



รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

FEMALE ADMINISTRATOR LEADERSHIP MODEL IN PRIMARY SCHOOL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2020

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
โดย	ราตรี ทองศรี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วิงณอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา)

59252913 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณูปถัมภ์

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี

นางสาว ราตรี ทองศรี: รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา อาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา 2) เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 3) เพื่อทราบ
ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 379 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็น
ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ
สถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสิ้นจำนวน 758 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ
4 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การเป็น
ตัวอย่างที่ดี

2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า เป็นรูปแบบความสัมพันธ์
ของ 4 องค์ประกอบ โดย คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่ดี
การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นตัวอย่างที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี
คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

3. ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็น
ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเห็นพ้องต้องกันว่ามีความถูกต้อง ความเหมาะสม
ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์

59252913 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : FEMALE ADMINISTRATOR LEADERSHIP

MISS RATREE THONGSREE : FEMALE ADMINISTRATOR LEADERSHIP MODEL IN PRIMARY SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAKDIPAN TONWIMONRAT, Ph.D.

The research objectives were to find 1) the components of female administrator leadership in primary school 2) the model of female administrator leadership in primary school. 3) the confirmation of the model of female administrator leadership in primary school. The samples used in this research were 379 primary school Under Office of the Basic Education Commission. The respondents were school director or deputy school director or acting school director and teachers totally of 758 respondents. The research instruments used were semi-structured interview, opinionnaire, and questionnaire to confirm the model of female administrator leadership in primary school. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings of this study were as follows:

1. The components of female administrator leadership in primary school consisted of 1) good characteristics of leader 2) transformational leader 3) good vision 4) good performance
2. Female administrator leadership model in primary school was a relational model of four components. Good characteristics of leader has a direct influence on transformational leader, good vision and good performance. Transformational leader and good performance have a direct influence on good vision. Good characteristics of leader indirectly influences to good vision.
3. The confirmation of the model of female administrator leadership in primary school according to the opinions of experts were accuracy, propriety, feasibility and utility.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับการอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทรรักษ์ และ ดร.ชัยนนท์ นิลพัฒน์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้คำปรึกษา แนวคิด และคำแนะนำ พร้อมทั้งให้ความกรุณาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่ให้ความกรุณาให้ข้อมูล ให้สัมภาษณ์ ตรวจสอบ และแก้ไขเครื่องมือ รวมทั้งยืนยันผลการวิจัย และขอบคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณเพื่อน พี่ น้อง ปริญญาเอก รุ่นที่ 14 เพื่อน ๆ ที่คอยให้กำลังใจ และความช่วยเหลือ ทำให้การทำวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ที่ให้โอกาสและสิ่งที่ดี ๆ ในชีวิตแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณญาติพี่น้องและสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่เป็นกำลังใจ ให้การสนับสนุนและอยู่เคียงข้างผู้วิจัยมาโดยตลอด

ราตรี ทองศรี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	9
ข้อคำถามการวิจัย.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	19
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	20
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	20
คุณลักษณะของผู้นำ.....	23
บทบาทผู้นำของผู้บริหาร.....	32
หลักการ-แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	37
ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	37

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ	47
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์.....	57
ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	65
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี.....	73
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	73
สังคมในช่วงของการเปลี่ยนแปลง.....	74
ความสำเร็จของสตรีในฐานะผู้นำ	75
คุณสมบัติของผู้จัดการสตรีที่ประสบความสำเร็จ.....	76
สตรีกับภาวะผู้นำในองค์การ.....	76
ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและของผู้ชาย	80
แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับผู้หญิง	82
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	84
ความหมายของรูปแบบ	84
องค์ประกอบของรูปแบบ.....	87
ประเภทของรูปแบบ	88
ลักษณะของรูปแบบที่ดี	90
การพัฒนาารูปแบบ	91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	95
งานวิจัยในประเทศ.....	95
งานวิจัยต่างประเทศ.....	101
สรุป.....	105
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	106
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	106
ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย.....	106

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	106
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	110
ระเบียบวิธีวิจัย.....	110
แผนแบบการวิจัย	110
ประชากร.....	111
กลุ่มตัวอย่าง	111
ตัวแปรที่ศึกษา.....	115
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	115
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย.....	116
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	117
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	117
สรุป.....	119
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	120
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	121
ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา.....	214
ตอนที่ 3 ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา.....	225
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	227
สรุปผลการวิจัย.....	228
อภิปรายผล	229
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	239
ข้อเสนอแนะ	239
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	240
รายการอ้างอิง.....	241

ภาคผนวก	249
ภาคผนวก ก เอกสารขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และกรอบการสัมภาษณ์..	250
ภาคผนวก ข เอกสารขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย.	255
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม	258
ภาคผนวก ง เอกสารขอทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย ...	272
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์การทดลองเครื่องมือวิจัย	275
ภาคผนวก ฉ เอกสารขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย	277
ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	296
ภาคผนวก ซ เอกสารขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบ และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบ	310
ภาคผนวก ฌ แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	313
ประวัติผู้เขียน	323



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model.....	59
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล	111
ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา.....	122
ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรี.....	158
ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ.....	163
ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	174
ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	178
ตารางที่ 8 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	189
ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา.....	191
ตารางที่ 10 แสดงผล Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และวิเคราะห์ ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity.....	202
ตารางที่ 11 จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร.....	203
ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ	204
ตารางที่ 13 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	206
ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1.....	207
ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2.....	209
ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3.....	210

ตารางที่ 17	องค์ประกอบที่ 4.....	211
ตารางที่ 18	รายชื่อและจำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน ประถมศึกษา.....	212
ตารางที่ 19	ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	213
ตารางที่ 20	ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	226



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	16
แผนภูมิที่ 2 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	49
แผนภูมิที่ 3 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำของของโรเบิร์ต เบลกและเจน มุดัน	52
แผนภูมิที่ 4 แสดงรูปมิติทั้งสาม ทฤษฎีสามมิติของเรตติน.....	53
แผนภูมิที่ 5 แสดงรูปแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎีสามมิติของเรตติน.....	54
แผนภูมิที่ 6 แสดงรูปแบบการเป็นผู้นำของ Reddin 3 มิติ.....	55
แผนภูมิที่ 7 สรุปความสัมพันธ์อยู่ระหว่างรูปแบบเฉพาะผู้นำและความพร้อมของผู้ตาม	60
แผนภูมิที่ 8 แสดงกรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจเรื่องเพศกับภาวะผู้นำ.....	78
แผนภูมิที่ 9 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model).....	87
แผนภูมิที่ 10 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	109
แผนภูมิที่ 11 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน ประถมศึกษา.....	212
แผนภูมิที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณลักษณะผู้นำที่ดี” กับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”	214
แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณลักษณะผู้นำที่ดี” กับ “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”	215
แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณลักษณะผู้นำที่ดี” กับ “การเป็นตัวอย่างที่ดี”	216
แผนภูมิที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” กับ “คุณลักษณะผู้นำที่ดี”	217
แผนภูมิที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” กับ “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”	218
แผนภูมิที่ 17 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” กับ “การเป็นตัวอย่างที่ดี”	219
แผนภูมิที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี” กับ “คุณลักษณะผู้นำที่ดี”	219
แผนภูมิที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี” กับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”	220
แผนภูมิที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี” กับ “การเป็นตัวอย่างที่ดี”	221
แผนภูมิที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การเป็นตัวอย่างที่ดี” กับ “คุณลักษณะผู้นำที่ดี”	221

