคิร์ท เลวิน ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตนิยมหรืออัตตา ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม 5) ทฤษฎีภาวะผู้นำของการศึกษาของ ลีเคิร์ท และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกน จากการศึกษพบว่าแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ แบบใช้อำนาจ แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา แบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 6) ทฤษฎีภาวะผู้นำของการศึกษา ของแบล็คและมาร์ตัน การบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบ ทำงานเป็นทีม

### แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

ลิปพิท และไวท์ (Lippit and White, pp. 1940-1960, อ้างอิงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, หน้า 258-259) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมมั่น ในความรู้ความสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนด นโยบาย รวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ตัวผู้นำเองก็มีส่วนแบ่งพื้นที่ด้วยเช่นกัน จุดเน้นผู้นำแบบนี้อยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกคน เรียกว่ากลุ่ม ภายใต้สถานการณ์แบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

แทนเนบอมและชมิคท์ (Tannenbamm-Shmidt Continuum of Leader Behavior 1940-1960) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยคือเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

มอบหมายกลุ่มให้สามารถสร้างสรรค์และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจ และเชื่อ  
ในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

เลวิน (Lewin, 1951) กล่าวว่า ด้านภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง พฤติกรรม  
ของผู้บริหารในการใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความ  
คิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจ  
ในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำ  
ลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

อุตร ไชยภักดี และสมาน อัครภูมิ (2559, หน้า 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ  
ประชาธิปไตย มีอยู่ 5 ด้านประกอบไปด้วย 1) ด้านการกระจายอำนาจ 2) ด้านการทำงาน  
เป็นทีม 3) ด้านการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน 4) ด้านการรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม  
5) ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ศิริพร ดวงศรี และคณะ (2562, หน้า 194–195) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย  
ถือเป็นภาวะผู้นำที่สมาชิกของกลุ่มมีบทบาทการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีประสิทธิผล  
ช่วยเพิ่มผลผลิตมากขึ้นได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกที่ดีขึ้น และช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับ  
สมาชิกมีลักษณะสำคัญคือสมาชิกของกลุ่มได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด  
มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา มีการใช้แรงจูงใจ  
ในการบริหารงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการ  
ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการ  
กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยคือผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีการรับฟังความคิดเห็น  
เชื่อใจไว้วางใจในความรู้อุณหภูมิความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุน  
แนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ ด้าน ให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมและกระตุ้นให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดที่สร้างสรรค์

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย  
ของผู้บริหารสถานศึกษาของลิปพิทและไวท์ (Lippit and White, อ้างอิงใน สร้อยตระกูล  
อรุณมานะ 2552, หน้า 259), แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbamm–Schmidt Continuum of  
Leader Behavior), เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin's Studies Lewin), อุตร ไชยภักดี และสมาน  
อัครภูมิ (2559, หน้า 41), ศิริพร ดวงศรี (2562, หน้า 194–195) สามารถสังเคราะห์  
องค์ประกอบทำให้ได้ตัวแปรใหม่ ดังแสดงการสังเคราะห์ในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

ลำดับ ที่	องค์ประกอบภาวะ ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย	ลิปพิทและไวท์ (Lippit and White 1940-1960, อ้างอิง สร้อยตระกูล อรรถมานะ 2552	แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbamm-Shcmidt Continuum of Leader Behavior 1940-1960)	เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin's Studies Lewin 1940-1960)	อุตร ไชยภักดี และสมมาน อัศวภูมิ (2559)	ศิริพร ดวงศรี (2562)	ความ ค่า
1	การไว้วางใจและเชื่อมั่น ในผู้ใต้บังคับบัญชา	✓			✓		2*
2	การสร้างการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	5*
3	การกระจายอำนาจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา		✓		✓		2*
4	ความสามารถในการ ทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓		4*
5	การมีอิสระใน การปฏิบัติงาน		✓				1
6	การใช้แรงจูงใจใน การบริหาร					✓	1
7	การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา					✓	1
8	การเคารพในสิทธิ เสรีภาพ					✓	1
	<b>รวม</b>						<b>4</b>

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของนักวิจัยจำนวน 5 ท่าน ดังตาราง 1 แสดงออกมาในรูปความถี่ (Theoretical Framework) โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ซึ่งเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบได้ 4 ด้าน เพื่อนำไปศึกษาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบด้วย 1) การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การมีส่วนร่วม 3) การกระจายอำนาจ 4) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยแต่ละองค์ประกอบ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียด ดังนี้

### 1. การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา

ลูห์แมนน์ (Luhmann, 1979) ได้เสนอแนวคิดความไว้วางใจที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ถึงรูปแบบความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal trust) เป็นความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในระบบ (System trust) เป็นความไว้วางใจในองค์การโดย ภาพรวมทฤษฎีของเขามองว่า ความไว้วางใจเป็นตัวแทนของระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรม และสามารถพยากรณ์ได้โดยผลงาน ลูห์แมนน์ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์การ (Organizational trust) เป็นระบบขององค์กรที่แสดงถึงการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์การรวมถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ ซึ่งลูห์แมนน์ได้จำแนกความไว้วางใจของบุคคลออกจากความไว้วางใจในองค์กรแม้ว่าเขาจะเสนอว่าความไว้วางใจก่อให้เกิดกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบ สังคม Luhmann (1979) จึงได้จำแนกความไว้วางใจออกเป็น 1) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (วัดประเมินความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา) และ 2) ความไว้วางใจในระบบ (ความไว้วางใจ ในองค์การ) เป็นการวัดประเมินความแตกต่างของความไว้วางใจในองค์การและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถอธิบายลักษณะความแตกต่างของการรับรู้พนักงานต่อความไว้วางใจได้อย่างครอบคลุม

สเตอร์น (Stern, 1997, หน้า 7-17) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางการติดต่อสื่อสารในการให้บริการแก่ลูกค้าองค์กร จำเป็นต้องเรียนรู้ทฤษฎีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ความคุ้นเคยเพื่อครองใจลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย "5C" ได้แก่ 1) การสื่อสาร (Communication) 2) ความดูแลและการให้ (Caring and Giving) 3) การให้ข้อผูกมัด (Commitment) ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า 4) การให้ความสะดวกสบาย (Comfort)

หรือความสอดคล้อง (Compatibility) 5) การแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้ง (Conflict) และการให้ความไว้วางใจ (Trust)

ชอว์ (Shaw, 1997) ได้เสนอองค์ประกอบความไว้วางใจไว้ว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ว่ามีความไว้วางใจเกิดขึ้นไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในงาน (Achieving resus) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด ในการได้มาซึ่งความไว้วางใจในการทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตามล้วนต้องการผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลตามที่กำหนดเป้าหมายไว้หากผู้นำที่สามารถนำทีมงาน หรือองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือมีผลลัพธ์ในทางที่ดีได้ ย่อมเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง ผู้นำที่ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานหรือองค์การ ย่อมทำให้ลูกน้องมีความคลางแคลงใจ ไม่มั่นใจในความสามารถของผู้นำ ดังนั้น ความสามารถของผู้นำในการที่จะผลิตผลลัพธ์ให้แก่หน่วยงานหรือองค์การจึงมีความสำคัญที่สุด 2) ความตรงไปตรงมา (Acting with integrity) หมายถึงความซื่อสัตย์และจริงใจในการรักษาคำพูดและกระทำตามคำพูดของตัวเองและมีการปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาอย่างถูกต้องและเป็นธรรมในการปฏิบัติ เนื่องจากความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้จากความคาดหวังที่จะได้รับผลลัพธ์ในทางบวกจากผู้ที่เราให้ความไว้วางใจ การไม่รักษาคำพูดการกระทำไม่โปร่งใส คลุมเครือ ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกว่า บุคคลที่เราให้ความไว้วางใจอาจไม่มีความสามารถ ไม่มีคุณธรรมหรืออาจมีเจตนาร้ายแอบแฝงอยู่ 3) การแสดงความเอาใจใส่ (Demonstrating concern) โดยพื้นฐานแล้วความไว้วางใจจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เอาใจใส่บุคคลรอบข้างและใส่ใจเรื่องราวต่าง ๆ ของเรา เราไว้วางใจกับบุคคลที่เชื่อว่าเขาเข้าใจและเป็นห่วงเป็นใยในปัญหาของเรา เข้าใจในความต้องการ และจะกระทำการต่าง ๆ ไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของเรา โดยให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่และไม่ทำให้เกิดความเสียหายหรือหวังผลประโยชน์จากเรา ซึ่งปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับระดับความเชื่อมั่นความไว้วางใจว่าบุคคลอื่นจะปฏิบัติในสิ่งที่สอดคล้อง สนับสนุนต่อเป้าหมายของส่วนรวมเป็นหลักอีกด้วย