แผนภูมิที่ 22	ความสัมพันธ์ระหว่าง “การเป็นตัวอย่างที่ดี” กับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”	222
แผนภูมิที่ 23	ความสัมพันธ์ระหว่าง “การเป็นตัวอย่างที่ดี” กับ “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”	223
แผนภูมิที่ 24	รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	225



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนา และเป็นเครื่องมือชี้นำสังคม ผู้ได้รับการศึกษา จึงเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ จากความสำคัญของการศึกษา ดังกล่าว รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดหน้าที่ของรัฐ ในมาตรา 54 (1) รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษา ภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (2) รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและ พัฒนาก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่งเพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วม ในการดำเนินการด้วย (3) รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบ ต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วย การศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ และ การดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วย (4) การศึกษา ทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ¹ และในเดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2558 ในการประชุมระดับโลกว่าด้วยการศึกษา (World Education Forum 2015) ณ เมืองอิน ซอนสาธารณรัฐเกาหลี เพื่อประเมินผลความก้าวหน้าในการดำเนินการตามเป้าหมายว่าด้วยการศึกษา เพื่อปวงชน (Education for All) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นครั้งแรกในการประชุมระดับโลกว่าด้วยการศึกษา เพื่อปวงชนที่จอมเทียน ประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2533 (ค.ศ. 1990) มีเป้าหมายของการดำเนินการ ไว้ให้บรรลุผลใน พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) การประชุมครั้งนี้มีผู้เข้าร่วมการประชุมทั้งหมดจากประเทศ สมาชิกยูเนสโกจาก 195 ประเทศ จำนวนกว่า 1,500 คน และที่ประชุมมีการรับรองปฏิญญาอินซอน ว่าด้วยการศึกษา ปี 2030 (เป้าหมายการศึกษาโลกใหม่ที่ทุกประเทศสมาชิกทั่วโลก ต้องบรรลุภายในปี 2573) และสาระสำคัญในปฏิญญาอินซอนว่าด้วยการศึกษา ปี 2030 โดย “มุ่งให้ทั่วโลกจัดการศึกษา

¹ “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 14.

โดยคำนึงถึงการให้การศึกษากับทุกคน (Inclusive) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกันและการศึกษาตลอดชีวิต ที่เกิดจากนโยบายและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพและเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน”² ซึ่งประเทศไทยประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน นับเป็นความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอีกครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตามจากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า หลายเรื่องประสบความสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น ตัวอย่างได้แก่ การรวมทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีเข้าเป็นกระทรวงเดียวกัน มีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาการศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยงกัน โดยยึดเขตพื้นที่เป็นศูนย์กลาง มีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือ สมศ. เป็นองค์การมหาชน เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเพื่อความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ เป็นต้น ถึงเราพยายามปฏิรูปการศึกษา แต่ยังมีอีกหลายเรื่องที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง และต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ในด้านครู คณาจารย์ พบว่า มีปัญหาขาดแคลนครู คณาจารย์ ที่มีคุณภาพ คุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดี และใจรักมาเป็นครู คณาจารย์ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรท้องถิ่น ตามเป้าหมาย รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) ขึ้นมาโดยมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องมีกลไกหรือหน่วยงานที่วิเคราะห์ปัญหาของระบบการศึกษา และเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย ฯลฯ ของประเทศ ประการสำคัญข้อหนึ่งที่ระบุไว้ คือ ข้อ 4.1 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการศึกษาไทยตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทวอนกราฟฟิค จำกัด, 2560), 6-7.

³ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทวอนกราฟฟิค จำกัด, 2552), 1-2.

ให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีมาตรการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ และสนับสนุนสถานศึกษาที่มีความพร้อมให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระคล่องตัว เป็นสถานศึกษานิติบุคคลเต็มรูปแบบ และพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามช่องทางปกติและกลไกสนับสนุนส่งเสริมด้วยช่องทางพิเศษ มีการกำหนดคุณสมบัติ การเข้าสู่ตำแหน่ง เส้นทางความก้าวหน้า และระบบจูงใจ⁴ เมื่อพิจารณาถึงเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กล่าวบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในมาตรา 39 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป⁵ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำ (Leadership) ดี เปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจและอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน⁶ ภาวะผู้นำถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทุก ๆ ป้องค์กรต่าง ๆ ในทวีปอเมริกาเหนือจะใช้เงินจำนวนมหาศาลไปกับโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ ในขณะที่หลักสูตร MBA ยังคงได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง และการสอนแนะนำความเป็นผู้นำ (Leadership Coaching) เป็นธุรกิจใหม่ที่กำลังเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผู้ให้ความสนใจหลายพันคนลงทะเบียนทำหน้าที่เป็น

⁴ เรื่องเดียวกัน, 23-24.

⁵ “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 119 ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545): 19.

⁶ กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์, **ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ**, เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU/article/view/25655/21785>

โค้ชสอนแนะความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหาร⁷ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือ กลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นใน การทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำ จึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้นำผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์การ จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership)

สิ่งหนึ่งที่เราจะปฏิเสธไม่ได้เลยนั่นคือ บทบาทของผู้หญิงที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม การเมือง การปกครอง แต่แม้ว่าบทบาทของผู้หญิงจะได้รับการยอมรับมากขึ้น หากแต่ในสังคมก็ยังมีปัญหาเรื่องความไม่เท่าเทียมอยู่⁸ จึงมีการการขับเคลื่อนความเสมอภาคระหว่างเพศขึ้น โดยในการสัมมนาเนื่องในวันสตรีสากลปี 2561 เรื่อง “บทบาทสตรีไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0” เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2561 ณ บริเวณห้องโถง อาคารรัฐสภา 1 จัดโดยคณะกรรมการ สังคม เด็ก เยาวชน สตรีผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ด้อยโอกาสสภานิติบัญญัติแห่งชาติ โดยคณะอนุกรรมการ กิจการสตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการจัดกิจกรรมเนื่องในวันสตรีสากล และร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนความเสมอภาคระหว่างเพศ รวมทั้งการพัฒนาส่งเสริมความก้าวหน้าของ บทบาทสตรีไทยให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป โดยสรุปผลการสัมมนาได้ ดังนี้ ศาสตราจารย์พิเศษพรเพชร วิชิตชลชัย ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ กล่าวเปิดการสัมมนาว่า วันที่ 8 มีนาคมของทุกปี กำหนดให้เป็นวันสตรีสากลเพื่อรำลึกความเป็นมา และสะท้อนให้เห็นพัฒนาการความก้าวหน้าของ บทบาทสตรีตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสร้าง ความเข้าใจและขับเคลื่อนความเสมอภาค ของบุคคลทุกเพศ ทุกวัยในสังคมอย่างเท่าเทียม ซึ่งหลาย ๆ ประเทศได้นำเรื่องดังกล่าวมาบัญญัติไว้ใน รัฐธรรมนูญ รวมทั้งประเทศไทยด้วยนอกจากบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแล้ว ยังมีการผลักดันให้เกิดผล ในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมทั้งฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการซึ่งในส่วนของสภานิติบัญญัติ แห่งชาติ ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก โดยตั้งคณะกรรมการเพื่อมาดูแล ดำเนินกิจกรรม ทำให้สังคมเดินหน้าไปอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนบทบาทในเวทีโลก ในปี 2558 สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้เข้าร่วมประชุมประธานรัฐสภาโลก ครั้งที่ 4 ภายใต้หัวข้อ เรื่อง “การบรรลุความเสมอภาคระหว่าง

⁷ Scott Campbell and Ellen Samiec, “การพัฒนาภาวะผู้นำ,” แปลจาก **5-D Leadership**, แปลโดย กมลวรรณ รามเดชะ และสุนีย์รัตน์ ลิ้มปนวิวิธ (กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2551), 3.

⁸ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

เพศและการให้อำนาจแก่ผู้หญิงและเด็กหญิงทุกคน” ในครั้งนั้น ที่ประชุมได้ให้คำมั่นร่วมกันว่าจะผลักดันเรื่องความเท่าเทียมทางเพศเป็นกระแสหลักในวงการรัฐสภา ซึ่งมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ ดังนี้ 1. เพิ่มจำนวนสมาชิกรัฐสภาที่เป็นสตรีทั่วโลก 2. ส่งเสริมและเพิ่มบทบาทสตรีในรัฐสภา 3. ให้การปกป้องสิทธิสตรีเป็นกระแสหลักของการดำเนินการของรัฐสภาทั่วโลก และยังได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสตรีไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0 ไว้ดังนี้ 1. ค้นหาตัวเองให้เจอ 2. ปรับตัว 3. หมั่นเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3. มองปัญหาในเชิงบวกเพื่อเป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายให้สำเร็จ 4. มองทุกอย่างให้เท่าเทียมและฝึกตนเองให้ชำนาญ 5. มองหาโอกาสและทำอย่างตั้งใจ เพื่อไปสู่จุดหมายของชีวิต 6. เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์และรู้เท่าทันเทคโนโลยี⁹ จากการผลักดันให้ผู้หญิงเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เห็นได้จากกรณีย์ที่ผู้หญิงสามารถก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กรต่าง ๆ และประสบความสำเร็จได้ทั้งระดับหน่วยงาน ระดับประเทศ และระดับโลก ดังที่ปรากฏในประวัติศาสตร์หน้าใหม่ของหลายประเทศ ไม่ว่าจะเป็นประเทศเกาหลีใต้ที่มีประธานาธิบดีหญิงคนแรก “ปาร์ค กึน-ฮเย” (Park Geun-hye) ประเทศไอซ์แลนด์ได้มีนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรก “โจฮันนา ซิгурดาร์ ดอตทีร์” (Johanna Siguroardottir) หรือนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของออสเตรเลีย “จูเลีย กิล ลาร์ด” (Julia Gillard) นายกรัฐมนตรีหญิงผู้แข็งแกร่งของเยอรมนี “อังเกลา แมร์เคิล” (Angela Merkel) หรือประธานาธิบดีหญิงคนแรกของอาร์เจนตินา “คริสตินา เฟร์เนาเดซ เดอ เคิร์ชเนอร์” (Cristina Fernandez de Kirchner) ซึ่งบุคคลเหล่านี้ได้รับการยอมรับและยกย่องว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถและเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่แพ้ผู้บริหารชายเลยทีเดียว¹⁰

เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาของสตรีนั้น มีหลักฐานในรายงานการวิจัยอย่างต่อเนื่องจากต่างประเทศ โดย พิซเซอร์ นักวิชาการได้รวบรวมคุณลักษณะและพรสวรรค์ของสตรี พิซเซอร์ อธิบายว่า สตรีสามารถคิดแบบตาข่ายคิดได้ซับซ้อน เก็บข้อมูลได้อย่าง เป็นระบบ มีจินตนาการหลากหลาย ใช้ประโยชน์จากสัญชาตญาณและลางสังหรณ์ วางกลยุทธ์ในหลากหลายวิธี คาดเดาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเตรียมรับสิ่งอันอาจเกิดขึ้นด้วยความไม่ประมาท ในขณะที่ยังคงมีความยืดหยุ่น¹¹ ในส่วนของประเทศไทยมีความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีเช่นกัน โดยประเทศไทยเป็นประเทศแรก ๆ ในเอเชียที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้มีสิทธิ์เลือกตั้งนับตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง

⁹ สำนักประชาสัมพันธ์, “บทบาทสตรีไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0,” สารสถานิติบัญญัติ 45 (เมษายน 2561): 36-39.

¹⁰ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

¹¹ Helen Fisher. *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World* (New York: Ballantine Books, 2010), 1.

ในปี พ.ศ. 2475 และแม้ว่าจะต้องรอถึง 17 ปี แต่ประเทศไทยก็ได้มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรผู้หญิงคนแรกจากจังหวัดอุบลราชธานีคือคุณหญิงอรพินท์ ไชยกาล ในปี พ.ศ. 2492 ต่อมาในปีพ.ศ. 2519 ก็ได้มีรัฐมนตรีหญิงครั้งแรกพร้อมกันสองคน คือคุณหญิงเลอร์ศักดิ์ สมบัติศิริ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม และ นางวิมลศิริ ชำนาญเวช รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และในปี พ.ศ. 2554 ประเทศไทยก็ได้มีนายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกคือ นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร โดยเป็นนายกรัฐมนตรีคนที่ 28 ของประวัติศาสตร์ไทยและเป็นผู้ริเริ่มกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีขึ้นในประเทศไทย นอกจากนี้ในวงการศึกษาท่านคุณหญิงเกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเห็นว่าผู้หญิงจะสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ¹² ซึ่งมีรายงานการวิจัยของ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีความสัมพันธ์กันกับภาวะผู้นำ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ
- 3) การมีส่วนร่วม
- 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ
- 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์¹³

ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ มัณฑนา ภัคคุณานนท์ และคณะ ศึกษาเรื่องอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) ผลการวิจัยพบว่า ภาพอนาคตภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) จากฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ มีแนวโน้มเป็นภาพอนาคตที่ดี คือ ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความเป็นสตรีไทย 2) ด้านวิถีไทย และ 3) ด้านความเป็นผู้บริหาร และมีการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างสม่ำเสมอตลอดชีวิต¹⁴ ดังนั้นองค์การ

¹² มัณฑนา วัณณอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

¹³ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2555), บทคัดย่อ.