ไรนา และไรนา (Reina and Reina, 1999, p. 66) กล่าวว่า ความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ความไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence trust) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะงานที่เฉพาะเจาะจงหรืองานที่ซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานของเขาได้โดยสิ่งที่สามารถสร้างและรักษาความไว้วางใจในศักยภาพ ได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความยุติธรรม สามารถเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของผู้อื่นได้ รวมทั้งการช่วยให้ผู้อื่นเกิดทักษะความชำนาญ



ในการกระทำนั้น ๆ 2) ความไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication trust) คือ การที่บุคคล มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารกันอย่างคงที่และสม่ำเสมอทำให้การทำงานมีความก้าวหน้า มีผลต่อความสามารถในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไรอีกด้วย โดยสิ่งที่สนับสนุนให้เกิด ความไว้วางใจในการสื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การพูดในสิ่งที่ เป็นความจริง การยอมรับความผิดพลาด การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ รวมทั้งการชี้แจงถึงความ มีเจตนาที่ดี 3) ความไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual trust) คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่งที่พูดไว้ว่าจะกระทำตามในสิ่งที่เคยพูดไว้ก่อให้เกิดผลผลิต มีความพร้อมที่จะให้บริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความใส่ใจต่อการมีส่วนร่วม ของค้ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการรักษาความคิดเห็น ความตั้งมั่นในความซื่อสัตย์และการแสดง พฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นในความตั้งใจ ความแน่นอน และความเชื่อมั่นของบุคคล เกี่ยวกับความซื่อสัตย์จงรักภักดี โดยสิ่งที่นำไปสู่ความไว้วางใจในคำมั่นสัญญา ได้แก่ การที่ บุคคล มีการบริหารจัดการความคาดหวัง การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ การให้อำนาจ อย่างเหมาะสม ความใส่ใจ การแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งความคงเส้น คงวาและความแน่นอนในการกระทำนั้น ๆ

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การไว้วางใจและเชื่อมั่น ในผู้ใต้บังคับบัญชาคือ การคาดหวังความสำเร็จในทางบวกและมั่นใจในความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นธรรมในการปฏิบัติแสดงความเอาใจใส่ในผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา สม่ำเสมอทำให้การทำงานมีความก้าวหน้า มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจรักษาคำมั่นสัญญา และคำพูดสร้างความรู้สึกถึงความเต็มใจในการมอบหมายงาน ให้อิสระในการทำงาน และสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การสร้างการมีส่วนร่วม

บริดจส์ (Bridges, 1967, pp. 49-61) ได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของครู-อาจารย์ ไว้ดังนี้ 1) โอกาสในการมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย เป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของครู-อาจารย์ และความกระตือรือร้น ของครู-อาจารย์ในโรงเรียน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์ทางบวกกับความ พึงพอใจของครูอาจารย์ 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจจะเป็นที่รักของครูอาจารย์มากกว่า 4) ครู-อาจารย์ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วม ในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป การเข้าร่วมมากเกินไปอาจสร้างผลในทางลบได้ 5) บทบาท และหน้าที่ของครู-อาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติ



ของปัญหา 6) ทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของปัญหาที่มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู-อาจารย์

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1980, p. 8) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (decision making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ ริเริ่ม ตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (implementation) ประกอบด้วยการสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหาร และการประสานความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (benefits) 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (evaluation)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1996, p. 289) ได้ศึกษาการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารการศึกษา ผลการศึกษาเกี่ยวกับการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สรุปได้ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจ และความกระตือรือร้นของครู 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งผลต่อความพึงพอใจในเชิงบวกต่อวิชาชีพครู 3) ครูมีความพึงพอใจผู้บริหารที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ครูไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกเรื่อง หากมีส่วนร่วมมากไปอาจเกิดความเสียหายได้ 5) บทบาทหน้าที่ของครูและผู้บริหารในการตัดสินใจต้องขึ้นอยู่กับธรรมชาติของปัญหานั้น ๆ

สรวิชัย ลินสวาท (2558, หน้า 22) กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมได้ดังต่อไปนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกระตือรือร้น เนื่องจากมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน ทั้งทางบวกและทางลบ 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม จะส่งผลให้เกิดความรักและศรัทธาในตัวผู้บริหารและถือได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 3) การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาซึ่งการมีส่วนร่วมจะอยู่ในระดับที่มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกของปัญหาและความมีส่วนได้ส่วนเสียของผู้ร่วมตัดสินใจด้วย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางนโยบาย การดำเนินงานของสถานศึกษาร่วมกันกำหนดแผนงานโครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ในสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน

### 3. การกระจายอำนาจ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 39 ได้กำหนดให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงส่งเสริมผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้ตัดสินใจ สั่งการตามความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาเด็กให้มากที่สุด

เทพวรินทร์ เชื้อนปัญญา (2553, หน้า 122) รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย กระจายอำนาจในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป โดยมีหลักการกระจายอำนาจ 8 หลัก ดังนี้ หลักการเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา หลักการมุ่งให้เกิดสำเร็จแก่สถานศึกษา หลักของความการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย หลักของความอิสระและความคล่องตัวในการบริหาร และการจัดการศึกษาหลักเอกภาพ ด้านมาตรฐานและนโยบาย ด้านการศึกษา หลักของความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ หลักของความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติ ครม. หลักของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งมีแนวทางการบริหารประกอบด้วย งานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป พร้อมทั้งแนวทางการกระจายอำนาจการตัดสินใจในแต่ละภารกิจ พร้อมทั้งแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การมอบหมายงาน การออกคำสั่ง การดำเนินงาน การติดตาม การประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ มีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป มีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายภาระงานให้ชัดเจน เพื่อลดความล่าช้าในการปฏิบัติงานมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมตามวัตถุประสงค์ ตรงตามเป้าหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

#### 4. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน และธีรวัฒน์ จันทิก (2560, หน้า 358–359) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 1) บุคคล (Individual) การพัฒนาทีมงาน ในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะคิด ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 2) งาน (Task) รายละเอียดของงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบแล้ว จึงเป็น 3) ทีมงาน (Team) ทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการสร้างทีมงาน มีทั้งทักษะส่วนบุคคล และทักษะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุม ของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถาน ค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง และ 4) องค์การ (Organization) สิ่งที่ต้องปรับปรุง ในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ บรรยากาศในการทำงาน การให้ค่าตอบแทน และบำเหน็จรางวัล วัฒนธรรม องค์การ และการสนับสนุน ให้มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (Stott and Walker, 1995, pp. 82–84) เมื่อพิจารณารายละเอียดของมิติ การพัฒนาทีมงานจะพบว่า ความพยายามที่จะพัฒนา ปรับปรุงมิติใดมิติหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อมิติอื่น ๆ เช่น ความพยายามที่จะยกระดับแรงจูงใจของบุคคล (มิติบุคคล) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จะรับรู้โดยทีมงาน (มิติทีมงาน) ว่าคุณภาพของผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ดังนั้น แนวคิด “สี่มิติ” นี้เป็นรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน (Integrated) ที่สะท้อนให้เห็นทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการทำงานของกลุ่มขนาดเล็กโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ ด้านคุณสมบัติของทีมงาน ทักษะที่จำเป็นของสมาชิก กระบวนการกลุ่ม และสภาพแวดล้อม ในการทำงานของแต่ละทีม การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยม อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงาน ให้ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหลายประการ มีนักวิชาการหลายท่าน ให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ เช่น (ธีระ หมื่นศรี, 2546) ให้แนวคิดว่าการทำงานกลุ่ม หรือเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้ปฏิบัติกันอย่าง แพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐ และเอกชน การสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทาย ผู้บริหารที่จะแสวงหา กลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุน แนวทางการพัฒนาทีมงานการได้ศึกษาที่มา แนวคิดการสร้าง ทีมงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถ แปลงมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด สุนทร พลวงศ์ (2551) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและ

เกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งทั้งงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ ความสามารถรวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากร มีความสามารถแตกต่างกันถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาออกมาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีม จึงเกิดขึ้นจากผู้บริหาร จะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรตระหนักว่า พวกตน ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจ ของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือ เป็นทีมจึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ (Elton Mayo, 1933, p. 71) ได้ทำการศึกษา และพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานคือ การสร้าง ความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มการได้รับการสนับสนุนจาก สังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การ ทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้วยังช่วยให้สมาชิกในทีม เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ชลิตา ชาญวิจิตร, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2560, หน้า 96-97) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยการทำงานเป็นทีมที่จะช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึง การปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า (Laohanun, 2008) กล่าวว่า การบริหารงาน ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น จำต้องมีทีมงานเพื่อทำหน้าที่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ให้สำเร็จลุล่วง นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังมีความสำคัญ ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Kasamsin, 1983, p. 267) การบริหารงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเนื่องจาก สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ดังนั้นความพร้อม ขององค์การจึงอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม จึงมีการนำเทคนิค การทำงานเป็นทีมมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อเสริมสร้างการทำงานช่วยให้้องค์การ มีคุณภาพสูงขึ้น การให้บริการที่รวดเร็วขึ้นช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าโดยการให้ บุคลากรมีความร่วมมือ ประสานการทำงาน และรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร ในรูปแบบทีมงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนยอมรับเป้าหมาย ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ สามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ โดยสามารถพูดคุย ปรึกษาหารือร่วมกัน อย่างเปิดเผย ให้ความไว้วางใจกัน และสนับสนุนซึ่งกันและกันจึงทำให้ทีมงานเกิดประสิทธิภาพ



ดังที่กล่าวมาแล้วเบื้องต้น การทำงานเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันของสมาชิกในทีม และการทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน (Parker, 1990) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้ 1) มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ 2) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจาก พิธีรีตอง การทำงานไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่นสบายเป็นกันเอง 3) การมีส่วนร่วม สมาชิกของทีมงาน ควรมีส่วนร่วมในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการร่วมอภิปรายต่าง ๆ 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความไม่เห็นด้วยในทางบวก เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จสมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 6) ความเห็นพ้องกันเป็นเทคนิค การหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน สามารถ ยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อปฏิบัติตามมติของทีมงาน 7) การสื่อสารที่เปิดเผยม มีความจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 8) บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาทที่ทีมงานต้องมีกระบวนการ วิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน 9) ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน 10) ความสัมพันธ์ กับภายนอก สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน 11) รูปแบบการทำงานที่หลากหลายทีมงานที่มีประสิทธิภาพควร ประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกัน 12) การประเมินผลด้วยตัวเองเป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน สิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้การทำงานของทีมงาน ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดีจะเห็นได้ว่าลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ซึ่งจะส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

จิตรพร กังสวัสดิ์ (2562, หน้า 4) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพได้อีกทั้งการทำงานเป็นทีม ยังเป็นสมรรถนะหลักสำหรับการเป็นข้าราชการในยุคปัจจุบันอีกด้วย ลักษณะของทีมที่สำคัญ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน การมีโครงสร้างของทีมสมาชิก มีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมยังเป็นแรงจูงใจสำคัญ

ที่จะผลักดันให้มีลักษณะผู้นำที่ดีเนื่องจากสมาชิกทุกคนมีความสามารถในการจัดการด้วยตนเอง สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการพึ่งพาตัวเอง และสมาชิกทุกคนมีความสามารถในการจัดขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะกับการรับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งนักวิชาการทุกคนต่างมีความเก่งและความฉลาดอยู่ในตัว ซึ่งอาจจะเก่งหรือฉลาดแตกต่างกันไปในแต่ละเรื่อง ดังนั้น ควรพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าหาผู้อื่นอย่างเข้าใจและจริงใจเพราะคนยิ่งเก่ง ยิ่งฉลาด ยิ่งเติบโตไปเท่าใด ยิ่งต้องรับฟัง เข้าใจ และเห็นใจผู้อื่นมากยิ่งขึ้นไปเท่านั้น พูดให้น้อย ฟังให้มากในบางกรณีการฟังจะได้ประโยชน์มากกว่า สร้างศัตรูได้น้อยกว่าการพูด การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นการที่รับฟังและให้ออกาสผู้อื่นได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งทุก ๆ คนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทำให้ผู้บริหารได้สัมผัสถึงประสบการณ์ของพวกเขาซึ่งบางครั้งจะได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากประสบการณ์ของคนอื่นได้ และเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้ด้วยความสบายใจของทุก ๆ คน ซึ่งการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554)

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2563) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Teams) คือบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานภายในกลุ่ม กล่าวคือ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ “การทำงานเป็นทีม” เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน และมีผลการทำงาน (Performance) จากการรวมกลุ่มที่มีกิจกรรมร่วมเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน และช่วยในการตัดสินใจให้แก่สมาชิกที่จะทำงานภายในขอบข่ายที่รับผิดชอบสู่เป้าหมายและเป็นประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีหลักสำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ต้องการทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยให้ผู้นำและสมาชิกภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำและเป็นประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็น



เครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน รวมทั้งคุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับและนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญ ต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องการแสดงความคิดเห็น อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงจัง การแสดงความคิดเห็น ของสมาชิกในทีมจะต้องปลอดภัย พูดคุยถึงปัญหาอย่างสบายใจ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวังความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่น จุดด้อยและอารมณ์ รวมทั้งความรู้สึก ความสนใจในสัจใจคอ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกัน และกัน โดยที่แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา สามารถทำให้เกิด การเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาดัง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ทีมจะต้องทำงาน อย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือ เพื่อความ เข้าใจซึ่งกันและกันและมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีทำงาน ขาดความ พร้อมที่จะร่วมมือหรืองานที่ขอความร่วมมือนั้น เลี้ยงยากเกินไป หรือเพราะความ ไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตามความคิด หรือการกระทำ ที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไป หรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยาก ไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่องของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่พูด ในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความ ไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตน

เหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นของความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

5. กระบวนการการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม งานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้น จุดมุ่งหมาย ควรจะมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี

6. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีม และบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน และทำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

7. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมองในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูงขึ้น อันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ในการบริหารคนสามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมคือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงานที่มีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย และกระบวนการการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันเน้นการสร้างความสัมพันธ์การยอมรับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีความเป็นเอกภาพน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรในรูปแบบทีมงานมีความชัดเจนของวัตถุประสงค์การทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังปัญหาซึ่งกันและกันเพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงานมีการสื่อสารที่จริงใจเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจนตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม มีการประเมินผลตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงานรับฟังละยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมิธ (Smith, 1999 อ้างอิงใน ทิมมิกา เครือเนตร, 2552, หน้า 54) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของครู ตามการรับรู้ของครูด้วยพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษา คือ แบบกิจสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการ และแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตย ผลการศึกษามีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ระดับแรงจูงใจของครูสูงขึ้น
2. เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู
3. ประสบการณ์ไม่มีผลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจ
4. เพศไม่มีผลต่อการรับรู้ของครูต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา
5. ประสบการณ์ทำงานของครูนั้นไม่มีผลกระทบต่อรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา

โรบิน (Robbin, 2000, อ้างอิงใน ธัญญา มาส โลจนานนท์, 2557, หน้า 51) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงาน งานสำคัญ ความอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจสูงภายในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างทักษะที่หลากหลาย ลักษณะงานที่สำคัญ ความมีอิสระในการทำงานและผลย้อนกลับที่เป็นจริงของงานกับแรงจูงใจภายในสูงในการทำงาน

โอโกมาคา (Ogomaka, 2002, อ้างอิงใน อรรพวรรณ เทียนคันฉัตร, 2560, หน้า 49) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัย และเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือโอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือปัจจัยที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อแรงจูงใจของการทำงาน

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจในระดับมาก โดยผู้บริหารที่มีเพศ อายุต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และผู้บริหารที่ปฏิบัติราชการในขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต่างกันและปฏิบัติราชการในระดับสถานศึกษาที่ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณปภัช อำพวนสิน (2557, หน้า 76-78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยผ่านอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาตามรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำมากทั้ง 4 แบบเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำที่ระดับ .05 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ทางบวก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำในระดับรองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนความสัมพันธ์ภาวะผู้นำลำดับสุดท้ายคือ ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

นาวิรัตน์ บัตรประโคน ( 2557, หน้า 66-67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3 พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก

เมตตา สอนเสนา (2557, หน้า 128-131) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์มากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่า มี 4 ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานสอน

อภิเชก วรรณไชย (2559, 112-115) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

อัครเดช นิละโยธิน (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ แบบกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนเพศชายและเพศหญิงมีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกัน 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกัน

ศิริพร ดวงศรี (2562, หน้า 192) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการให้คำแนะนำช่วยเหลือ

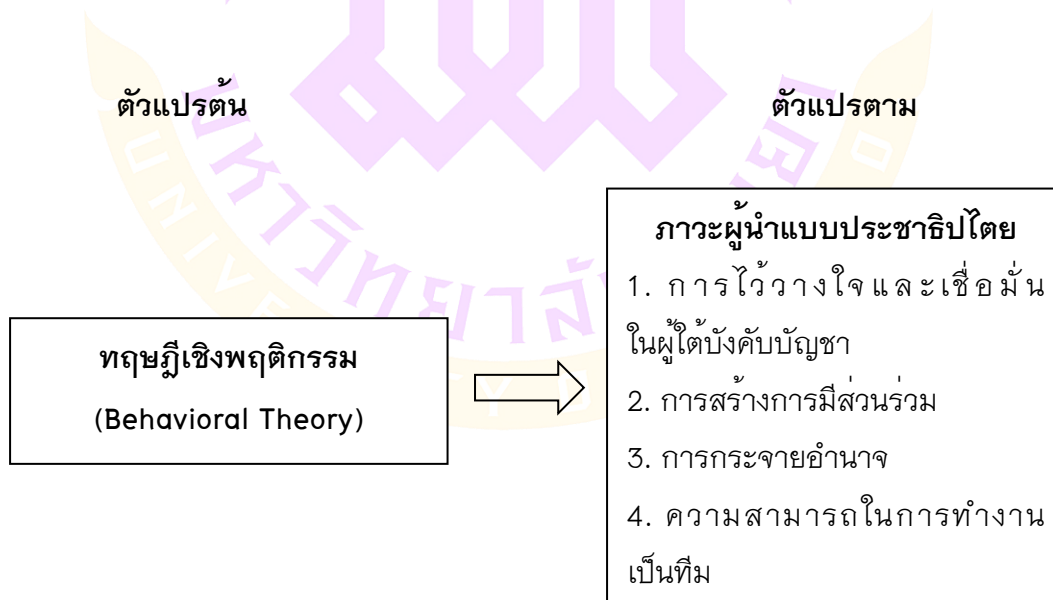


ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 7 ด้าน ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนอบรมพัฒนาคุณธรรมและอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ 2) ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างขวัญและกำลังใจ 4) ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการการบริหารโรงเรียน 5) ผู้บริหารโรงเรียนควรคอยดูแลช่วยเหลือครูผู้สอน 6) ผู้บริหารโรงเรียนควรให้อิสระในการปฏิบัติงาน 7) ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้ครูผู้สอนคิดอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารในสถานศึกษาแต่ละระดับ แบ่งตามขนาดของสถานศึกษา บริบทของพื้นที่ มีความแตกต่างกันตามบริบท โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารจะมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและมุ่งส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แต่ทั้งนี้ ในด้านของความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางและยังไม่มีการวิจัยที่แพร่หลาย

#### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษาคั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวิธีการวิจัย ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 132 คน และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 2,493 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,625 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3, 2563, สือออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 103 คน ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 335 คน รวม 438 คน

เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายไปตามสัดส่วนของประชากรในสถานศึกษาแต่ละอำเภอ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่จัน อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง และอำเภอดอยหลวง และวิธีการให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาแต่ละอำเภอ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster sampling) โดยจับฉลากแบบไม่ใส่คืน ซึ่งสามารถสรุปผลการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
		สถานศึกษา		สถานศึกษา	
แม่จัน	40	39	637	30	79
แม่สาย	32	29	663	23	89
เชียงแสน	25	23	489	18	59
แม่ฟ้าหลวง	31	30	657	23	87
ดอยหลวง	13	11	179	9	21
<b>รวม</b>	<b>141</b>	<b>132</b>	<b>2,625</b>	<b>103</b>	<b>335</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศียงราย เขต 3 โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยจากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การสร้างการมีส่วนร่วม 3) การกระจายอำนาจ 4) ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศียงราย เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

### การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจากเอกสารตำราต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมด นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบ เสนอแนะ แก้ไขเนื้อหาและการใช้ภาษา

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและผ่านการพิจารณากลับกรอง จากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์และความครอบคลุมของเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ดังนี้

3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

3.2 ว่าที่ ร.ต.โชคดี ศรีอุดม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียน ธรรมจาริกอุปถัมภ์ 1

3.3 นายบรรหาร บันทะนัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียน ราษฎร์พัฒนา

ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้น วัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้น วัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้น วัดไม่ตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับหลักการโดยใช้สูตร ดังนี้

(พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 117)

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่ต้องการ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถาม ได้รับการประเมินความสอดคล้อง จากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากผลการ วิเคราะห์ข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ มีค่า IOC รายข้อทุกข้อเท่ากับ 1.00 ซึ่งถือว่าเป็น ข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบ (try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่โรงเรียนบ้านสันโค้ง (เชิงราชจรัญราษฎร์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 จำนวน 30 คนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.86

5. ทำการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย ถึงผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวม ข้อมูล

2. ติดต่อขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย ถึงผู้บริหาร สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อ ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย พร้อมด้วยแบบสอบถาม ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุมแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้

4. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษารวบรวมแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด และได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 438 ฉบับ

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา ตรวจสอบความเรียบร้อยและความสมบูรณ์ ของแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำข้อมูลจัดลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ โดยได้รับคืนจำนวน 438 ฉบับ ครูจำนวน 355 ฉบับ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 103 ฉบับ

2. นำแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายข้อ และนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

3. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ แล้วนำไปวิเคราะห์การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 หน้า 118) ดังนี้

- 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ มาก
- 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ น้อย
- 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามตอนที่ 3 มาวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแล้วนำเสนอเป็นความเรียง

#### **สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นความเรียง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนประชากร
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากร
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานและประวัติการศึกษา เสนอข้อมูลโดยหาค่าความถี่และร้อยละ

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เสนอข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**ตอนที่ 3** วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอเป็นความเรียง

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลปรากฏ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานและระดับการศึกษา ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	ตำแหน่ง		
	ผู้บริหาร	103	23.50
	ครู	335	76.50
	<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100.00</b>
2	เพศ		
	ชาย	271	61.90
	หญิง	167	38.10
	<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100.00</b>
3	อายุ		
	น้อยกว่า 30 ปี	77	17.60
	30-40 ปี	327	74.70
	มากกว่า 40 ปี	34	7.80
	<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100</b>
4	วุฒิการศึกษา		
	ปริญญาตรี	299	68.30
	ปริญญาโท	137	31.30
	ปริญญาเอก	2	0.5
	<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100</b>