¹⁴ มัณฑนา ภัคคุณานนท์ และคณะ, “อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567),” (วิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2556), เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/KKUJ/article/download/59476/48892/>

ผู้มีบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการศึกษาอาจจะต้องใช้ข้อมูล จากรายงานเหล่านี้ เพื่อปรับกระบวนการคิดวางแผน จัดวางตัวบุคคล และพัฒนาคนด้านการศึกษา

ปัญหาของการวิจัย

สถานการณ์สิทธิมนุษยชนสตรีในประเทศไทย ยังพบเห็นการละเมิดสิทธิสตรีอยู่เป็นประจำ แต่บางครั้งประชาชนยังไม่รู้สึกรู้ว่า คือการละเมิดสิทธิสตรี เพราะสาเหตุจากการถูกปลูกฝัง อบรมสั่งสอน หรือการตั้งเป็นกติกากองสังคมจนกลายเป็นเจตคติของสังคม ประกอบกับสตรีไทยผู้หญิงยังมีความรู้ในด้านกฎหมายน้อย สังคมไทยจึงมักไม่ค่อยให้ความสำคัญในเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยความเคยชินที่เคยได้พบเจอบ่อย ๆ จึงไม่คิดต่อสู้หรือเรียกร้องสิทธิของตน หรือไม่รู้สึกว่าเป็นการล่วงละเมิดสิทธิ ทั้งนี้เพราะค่านิยมในสังคมไทย ที่ครอบงำให้ผู้หญิงอยู่ภายใต้อำนาจเป็นมาอย่างต่อเนื่อง ผู้หญิงไทยยังคงประสบปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิหลายด้าน เช่น ในเรื่องของความรุนแรงต่อเด็กและสตรี ความรุนแรงในครอบครัว แรงงานหญิงที่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากเจ้าของกิจการ หรือผู้ว่าจ้าง โดยเฉพาะแรงงานหญิงต่างด้าว และกฎหมายหรือระเบียบบางอย่าง ที่จำกัดสิทธิของผู้หญิงจากการที่ประเทศไทยได้ลงนามเป็นภาคีในอนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ (CEDAW) เมื่อ พ.ศ. 2528 ประเทศไทยได้มีการแก้ไข ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับพันธกรณี โดยปรับปรุงกฎหมาย ทั้งกฎหมายอาญา กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎระเบียบต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง¹⁵ เห็นได้จาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดสิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย ในมาตรา 27 (1) บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย มีสิทธิและเสรีภาพและได้รับความคุ้มครอง ตามกฎหมายเท่าเทียมกัน (2) ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน (3) การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล ไม่ว่าด้วยเหตุความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ หรือเหตุอื่นใด จะกระทำมิได้ (4) มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพ ได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น หรือเพื่อคุ้มครองหรืออำนวยความสะดวกให้แก่เด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้ด้อยโอกาส ย่อมไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมตามวรรคสาม¹⁶ และมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม

¹⁵ สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, **สิทธิมนุษยชนสตรี**, เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.humanrightscenter.go.th/DocLib4/woman%20rights.pdf>

¹⁶ “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 9.

2550 เรื่องการให้ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างของรัฐที่เป็นสตรีไปถือศีลและปฏิบัติธรรม นับว่าเป็นการให้โอกาสแก่ข้าราชการหญิงให้สามารถลาไปปฏิบัติธรรมได้เป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 3 เดือน ซึ่งแต่เดิมอนุญาตให้แต่เฉพาะข้าราชการชายลาบวชได้ไม่เกิน 3 เดือน โดยไม่ถือเป็นวันลา นับว่าเป็นการสร้างโอกาสความเสมอภาคระหว่างหญิงชายอีกประเด็นหนึ่ง¹⁷ การพัฒนาสตรีได้รับการปรับปรุงและพัฒนาต่อเนื่องอย่างเป็นระบบดังเช่นที่กล่าวมาแล้ว จนในที่สุดคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2558 ขึ้น โดยวัตถุประสงค์ของกองทุนข้อหนึ่ง กำหนดไว้ว่า เป็นแหล่งเงินทุนเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมในการพัฒนาบทบาทสตรี การสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสังคมให้แก่สตรีและองค์กรของสตรี¹⁸

จากรายงานข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2556 ของ สพฐ. พบว่า มีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นชาย 29,168 คน หญิง 2,379 คน เมื่อเทียบค่าร้อยละ แล้ว ผู้บริหารหญิง คิดเป็นร้อยละ 6.70 ของจำนวนผู้บริหารทั้งหมด ข้อมูลนี้สะท้อนให้เห็นว่า ตำแหน่งผู้บริหารสตรีในภาพรวมเมื่อเทียบสัดส่วนกับผู้บริหารชายแล้ว นับว่ายังมีความเหลื่อมล้ำกันเป็นอย่างมาก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อติดตามข้อมูลเฉพาะในส่วนของผู้บริหารสตรี ในช่วง 10 ปี ย้อนหลัง พบว่า ปี พ.ศ. 2547 มีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีเพียง 1,187 คน พ.ศ. 2551 เพิ่มขึ้นเป็น 1,769 คน ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 1,984 คน และ ในปัจจุบัน 2,379 คน แสดงว่า มีจำนวนผู้เข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสตรีเป็นแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น จึงถือเป็นโอกาสอันดี สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา และยังสามารถส่งผลต่อการศึกษาในภาพรวมของประเทศด้วย¹⁹ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี เมื่อสำรวจเรื่องภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ปรากฏว่ามีงานค้นคว้า วิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา” ไม่มากนัก ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงแล้วปริมาณของสตรีระดับผู้บริหารที่เข้ามาทำงานในโรงเรียนมีอยู่ไม่น้อย ประกอบกับข้อเท็จจริงโดยทั่วไปที่ว่า ปัจจุบันสตรีก้าวขึ้นมา มีบทบาทในระดับผู้บริหารเกือบทุกแวดวงของสังคมมากยิ่งขึ้น ลักษณะปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสตรี

¹⁷ สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว, **สิทธิมนุษยชนสตรี**, เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.humanrightscenter.go.th/DocLib4/woman%20rights.pdf>

¹⁸ สำนักงานคณะกรรมการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี, **กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี**, เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.womenfund.in.th/>

¹⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **รายงานครูและพนักงานราชการจำแนกตามตำแหน่งรวมโรงเรียนทุกประเภท** (กรุงเทพฯ: ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ, 2556), 56.

ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ต้องทำการศึกษาค้นคว้าแยกต่างหากออกไป ซึ่งควรถือว่าสตรีเป็นพลังทางสังคมอย่างหนึ่งที่ยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่สำคัญมากในการจัดการศึกษา เพราะว่าการทำงานของผู้บริหารย่อมส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนโดยตรง และในปัจจุบันสตรีก้าวขึ้นมามีบทบาทในระดับผู้บริหารเกือบทุกแวดวงของสังคมมากยิ่งขึ้น ลักษณะปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสตรีไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ต้องทำการศึกษาค้นคว้าแยกต่างหากออกไป ซึ่งควรถือว่าสตรีเป็นพลังทางสังคมอย่างหนึ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อคำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นแนวทางในการหาคำตอบของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ควรจะมีรูปแบบอย่างไร
3. ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางการวิจัยและพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ
2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นความสัมพันธ์ของพหุองค์ประกอบ
3. ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยกำหนด การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โดยผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ และสตรีกับภาวะผู้นำซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าหนังสือผลงานวิจัย เอกสาร วารสาร บทความที่เกี่ยวข้องทางอินเทอร์เน็ต

ขอบเขตแนวคิดที่จะกล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ๆ คือ

1. กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลายและเป็นต้นฉบับหรือแนวทางในยุคต่อ ๆ มา ซึ่งได้แก่

1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดูบริน (DuBrin)²⁰ ยูกล์ (Yukl)²¹ สตอกดิลล์ (Stogdill)²² เซลลีย์ เคิร์กแพทริก และเอ็ดวิน ล็อก (Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke)²³ โบยาตซีส (Boyatzis)²⁴ โบทเวลล์ (Bothwell)²⁵ จุมพล หนิมพานิช²⁶ เสนาะ ดิยาวัว²⁷ ยงยุทธ เกษสาคร²⁸

²⁰ Andrew J. DuBrin, **Principles of leadership**, 7th ed. (Australia: South-Western, Cengage Learnin, 2013), 71-84.

²¹ Gary A. Yukl, **Handook of leadership** (New York: The Free Press, 1974), 19-21.

²² Ralph M. Stogdill, “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature,” **Journal of Psychology** 25 (1948): 35-71.

²³ Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke, “Leadership: Do Traits Matter?” **The Academy of Management Executive** 5, 2 (1991): 48-60.

²⁴ Richard E. Boyatzis, **The Competency Manager : A Model of Effective Performance** (New York: John Wiley & Son, 1982). 229-234.

²⁵ Bothwell, อ่างถึงใน ฌริดา เวชญาลักษณ์, **ภาวะผู้นำทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 58-59.

²⁶ จุมพล หนิมพานิช, **ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 30-33.

²⁷ เสนาะ ดิยาวัว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 189-190.

²⁸ ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: วี.เจ. พรินติ้ง, 2552), 53-54.

1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (University of Ohio state University Studies)²⁹ การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย มิชิแกน (The University of Michigan Research Studies)³⁰ ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษากลุ่ม ของผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership)³¹ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)³² ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติของเรดดิน (Reddin)³³

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)³⁴ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey & Blanchard's Situational Theory)³⁵ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)³⁶

²⁹ Ralph M. Stogdill and Alvin E. Coons. (Eds.), **Leader Behavior: Its Description and Measurement** (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1975), 127-128.

³⁰ Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, 2e. (The United States of America: Thomson South-Western, 2004), 66.

³¹ ฉวีรดา เวชญาลักษณ์, **ภาวะผู้นำทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2560), 79.

³² Robert R. Blake และ Jane S. Mouton. **The Managerial Grid**. (Houston: Gulf Publishing, 1964), 10-11.

³³ William J. Reddin, **Managerial Effectiveness**. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1970) 10.

³⁴ Fred E. Fiedler. **A Theory of Leadership Effectiveness**. (New York: McGraw-Hill, 1967) 143-144.

³⁵ Richard L. Daft, **Management**. Accessed December 25, 2018. Available form http://abiturient.bgu.ru/mag/files/inter/Richard_Daft_Management_Text_Book.pdf

³⁶ House J. Robert, **Dictionary of Design and Decoration** (London: Collins, 1974), 84-97.

1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบสส์ (Bass)³⁷ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบสส์และอะโวลิโอ (Bass and Avolio)³⁸ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบนนิสและนันุส (Bennis and Nanus)³⁹ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์น (Burns)⁴⁰ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)⁴¹

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 7 คน

3. ประมวลองค์ความรู้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ ประคอง รัศมีแก้ว⁴² ประเมษฐ์ โมลี⁴³ วรณดี เกตแก้ว⁴⁴

³⁷ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: The Free Press, 1985), 14.

³⁸ Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practices**, 3rd ed (United States of America: Sage Publication, 2004), 174-177.

³⁹ Warren G. Bennis and Burton Nanus, **Leadership: The Strategies for taking change** (New York: Harper and row, 1985), 89-91

⁴⁰ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Ron, 1987), 4.

⁴¹ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction** (Grand Rapids, MI: Baker Books, 1987), 43-44.

⁴² ประคอง รัศมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), บทคัดย่อ.

⁴³ ประเมษฐ์ โมลี, “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

⁴⁴ วรณดี เกตแก้ว, “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552).

พัชรานี พัททองพรรณ⁴⁵ นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา⁴⁶ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์⁴⁷ ฐอรกาญจน์ ฉายโชติธัญเจริญ⁴⁸ มัณฑนา ภัคคุณานนท์ และคณะ⁴⁹ บีเชียร์ (Besheara)⁵⁰ โอเพลทกา (Oplatka)⁵¹ ทีซีเกย์ (Tsegay)⁵² เซอร์ยานี (Suryani)⁵³ เลน (Lane)⁵⁴ โกอาร์ท (Gothard)⁵⁵ ครูซ (Cruz)⁵⁶

⁴⁵ พัทธรานี พัททองพรรณ, “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

⁴⁶ นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา, “ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยบูรพา, 2552), บทคัดย่อ.

⁴⁷ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2555), บทคัดย่อ.

⁴⁸ ฐอรกาญจน์ ฉายโชติธัญเจริญ, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2560), บทคัดย่อ.