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5	<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
	น้อยกว่า 5 ปี	90	20.50
	5-10 ปี	282	64.40
	มากกว่า 10 ปี	66	15.10
	<b>รวม</b>	<b>438</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหาร จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 ครู จำนวน 335 คน คิดเป็นร้อยละ 76.50 จำแนกตามเพศ หญิง จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10 ชาย จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 61.90 จำแนกตามอายุ น้อยกว่า 30 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 อายุ 30-40 ปี จำนวน 327 คน คิดเป็นร้อยละ 74.70 อายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 68.30 ปริญญาโท จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 31.30 ปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 64.40 มากกว่า 10 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3

ปรากฏผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำการวิเคราะห์เป็นรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตาราง 4-8

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นใน ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.01	0.51	ปานกลาง	4
2	ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม	3.97	0.58	มาก	2
3	ด้านการกระจายอำนาจ	3.83	0.57	มาก	3
4	ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม	4.05	0.66	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.72</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด คือ ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.66) รองลงมาคือ  
ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.58) และด้านการกระจายอำนาจ  
( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการไว้วางใจและ  
เชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.01$ , S.D. = 0.51)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 เชียงราย เขต 3 ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความมั่นใจใน ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.77	0.69	ปานกลาง	8
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามสภาพ จริง	3.71	1.00	มาก	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสมและทั่วถึง	3.09	0.98	ปานกลาง	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังข้อมูลข่าวสาร จากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	2.92	0.94	ปานกลาง	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจรักษาคำมั่นสัญญาและคำพูด	2.87	0.96	ปานกลาง	5
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตรงตาม ความสามารถ	2.82	0.94	ปานกลาง	7
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน	2.83	0.93	ปานกลาง	6
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการ ปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.08	0.96	ปานกลาง	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.01</b>	<b>0.51</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการไว้วางใจ  
 และเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.01$ , S.D. = 0.51)  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาอันดับหลัก



ความเป็นธรรมในการตัดสินใจการทำงาน ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.00) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D. = 0.98) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.08$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 2.77$ , S.D. = 0.69)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.95	0.88	มาก	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน	4.13	1.04	มาก	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา 4 ฝ่าย	3.97	0.90	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.98	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	3.99	1.11	มาก	2

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
6	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย รับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน	3.88	0.93	มาก	6
รวมเฉลี่ย		3.97	0.58	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ผลการวิเคราะห์ ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้านการสร้างการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 1.04) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 1.11) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา 4 ฝ่าย ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.93)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระจายอำนาจ

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด โครงสร้างบุคคลากร ในการบริหารงาน ทั้ง 4 ฝ่ายอย่างชัดเจน	4.18	0.87	มาก	1

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการออกคำสั่ง แต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายภาระงานอย่างชัดเจน	3.82	0.89	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.56	0.94	มาก	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาส ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกำหนด วัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และทิศทางเดียวกัน	3.77	0.98	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.83</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระจายอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.92) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานกำหนดอำนาจหน้าที่ขอบข่ายภาระงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.89) และผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.98) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.94)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ของผู้บริหารสถานศึกษา	(n = 438)		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับการตัดสินใจ แบบมีส่วนร่วมของทีม	3.94	0.93	มาก	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการ จัดรูปแบบของทีมงานให้มีความชัดเจน เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ ของทีม และของภารกิจงาน	3.97	0.96	มาก	3
3	ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการ ทำงานที่ดี รับฟังปัญหาซึ่งกันและกันอย่างมี เหตุผล	4.35	0.87	มาก	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการ ปฏิบัติงานของทีมน่าอยู่ในระดับใด และมี อะไรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน	3.92	0.96	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและยอมรับ ข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ	4.06	0.97	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.05</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3  
ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.66)  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศ  
การทำงานที่ดี รับฟังปัญหาซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.87) รองลงมา  
คือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ  
( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.97) และผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการจัดรูปแบบของทีมงาน  
ให้มีความชัดเจนเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของทีมและของภารกิจงาน ( $\bar{X} = 3.97$ ,

S.D. = 0.96) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมว่าอยู่ในระดับใด และมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.96)

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

**ตาราง 9** แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ในแต่ละด้าน

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวนความถี่ ของจำนวนที่ตอบ	ร้อยละ
1	การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา	45	10.27
2	การสร้างการมีส่วนร่วม	52	11.87
3	การกระจายอำนาจ	38	8.68
4	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	44	10.05
	<b>รวม</b>	<b>179</b>	<b>40.87</b>

จากตาราง 9 พบว่า ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ในแต่ละด้าน จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 438 คน มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 40.87 โดยจำแนกในแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีความถี่มากที่สุดคือ การสร้างการมีส่วนร่วม (ร้อยละ 11.87) รองลงมาคือ การไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา (ร้อยละ 10.27) และด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 10.05) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีความถี่น้อยที่สุดคือ การกระจายอำนาจ (ร้อยละ 8.68)



ตาราง 10 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ  
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 3 ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนอบรมพัฒนา คุณธรรมและอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ	11	24.44
2	ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดง ความคิดเห็นอย่างเต็มที่	5	11.11
3	ผู้บริหารโรงเรียนควรคอยดูแลช่วยเหลือครูผู้สอน กระตุ้นให้ ครูคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการ PLC มาใช้ในการแก้ไขปัญหา	5	11.11
4	ส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัยประดิษฐ์สื่อการเรียนการสอน สร้าง นวัตกรรม และสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ พัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ	7	15.56
5	ผู้บริหารโรงเรียนควรให้อิสระในการปฏิบัติงาน	8	17.78
6	ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมและระเบียบวินัย ทำการประเมินคุณธรรมอย่าง สม่ำเสมอ	4	8.89
7	ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงครูควรมี ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ เสมอเพื่อให้ผู้บริหารไว้วางใจในการมอบหมายงานครั้ง ต่อไปมาก	5	11.11
<b>รวม</b>		<b>45</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 10 พบว่า ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ  
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการไว้วางใจ  
และเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา เรียงลำดับความถี่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยความถี่มากที่สุด

คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนอบรมพัฒนาคุณธรรมและอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ มีความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 24.44 รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้อิสรระในการปฏิบัติงาน มีความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 17.78 ตามลำดับ ส่วนความถี่น้อยที่สุดคือ ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมและระเบียบวินัย ทำการประเมินคุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ มีความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 8.89

**ตาราง 11 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ  
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ  
แบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม**

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการการบริหารโรงเรียน กำหนดเป้าหมาย แนวทางในการบริหารงานร่วมกัน	12	23.08
2	เปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ โดยทำเป็นสารสนเทศให้ทุกฝ่ายได้รับรู้อย่างทั่วถึง	6	11.54
3	มีการประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยร่วมกันกำหนดนโยบายของสถานศึกษา แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่ให้ยอมรับร่วมกัน	9	17.31
4	ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานในองค์การโดยใช้กระบวนการ PDCA ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	6	11.54
5	มีการประชุมหารือและจัดทำ SWOT เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การร่วมกัน	4	7.69
6	ส่งเสริมให้ครู มีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป	15	28.85
<b>รวม</b>		<b>52</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 11 พบว่า ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม เรียงลำดับความถี่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยความถี่มากที่สุดคือ ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป มีความถี่ 15 คิดเป็นร้อยละ 28.85 รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน กำหนดเป้าหมาย แนวทางในการบริหารงานร่วมกัน มีความถี่ 12 คิดเป็นร้อยละ 23.08 ตามลำดับ ส่วนความถี่น้อยที่สุดคือ มีการประชุมหารือและจัดทำ SWOT เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรร่วมกัน มีความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 7.69

**ตาราง 12 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการกระจายอำนาจ**

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1	มีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรที่ชัดเจน โดยจำแนกตามการบริหารงาน 4 ฝ่าย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายบริหารงานทั่วไป	19	50.00
2	ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน	7	18.42
3	มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	12	31.58
<b>รวม</b>		<b>38</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 12 พบว่า ความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการ

กระจายอำนาจ เรียงลำดับความถี่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยความถี่มากที่สุดคือ มีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรที่ชัดเจน โดยจำแนกตามการบริหารงาน 4 ฝ่าย ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีความถี่ 19 คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีความถี่ 12 คิดเป็นร้อยละ 31.58 ตามลำดับ ส่วนความถี่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน มีความถี่ 7 คิดเป็นร้อยละ 18.42