⁴⁹ มัณฑนา ภัคคุณานนท์ และคณะ, “อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557-2567)” (วิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2556), เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/KKUJ/article/download/59476/48892/>

⁵⁰ P. Besheara, **The Feminine Ethos Secondary and Elementary Educational Administration (Ethos Women Administrators)**. (1996), Accessed December 25, 2018. Available form <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/48797/7/07%20chapter%204.pdf>

⁵¹ Izhar Oplatka, **Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy**. (2006), Accessed December 27, 2018. Available form <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002224299505900410>

⁵² Tesfay S. Tsegay, **Some Ethiopian Women Leaders' Perceptions about Their Leadership**. (2012), Accessed December 25, 2018. Available form <https://journals.tdl.org/aw/index.php/aw/article/download/97/83>

4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ได้แก่ ลาร์วูด และ คาแพลน (Larwood and Kaplan)⁵⁷ บานฟีลด์ (Banfield)⁵⁸ ลิทเทอร์ (Litterer)⁵⁹ เอิกลี่ และจอห์นสัน (Eagly and Johnson)⁶⁰ เอิกลี่ และคณะ (Eagly and Others)⁶¹ เซ็นเจอร์ และโฟล์คแมน (Zenger and Folkman)⁶²

⁵³ Angela Oktavia Suryani, **Leadership styles in Indonesia**. (2014), Accessed December 25, 2018. Available form https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/3205046/Suryani_Leadership_19_05_2014.pdf

⁵⁴ Eric S. Lane, **Examining the Relationship Between Principal Leadership and School Climate**. (2016), Accessed December 25, 2018. Available form <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2094&context=etd>

⁵⁵ Joseph M. Gothard, **High school principal instructional leadership: The four domains of leadership for school improvement**. (2015), Accessed December 25, 2018. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1692605037/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/5?accountid=50150>

⁵⁶ Samuel Dela Cruz, **Principals' leadership orientation in relationship to the classification of their schools in New Jersey**. (2016), Accessed December 25, 2018. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1802533885/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/1?accountid=50150>

⁵⁷ Bernard M. Bass, **Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research** (New York: The Free Press, 1981), 503.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ A. H. Eagly and B. T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A meta-analysis," **Psychological Bulletin** 2, 108 (1990): 233-256.

⁶¹ A. H. Eagly, M. C. Jonhannesen-Schmidt, and M. van Engen, "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men," **Psychological Bulletin** 4, 129 (2003): 569-591.

⁶² Jack Zenger and Joseph Flokman, อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, "สตรีกับการเป็นผู้นำ," **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

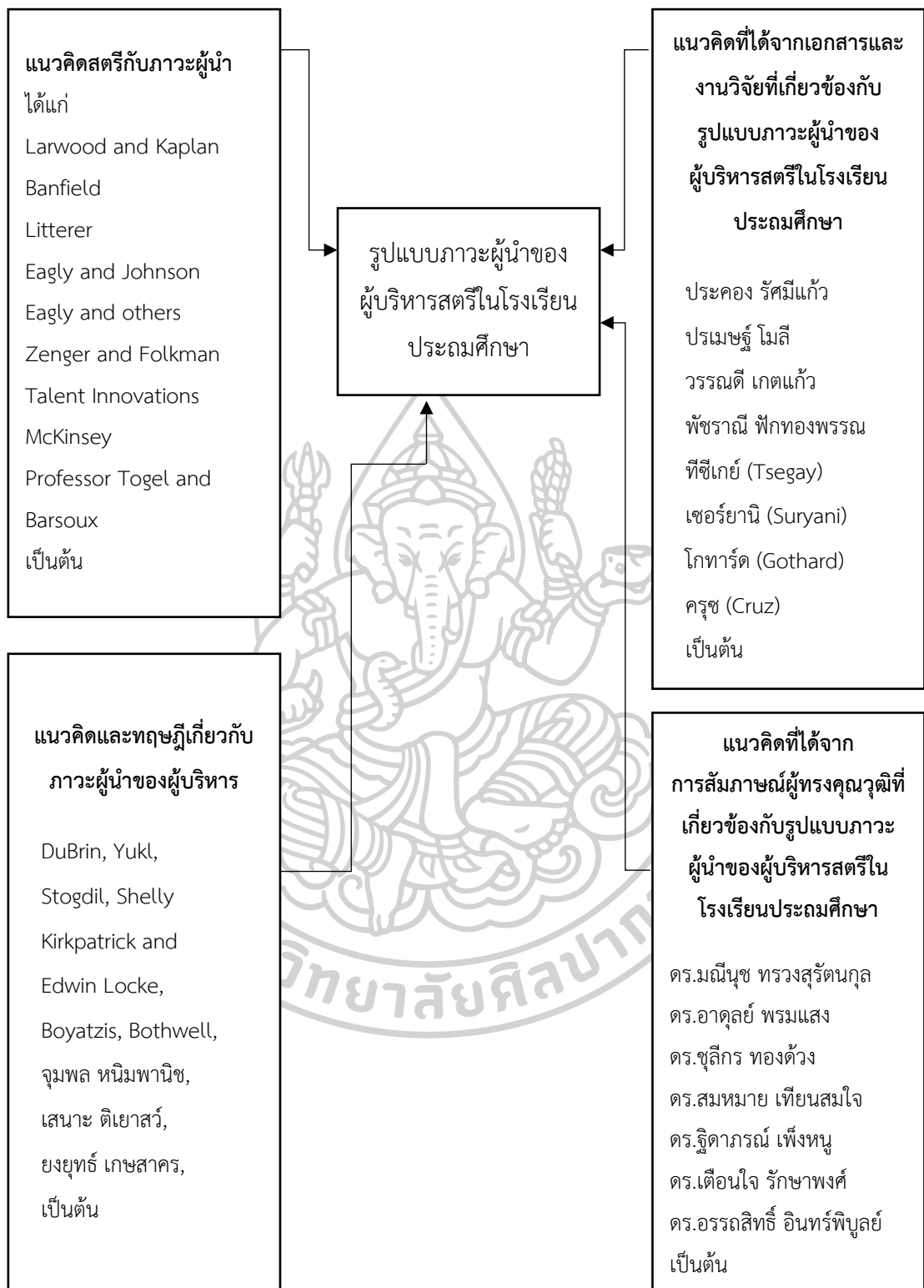
บริษัททาเล้นท์ อินโนเวชั่น (Talent Innovations)⁶³ บริษัทแมคคินเซย์ (McKinsey)⁶⁴ ศาสตราจารย์
โทเจล และบาซุ (Professor Toegel and Barsoux)⁶⁵



⁶³ Talent Innovations, อ้างถึงใน มัทนา วัจนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

⁶⁴ McKinsey, อ้างถึงใน มัทนา วัจนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

⁶⁵ Ginka Toegel and Jean-Louis Barsoux, อ้างถึงใน มัทนา วัจนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass, *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (New York: The Free Press, 1981), 503.

: A. H. Eagly and B. T. Johnson, “Gender and Leadership Style: A meta-analysis,” **Psychological Bulletin** 2, 108 (1990): 233-256.

: A. H. Eagly, M. C. Jonhannesen-Schmidt, and M. van Engen, “Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men,” **Psychological Bulletin** 4, 129 (2003): 569-591.

: Jack Zenger and Joseph Flokman, อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

: Talent Innovations, อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

: McKinsey, อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

: Ginka Toegel and Jean-Louis Barsous, อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209

: Andrew J. DuBrin, **Principles of leadership**, 7th ed. (Australia: South-Western, Cengage Learnin, 2013) 71-84.