**ตาราง 13 แสดงค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ความความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ ประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม**

ที่	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่	ร้อยละ
1	ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ รับฟังปัญหาต่าง ๆ พร้อมหาแนวทางแก้ไขปัญหาไปด้วยกัน เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ	14	31.82
2	ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ทั้งการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัว	10	22.73
3	ควรมีการนิเทศติดตามผลการทำงานของทีม กำกับดูแล การปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นกัลยาณมิตร นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข	5	11.36
4	ไม่ควรเป็นผู้คอยสั่งการเพียงอย่างเดียวควรร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกันในทุก ๆ สถานการณ์	3	6.82
5	ยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน	12	27.27
<b>รวม</b>		<b>44</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 13 พบว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงรายเขต 3 ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม เรียงลำดับความถี่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ รับฟังปัญหาต่าง ๆ พร้อมหาแนวทางแก้ไขปัญหาไปด้วยกัน เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ มีความถี่ 14 คิดเป็นร้อยละ 31.82 รองลงมาคือยอมรับฟังเสียงข้างมาก ตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน มีความถี่ 12 คิดเป็นร้อยละ 27.27 ตามลำดับ ส่วนความถี่น้อยที่สุด คือ ไม่ควรเป็นผู้คอยสั่งการเพียงอย่างเดียว ควรร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกันในทุก ๆ สถานการณ์ มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 6.82



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อเสนอแนะภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 รวมทั้งสิ้น จำนวน 2,455 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นรวม 438 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (Check List) และแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหาเสนอเป็นความเรียง ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม รองลงมาคือ ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม และด้านการกระจายอำนาจ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้



1.1 ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ยึดหลักความเป็นธรรมในการตัดสินใจการทำงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและทั่วถึงและผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา 4 ฝ่าย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน

1.3 ด้านการกระจายอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างบุคลากร ในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายอย่างชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานกำหนดอำนาจหน้าที่ขอบข่ายภาระงานอย่างชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังปัญหาซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการจัดรูปแบบของทีมงานให้มีความชัดเจนเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของทีมและของภารกิจงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า

2.1 ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้รับการอบรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและระเบียบวินัย พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างนวัตกรรมและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้อิสระในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารมีหน้าที่คอยดูแลช่วยเหลือ กระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการนำกระบวนการ PLC มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

2.2 ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มีการประชุมหารือและจัดทำ SWOT เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนในด้านนโยบายของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่และเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ โดยทำเป็นสารสนเทศให้ทุกฝ่ายได้รับรู้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีบุคลากรที่ความรู้ความสามารถและผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

2.3 ด้านการกระจายอำนาจ พบว่า ผู้บริหารควรมีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรที่ชัดเจน โดยจำแนกตามการบริหารงาน 4 ฝ่าย มีคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายงาน เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง สามารถให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ทั้งการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัว ไม่ควรเป็นผู้คอยสั่งการเพียงอย่างเดียวควรร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกันในทุก ๆ สถานการณ์ เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ การนิเทศติดตามผลการทำงานของทีม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นกัลยาณมิตร นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจ ควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ ร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมายในของทีมงานร่วมกัน สอดคล้องกับ อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และฐิติมา พูลเพชร (2558, หน้า 32) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่พยากรณ์ความสำเร็จในงานของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องพิมพ์พบว่า ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุน้อย มีวิธีคิดในการทำงานที่แปลกใหม่จึงไม่มั่นใจในความสามารถของครูรุ่นเก่าและครูบรรจุใหม่ในปัจจุบันก็มีอายุยังน้อย ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องการพัฒนาศักยภาพของครูและดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริพร ดวงศรี (2562, หน้า 199) ได้ศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 3 ด้านความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัดการศึกษา

สอดคล้องกับ กัญญา เพ็ชรนอก (2557) พบว่า ระดับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม (2560, หน้า 229) พบว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระจายอำนาจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารยึดหลักการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษาชาติ มาตรา 39 โดยมีการกำหนดโครงสร้างบุคคลากรในการบริหารงาน 4 ฝ่าย และมีการออกคำสั่งแต่งตั้ง กำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ ปาจรีรัตน์ อิงคะวะระ (2561, หน้า 1) พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอัครเดช นีละโยธิน (2560, หน้า 208) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก และศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555, หน้า 148) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจอยู่ในระดับมาก

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดีจะสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับ อัจฉรา ชุณหะวงศ์ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง พบว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และฐิติมา พูลเพชร (2558, หน้า 32) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่พยากรณ์ความสำเร็จในงานของพนักงานในโรงงาน พบว่า การทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า จากการตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้รับการอบรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและระเบียบวินัย พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างนวัตกรรมและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้อิสระในการ

ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารมีหน้าที่คอยดูแลช่วยเหลือ กระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการนำกระบวนการ PLC มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะมอบความไว้วางใจให้กับบุคคลที่มีผลงานเชิงประจักษ์ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ศิริพร ดวงศรี (2562, หน้า 192) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนอบรมพัฒนาคุณธรรมและอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ และภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารคือการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สำคัญในการในการปฏิบัติงาน

ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน มีการประชุมหารือและจัดทำ SWOT เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนในด้านนโยบายของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนการใช้จ่ายงบประมาณ ระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่ และเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ โดยทำเป็นสารสนเทศให้ทุกฝ่ายได้รับรู้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีบุคลากรที่ความรู้ความสามารถและผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สอดคล้อง ศิริพร ดวงศรี (2562, หน้า 192) ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน และผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีฉันทมิตร และมีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (จิรวรรณ ศิริบุญ, 2554)

ด้านการกระจายอำนาจ พบว่า ผู้บริหารควรมีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรที่ชัดเจน โดยจำแนกตามการบริหารงาน 4 ฝ่าย มีคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายงาน เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีการกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกระจายอำนาจความเป็นผู้นำจะให้บุคลากรครูและผู้บริหารมีความรับผิดชอบและตระหนักต่อหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับ แคมเบิร์น โรวัน และไทเลอร์ (Camburn, Rowan, and Taylor, 2003) ที่อธิบายว่าการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีบุคลากรที่เป็นทีม การทำงานจำนวนหลายทีม การกระจายอำนาจถูกส่งผ่านไปได้มากเช่นกัน



และโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาที่ยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบายที่หลากหลายในการปฏิบัติ เน้นระบบการกระจายอำนาจและการยึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550)

ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง สามารถให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ทั้งการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัว ไม่ควรเป็นผู้คอยสั่งการเพียงอย่างเดียวควรร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกันในทุก ๆ สถานการณ์ เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ การนิเทศติดตามผลการทำงานของทีม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นกัลยาณมิตรนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความสำเร็จในงานขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมแล้วภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารคือการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สำคัญในการในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับฐิติมา พูลเพชร (2558, หน้า 35) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้จากประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายของสมาชิกในทีม สอดคล้องกับจิรวรรณ ศิริบุญ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า การช่วยเหลือให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ และการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับความสะดวกสบายหรือพ้นทุกข์หรือมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน หัวหน้าต้องแสดงความจริงใจและไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2553)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

1. จากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. จากผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ประถมศึกษาเชิงรายเขต 3 จึงควรส่งเสริมและสนับสนุนความสามารถในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นไป

#### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา มีการดำเนินงานในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.**

กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542**

**แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2554.** กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กัญญา เพ็ชรนอก. (2557). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำทางวิชาการของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2. **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร**, 10(1), 30-  
44.

กัญญาณัฐ หนูรักษ์. (2556). **พฤติกรรมภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในการบริหารงานของ**

**หัวหน้าสถานีตำรวจภูธรในจังหวัดสงขลา: มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน.** วิทยานิพนธ์  
บธ.ม., มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.

กิตติทัช เขียวฉะอ้อน และธีรวัฒน์ จันทิก. (2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผล

ในการทำงาน. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**, 11(1), 335-370.

กุลรัศมี ศิริกรวุฒิพงศ์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความ**

**พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ.** การค้นคว้าอิสระ  
กศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**

(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์.