: Gary A. Yukl, **Handook of leadership** (New York: The Free Press, 1974), 19-21.

: Ralph M. Stogdill, “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature,” **Journal of Psychology** 25 (1948): 35-71.

: Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke, “Leadership: Do Traits Matter?” **The Academy of Management Executive** 5, 2 (1991): 48-60.

: Richard E. Boyatzis, **The Competency Manager : A Model of Effective Performance** (New York: John Wiley & Son, 1982), 229-234.

: Bothwell, อ้างถึงใน ฉวีรดา เวชญาลักษณ์, **ภาวะผู้นำทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 58-59.

: จุมพล นิมพานิช, **ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551), 30-33.

: เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 189-190.

: ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: วี.เจ. พรินติ้ง, 2552), 53-54.

: ประคอง รัศมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), บทคัดย่อ.

: ประเมษฐ์ โมลี, “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

: วรณดี เกตแก้ว, “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552).

: พัชราณี พิภทองพรรณ, “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

: Tesfay S. Tsegay, **Some Ethiopian Women Leaders' Perceptions about Their Leadership.** (2012) , Accessed December 25, 2018. Available form <https://journals.tdl.org/awl/index.php/awl/article/download/97/83>

: Angela Oktavia Suryani, **Leadership styles in Indonesia.** (2014), Accessed December 25, 2018. Available form https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/3205046/Suryani_Leadership_19_05_2014.pdf

: Joseph M. Gothard, **High school principal instructional leadership: The four domains of leadership for school improvement.** (2015), Accessed December 25, 2018. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1692605037/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/5?accountid=50150>

: Samuel Dela Cruz, **Principals' leadership orientation in relationship to the classification of their schools in New Jersey.** (2016), Accessed December 25, 2018. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1802533885/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/1?accountid=50150>

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นอย่างมีระบบ เป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงคุณลักษณะและบทบาทที่ผู้บริหารสตรีประพฤติปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม มีความเต็มใจ กระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

ผู้บริหารสตรี หมายถึง ผู้อำนวยการหรือครูใหญ่สตรีโรงเรียนในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ที่ทำหน้าที่ในการบริหารงาน

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นหลักแต่ อาจมีการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา หรือจัดการศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา (โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา)



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดตัวแปร ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

โบวี และคณะ (Bovee and others) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ⁶⁶

พลังเกท และแอทเนอร์ (Plunkett and Attner) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มกำหนดเป้าหมายและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ใช้อิทธิพลเต็มใจปรารถนา⁶⁷

กิบสัน, อีวานเชวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, and Donnelly) ได้มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

⁶⁶ Courtland L. Bovee and others, **Management** (New York: McGraw-Hall, 1993), 468.

⁶⁷ Warren R. Plunkett and Raymond F. Attner, **Meeting and Exceeding Customer Expectations** (Cincinnati Ohio: South Weston College Publishing, 1997), 61.

เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้นด้วย⁶⁸

เนลสัน และควิก (Nelson and Quick) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะนำและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน⁶⁹

ดูบริน (DuBrin) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁷⁰

ลูซเซียร์ และแอชชัว (Lussier and Achua) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์กรแห่งอิทธิพล และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์กร⁷¹

ดาฟท์ (Daft) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ร่วมกันของพวกเขา⁷²

เฟอร์เรล, เฟรสดริส และเฟอร์เรล (Ferrell, Fraedrich, and Ferrell) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถหรืออำนาจในการชี้แนะและชี้แนะผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมาย⁷³

⁶⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, **Organization Behavior Structure Process**, 9rd ed. (New York: McGraw-hill, 1997), 272.

⁶⁹ Debra L. Nelson and James C. Quick, **Organization Behavior: Foundations Realities, and Challenges** (New York: West Publishing Company, 1997), 346.

⁷⁰ Andrew J. DuBrin, **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998), 2.

⁷¹ Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, **Effective Leadership**, 3rd ed. (Ohio: South-Western, 2007), 5.

⁷² Richard L. Daft, **The leadership experience** (Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2008), 4.

⁷³ O. C. Ferrell, John Fraedrich, and Linda Ferrell, **Business ethics: Ethical decision making and cases** (Boston, MA: Houghton Mifflin, 2008), 131.

ส่วนนักวิชาการไทยให้ความหมายไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้ผู้นำและนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย⁷⁴

ชาญชัย อาจิ้นสมาจาร กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ⁷⁵

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึง รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล⁷⁶

สัมมา ธรณิธย์ ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้⁷⁷

บุษยา วีรกุล ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ⁷⁸

รัตติกรณ์ จงวิศาล ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย⁷⁹

⁷⁴ วิเชียร วิทย์อุดม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550), 2.

⁷⁵ ชาญชัย อาจิ้นสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์กร, (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550), 16.

⁷⁶ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**, พิมพ์ครั้งที่ 9 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552), 10.

⁷⁷ สัมมา ธรณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556), 14.

⁷⁸ บุษยา วีรกุล, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558), 8.

⁷⁹ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 14.

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้⁸⁰

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและละทิ้งความสนใจของตนเอง แล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวนและการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งตั้งใจและให้ความหมายแก่ผู้อื่น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้⁸¹

มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยอิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชักนำ กระตุ้นโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁸²

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือ กลุ่มตน กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม บุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นใน การทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

คุณลักษณะของผู้นำ

บานาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี คือ

- 1) สดชื่น อุดมทุน มีความร่าเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุกสนาน มีความอดทนในการทำงาน
- 2) มีความสามารถในการตัดสินใจดี ตัดสินใจได้รวดเร็ว ไม่ผิดพลาด
- 3) มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี
- 4) มีความรับผิดชอบสูง สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิ ไม่หึงงาน ทำงานนั้น

ให้ประสบผลสำเร็จ⁸³

⁸⁰ ฉิรดา เวชญาลักษณ์, ภาวะผู้นำทางการบริหาร (กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 5.

⁸¹ สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560), 20.

⁸² มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 3.

⁸³ Chester I. Barnard, *Organization and Management* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1926), 16-21.