จิตราพร กังสวัสดิ์. (2562). ลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

เจ้าคุณทหารลาดกระบัง, **วารสารเกษมบัณฑิต**, 20(1), 1-10.

จิรวรรณ ศิริบุญ. (2554). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยชุมชน**

**แม่ฮ่องสอน.** ปัญหาพิเศษ รป.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

เจนจิรา สัตย์มาก. (2559). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กตามหลักเศรษฐกิจ**

**พอเพียงที่มีการปฏิบัติที่ดี กรณีศึกษา: โรงเรียนบ้านใหม่สามัคคี สังกัดสำนักงาน**  
**เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต3.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,

มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ชลิดา ชาญวิจิตร และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีม ด้านความคล้ายคลึงกันที่มีต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงานทางการศึกษา.

**วารสารปัญญาภิวัฒน์**, 9(2), 96–97.

ชอพี ราแยะ. (2560). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอทุ่งยางแดง**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3.**

การค้นคว้าอิสระ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.

จิตติมา พูลเพชร และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่พยากรณ์ ความสำเร็จในงานของพนักงานในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเครื่องพิมพ์.

**วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์**, 8(1), 32–43.

ณปภัช อำพวลิน. (2557). **การศึกษาศวามสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร**

**สถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาระดับประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,**

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.

ณัฐพงศ์ แก้วรากมุกช. (2562). **การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ**

**สำหรับการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**เชียงใหม่ เขต 3. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.,**

มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (ม.ป.ป.). **ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ:**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2553). **10 ยอดคุณสมบัติหัวหน้างานที่ลูกน้องรักและทำงานให้**

**อย่างเต็มใจยิ่ง. กรุงเทพฯ: บริษัท ริงค์ บีคอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.**

ทิมมิกา เครือเนตร. (2552). **ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานพนักงานบริษัท**

**ไทยฟู้ดส์ กรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์**

**ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.**

เทพวารินทร์ เชื้อนปัญญา. (2553). **รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในสถานศึกษา**

**ชั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย**, 1(1), 116–125.

ธัญญามาส โสจนาพันธ์. (2557). **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิด**

**สร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์ม จำกัด. วิทยานิพนธ์**

บศ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.

ธีระ หมั่นศรี. (2546). การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขต

**สามมุก-บางปลาสร้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.**

วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

นทีพย์ สิงห์ฮอย. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร

**สถานศึกษากับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.

นพดล อรุณีวี. (2561). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

**สถานศึกษาในเขตอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**

**การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.**

นารีรัตน์ บัตรประโคน. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

**กับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

**บุรีรัมย์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.**

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญพา พรหมณะ. (2559). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

**เขตพื้นที่ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,**

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, นครศรีธรรมราช.

ปาจรินทร์ อิงคะวะระ. (2562). สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น

ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1.

**วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา OJED, 14(2), 1-9.**

พรสวรรค์ ศิริศาดนันท์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ

รำไพพรรณี.

พระใบฎีกาธนกิจ นริสสุโร (เทือกทอง). (2561). การบริหารสถานศึกษาตามหลัก

**พรหมวิหาร 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. ดุษฎีนิพนธ์ พศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช**

**วิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.**

พระปลัดณรงค์ธรรม กตธมฺโม (หงษ์ลิบสอง). (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ

- ผู้บริหารตามหลักพุทธธรรม โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง.**  
 ดุษฎีนิพนธ์ พธ.ม., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.  
 พระสุวรรณ ธรรมมาวุธ (เลิศสมาจาร). (2561). **การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 สำหรับผู้บริหารตามหลักพุทธบริหารการศึกษา สำนักเรียนพระปริยัติธรรม  
 แผนกบาลีในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 1.** ดุษฎีนิพนธ์ พธ.ม.,  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- พิมพกา ธรรมสิทธิ์. (2554). **หลักการบริหารการศึกษา.** อุดรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 อุดรดิตถ์.
- พิสิฐชัย กาญจนามัย. (2555). **ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง.** สืบค้นเมื่อ  
 22 สิงหาคม 2563, จาก <https://sites.google.com/site/mbakrabi/phawa-phuna-laekar-brihar-kar-peliynpaelng>
- ภารตี อนันต์นาวี. (2555). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**  
 (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนต์วี.
- เมตตา สอนเสนา. (2557). **ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: สยามบุ๊คส์.
- ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม. (2560). **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.**  
**วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย, 9(1), 299-313.**
- ลวัณรัตน์ ชัยกิจธนาภรณ์. (2559). **การบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
 พอเพียง ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- เลิศลักษณ์ ภาคามล. (2560). **การบริหารงานสถานศึกษาโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดเทศบาลในจังหวัด  
 สมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, สมุทรปราการ.
- วชิราวุธ ฐูประแจะ. (2561). **สภาพการบริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
 และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.** วิทยานิพนธ์



- ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2554). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิมล อ่องสกุล. (2558). **การพัฒนาผู้นำผู้ประกอบการในวิทยาลัยอาชีวศึกษากลนคร พัฒนศิลป์**. วิทยานิพนธ์ ค.ต., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ศรัณย์นภา ทศนัยนา. (2557). **การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้จัดการ ต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) คลัสเตอร์ปิ่นเกล้า**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาลัษธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศิริพร ดวงศรี. (2562). **การพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3**. **วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล**, 5(2), 192-200.
- ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์. (2555). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สรวิชัย สินสวาท. (2558). **การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการบริหารสถานศึกษาของครูใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยนาท**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2553). **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ**. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สัมมา รณินธ์. (2553). **ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- สายฝน ออกแพ้ว และคณะ. (2557). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. **วารสาร ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 37(3), 147-155.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. (2563). **ระบบสารสนเทศ**

เพื่อการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 3. สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2563,

จาก [https://data.bopp-obec.info/emis/index\\_area.php?Area\\_CODE=5703](https://data.bopp-obec.info/emis/index_area.php?Area_CODE=5703)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550**

**การแก้ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของครุวม.** กรุงเทพฯ:  
VTC. คอมมูนิเคชั่น.

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการ  
สู่การเปลี่ยนผ่าน ศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0.** สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2563,  
จาก <https://personnel.obec.go.th/home/บทความ-2>

สุนทร พลวงศ์. (2551). **การพัฒนาการทำงานเป็นที่มาของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษา  
เทศบาลตำบลท่าสะอาด อำเภอเชกา จังหวัดหนองคาย.** การศึกษาอิสระ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

เสาวภา พรเสนาะ. (2556). **การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาตราด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี,  
จันทบุรี.

อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

อร่าม วัฒนนะ. (2561). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ ค.ด.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

อภิเชก วรรณไชย. (2559). **การศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 7.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,  
นครราชสีมา.

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2556). **ผู้นำที่ชนะเลิศทุกสถานการณ์.** นนทบุรี: ธิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.

อัครเดช นีละโยธิน. (2560). **ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา**

- ตามที่คณะของครู จังหวัดขอนแก่น. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 11(3), 208–219.
- อัจฉรา ชูณะวงศ์. (2553). **การศึกษาทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อุตร ไชยภักดี และสมาน อัครภูมิ. (2559). **การศึกษาไทย 4.0: แนวคิดและทิศทางการใหม่ในการจัดการศึกษาไทย**. **วารสารราชานันต์นวัตกรรมทางสังคมศาสตร์**, 1(1) ,1–11
- อุศมาน หลีสันมะหมัด. (2560). **สภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- Bridges, E. M. (1967). **A model for shared decision making in school principalship**. Ph.D. Washington University, USA.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, 25(4), 347–373.
- Cherry, k. (2013). **What is democratic leadership?**. Retrieved December 22, 2013, From <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315>
- Cohen, J. M., & Uphoff. (1980). **Effective behavior in organizations**. New York: Richard D. Irwin.
- Daft, R.L. (2003). **Management** (6<sup>th</sup> ed). New York: Thomson.
- Elton Mayo. (1933). **Human problems of an industrial civilization**. New York: Macmillan Co.
- Flippo, E.B. (1968). **Management: A Behavioral Approach** (3<sup>rd</sup> ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Getzels, J.W. & Guba, E and Lipham, J.M. & Campbell, R.F. (1968). **Educational Administration as a Social Process: Theory, Practice**. New York: Harper & Publishers.
- Hersey, P., and Blanchard. K.H. (2001). **Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources** (8th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (1996). **Educational administration: Theory, research and practice**. New York: Random House.

- Kasamsin, S. (1983). **Management** (8<sup>th</sup> ed.). Bangkok: Thaiwattanapanich.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Kreitner, R. (1985). **Organizational Behavior Modification and beyond**. Glenview Il: Scott Foresman.
- Lewin, Kurt (1951). **Field: Theory and leaning**. New York: Harper and Row.
- Luhmann, N. (1979). **Trust and power**. Chichester: Wiley.
- Parker, G. M. (1990). **Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy**. San Francisco, Calif.: Jossey–Bass.
- Reina, D.S. and Reina, M. L. (1999). **Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective in Your Organization**. San Francisco: Berrett Koehler.
- Shaw, R. B. (1997). **Trust in the balance** (2<sup>nd</sup> ed). San Francisco: Jossey–Bass.
- Stern D. I. (1997). Interpreting ecological economics in the neoclassical paradigm: limits to substitution and irreversibility in production and consumption. **Ecological Economics**, 21, 197–215.
- Stott, K. & Walker, A. (1995). **Teams Teamwork & Teambuilding**. Singapore: Prentice–Hall.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). **How to choose a leadership pattern**. Retrieved December 22, 2013, From <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>
- Yukl, G. (2006). **Leadership in organization** (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- White, R., and Lippitt R. (1953). **Leader Behavior and Member Reactions in Three “Social climates” in Group Dynamic**. Evanston Il: Row Peterson.
- White, R., and Lippitt, R. (1960). **Leader behavior and member reaction in three “social climates”**. In D. Cartwright & A. Zander (eds.), **Group Dynamics in Researched Theory** (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ว่าที่ ร.ต.โชคดี ศรีอุดม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธรรม จาริกอุปถัมภ์ 1
3. นายบรรหาร ปันทะนัน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราษฎร์ พัฒนา





ภาคผนวก ข ตารางการหาค่า IOC

การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)  
เรื่อง ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำชี้แจง แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับจุดประสงค์ (IOC)

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

อธิบายความหมาย ดังนี้

ความสอดคล้องเชิงเนื้อหา +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้น ๆ ตรงเนื้อหาจริง

ความสอดคล้องเชิงเนื้อหา 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้น ๆ ตรงเนื้อหาจริงหรือไม่

ความสอดคล้องเชิงเนื้อหา -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนั้น ๆ ไม่ตรงเนื้อหา

แสดงการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	รวมคะแนน		
1	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	ค่า IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3			
8	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
18	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
19	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
20	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
22	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
23	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ค่า IOC รายข้อทุกข้อมีค่าเท่ากับ 1.00

## ภาคผนวก ค เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของนิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 1.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา การศึกษา โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับในการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวม และผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ทรงธรรม สร้อยยานะ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือข้อความที่ท่านต้องการเลือกให้ตรงกับความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1.เพศ ได้แก่

ชาย

หญิง

2.ตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้สอน

3.อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-40 ปี

มากกว่า 40 ปี

4.วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

5.ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-10 ปี

มากกว่า 10 ปี

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่สะท้อน  
ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความมั่นใจในความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสภาพจริง					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสมและทั่วถึง					
4. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังข้อมูลข่าวสารจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจรักษา คำมั่นสัญญาและคำพูด					
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงตามความสามารถ					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					

พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
<b>2. ด้านการมีส่วนร่วม</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษา					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติกรด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา 4 ฝ่าย					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน					
<b>3. ด้านการกระจายอำนาจ</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างบุคลากรในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายอย่างชัดเจน					
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานกำหนดอำนาจหน้าที่ขอบข่ายภาระงานอย่างชัดเจน					
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน					
<b>4. ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของทีม					



พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย	ระดับการปฏิบัติงาน				
	5	4	3	2	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการจัดรูปแบบของทีมงานให้มีความชัดเจนเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของทีมและของภารกิจงาน					
3. ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังปัญหาซึ่งกันและกันอย่างมีเหตุผล					
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมว่าอยู่ในระดับใด และมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ					

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

**คำชี้แจง** โปรดให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน ต่อไปนี้

1. ด้านการไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา

.....

.....

.....

2. ด้านการมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

3. ด้านการกระจายอำนาจ

.....

.....

.....

## 4. ด้านการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

Descriptives

Notes

	Output Created	1-มี.ค.-2564, 23 นาฬิกา 1 นาที
	Comments	
Input	Data	C:\Users\Administrator\Desktop\วิเคราะห์ข้อมูล ครูเอ1.spv.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	438
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=sex a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 d5 somea someb somec somed Position AA BB CC/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.014

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
เพศ	438	1.00	2.00	1.3813	.48626
1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความมั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	438	1.00	4.00	2.7740	.69094
2) ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความเป็นธรรมในการตัดสินใจการทำงาน	438	1.00	5.00	3.7123	.99857
3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสมและทั่วถึง	438	1.00	5.00	3.0868	.96708
4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ	438	2.00	5.00	2.9178	.94110
5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจรักษาความลับสัญญาและคำพูด	438	2.00	5.00	2.8744	.95684
6) ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	438	2.00	5.00	2.8242	.93918
7) ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน	438	2.00	5.00	2.8333	.98133
8) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	438	1.00	5.00	3.0848	.95757
1) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษา	438	1.00	5.00	3.9452	.88035
2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน	438	1.00	5.00	4.1256	1.04377

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในสถานศึกษา 4 ฝ่าย	438	1.00	5.00	3.9680	.90454
4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	438	1.00	5.00	3.9429	.97518
5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	438	2.00	5.00	3.9795	1.11451
6) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรับรู้ผลประโยชน์ร่วมกัน	438	1.00	5.00	3.8836	.93135
1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างบุคลากร ในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายอย่างชัดเจน	438	1.00	5.00	4.1826	.86555
2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการออกคำสั่งแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงานกำหนดอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายภาระงานอย่างชัดเจน	438	1.00	5.00	3.8196	.89078
3) ผู้บริหารสถานศึกษามีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่บังคับบัญชา	438	1.00	5.00	3.5571	.93993
4) ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ที่บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน	438	1.00	5.00	3.7694	.97534
1) ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของทีม	438	1.00	5.00	3.9361	.93276

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนการจัดรูปแบบของทีมงานให้มีความชัดเจนเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ ของทีม และของภารกิจงาน	438	1.00	5.00	3.9680	.96335
3) ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี รับฟังปัญหาซึ่งกันและกัน อย่างมีเหตุผล	438	3.00	5.00	4.3539	.87444
4) ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของทีมนว่าอยู่ในระดับใด และมีอะไรเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน	438	2.00	5.00	3.9292	.96246
5) ผู้บริหารสถานศึกษา รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ	438	1.00	5.00	4.0616	.97019
ด้านความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา	438	2.88	4.75	3.0144	.51489
ด้านการมีส่วนร่วม	438	1.50	5.00	3.9741	.58007
ด้านการกระจายอำนาจ	438	1.00	5.00	3.8322	.56584
ด้านการทำงานเป็นทีม	438	2.60	5.00	4.0498	.65673
ตำแหน่ง	438	1.00	2.00	1.7648	.42458
อายุ	438	1.00	3.00	1.9018	.49431
วุฒิการศึกษา	438	1.00	3.00	1.3219	.47743
ประสบการณ์ทำงาน	438	1.00	3.00	1.9452	.59495
Valid N (listwise)	438				





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ทรงธรรม สร้อยยานะ
วัน เดือน ปี เกิด	18 ตุลาคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2545 คบ. (ดนตรีศึกษา), สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	321 หมู่ 3 ตำบลเชิงดอย อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่
ผลงานตีพิมพ์	ทรงธรรม สร้อยยานะ. (ผู้บรรยาย). (1 เมษายน - 14 พฤษภาคม 2564). ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 7 (หน้า 767-777). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