คูบริน (Dubrin) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ

- 1) มีอิทธิพลระหว่างบุคคลที่บัญชาการ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2) ดำเนินการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลเหนือการยอมรับด้วยการอำนวยความสะดวกและคำสั่ง
- 3) การกระทำที่ทำให้ผู้อื่นทำหรือสนองตอบในทิศทางร่วมกัน มีศิลปะในการใช้อิทธิพลต่อผู้คนในชักชวน หรือเป็นแบบอย่างให้คนอื่นทำตามแบบตนเอง⁸⁴

กรีนเบิร์ก และบาร์รอน (Greenberg and Baron) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) มีแรงขับ (Drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีพลังความคิดริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย
- 2) มีความซื่อสัตย์ และมีความยุติธรรม (Honesty and Integrity) เป็นความเชื่อถือได้เปิดกว้าง และมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ
- 3) มีแรงจูงใจสูงในการเป็นผู้นำ (Leadership Motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง
- 5) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the Business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน
- 6) มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน
- 7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ⁸⁵

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวถึงการเป็นผู้นำบุคคลและองค์การในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะเฉพาะ 6 ลักษณะ คือ

- 1) ผู้นำต้องมีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (Leaders Have Drive) คือ ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก
- 2) ผู้นำมีความต้องการที่จะนำ (Leaders Want to Lead) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลมีพลังอำนาจมากกว่าผู้ตามและมีความจริงจัง ชอบเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตาม

⁸⁴ Andrew J. Dubrin, **Leadership** (New Jersey: Houghton Mifflin Company, 1995), 85.

⁸⁵ C. J. Greenberg, and R. A. Baron, **Behavior in Organizational**, 7thed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2003) 473.

3) ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leaders Has Honesty and Integrity) คือ ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตาม

4) ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดี (Leaders Make Good Decision) คือ ผู้นำต้องใช้ความรู้และสติปัญญา ประสบการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสม

5) ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A Leader Has Self-Confidence) คือ ผู้นำจะต้องเป็นตัวของตัวเองไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

6) ผู้นำต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The Leader Knows the Business) คือ ผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบในการคิด พิจารณาและการตัดสินใจ ในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อเหตุการณ์⁸⁶

เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการที่เห็นเด่นชัด ดังนี้ คือ

1) มอการไกล (A Guiding Vision) หมายถึง ผู้นำจะต้องมองกว้างและมองไกลในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานภายนอก ต้องมอการไกลในปัจจุบันและอนาคต

2) ความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่ผลักดันสิ่งต่าง ๆ ให้มีขึ้นในองค์กร ไม่ใช่เป็นผู้วางเฉย หรือปล่อยวางไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม

3) ความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นผู้มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ชอบธรรม ถูกต้องและความยุติธรรมมากกว่าความถูกต้องถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม

4) มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) หมายถึง ผู้นำต้องมีความจริงใจ สามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือได้ทั้งในคำพูดและการกระทำ

5) มีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) หมายถึง ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

6) มีความกล้า (Daring) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด แสดงออกและกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม⁸⁷

⁸⁶ Gary Dessler, **Personnel/ Human Resource Management** (New Jersey: Prentice-Hall, 2003) 78.

⁸⁷ Warren Bennis, อ้างถึงใน สัมมา ธรนิธย์, **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ชั่วฟ้า, 2556), 63.

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ศึกษาเอกสารประกอบวิจัยเชิงประจักษ์ระหว่างปี ค.ศ. 1904 - 1947 รวม 124 เรื่อง ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะและทักษะหลายอย่างที่ไม่เป็นผู้นำไม่มีคุณลักษณะเหล่านี้แปรผันได้ตามสถานการณ์ ซึ่ง สตอกดิลล์ ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

- 1) ความเฉลียวฉลาด (intelligence)
- 2) ความตื่นตัว (alertness)
- 3) ความรอบรู้ (insight)
- 4) ความรับผิดชอบ (responsibility)
- 5) ความคิดริเริ่ม (initiative)
- 6) ความมุ่งมั่น (persistence)
- 7) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)
- 8) ความสามารถในการเข้าสังคม (sociability)⁸⁸

สุเมธ แสงนิมิตกุล กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ที่ผู้นำต้องมี 8 ประการ คือ

- 1) ใฝ่หาความรู้ไม่หวงอำนาจ
- 2) หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม
- 3) รู้จักตัวเอง
- 4) มีจินตนาการและการจูงใจ
- 5) ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ
- 6) เชื้อมั่นและรับฟัง
- 7) รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น
- 8) ยอมรับทั้งความผิดพลาดและความถูกต้อง และกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ควรมี

อย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่

- 1) นั่งแถวหน้า
- 2) สบตาผู้ฟัง
- 3) มีพลังเดินไว
- 4) ลื่นไหลการพูด
- 5) ครอบสุตรยิ้มกว้าง

⁸⁸ Ralph M. Stogdill, "Personnel Factors associated with leadership: A survey of the Literature," *Journal of Psychology* (1948): 35-71.

สุเมธ แสงนิมมวณ กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ที่ผู้นำต้องมี 8 ประการ คือ

1) ใฝ่หาใจไม่หวงอำนาจ ผู้นำต้องใฝ่หาใจผู้ตามหรือลูกน้อง ไม่หวงอำนาจ ยิ่งมอบอำนาจ ออกไปมาก ยิ่งเป็นผลดีต่อการบริหาร เพราะจะช่วยแบ่งเบาในรายละเอียด ทำให้ผู้นำมีเวลาที่จะ สร้างสรรค์ ควบคุม และติดตามงาน ความสำคัญของการมอบอำนาจจึงอยู่ที่วิธีการ และการเลือก บุคคลที่จะรับมอบอำนาจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2) หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม ผู้นำต้องสามารถหยั่งรู้ว่าจะเกิด สถานการณ์เหตุการณ์อะไรขึ้น ข้างหน้า เพื่อจะได้เตรียมรับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที การหยั่งรู้ในที่นี้หมายถึงการหยั่งรู้ในเชิง วิทยาศาสตร์ คือหยั่งรู้จากการติดตามข่าวสาร หรือจากการเก็บข้อมูลมาศึกษาในเชิงสถิติ ตัวอย่างเช่น ท้องที่ที่เคยประสบภัยธรรมชาติ ย่อมต้องมีข้อมูลเก่าที่สามารถนำมาใช้เตรียมการ เพื่อรับสถานการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นอีกได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องพยายามหาวิธีที่จะไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เรียกว่า ซ้ำซาก

3) รู้จักตัวเอง ผู้นำต้องรู้จักตัวเอง รู้ว่าตัวเองเป็นคนอย่างไร มีจุดเด่นจุดด้อยหรือข้อดีข้อเสีย ประการใด จะได้ใช้เป็นปัจจัยในการนำผู้คนให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยปกติ เรามักมีอคติทำให้มองตัวเอง ไม่ชัดหรือเข้าข้างตัวเอง ทำให้ไม่รู้จักตัวเองอย่างแท้จริง ดังนั้น ปัจจุบันจึงมีการฝึกอบรม มีการให้การ ประเมินเบื้องต้น โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ข้อจำกัดของตนเอง ซึ่งใช้ได้ทั้งกับบุคคลและองค์กร หรือเราจะใช้วิธีง่าย ๆ โดยให้สามีหรือภรรยา หรือลูก ซึ่งเป็นคนใกล้ชิด และจริงใจต่อเรา ช่วยวิเคราะห์และแนะนำก็ได้ วิธีการเหล่านี้ ช่วยให้เรารู้จักตัวตนของเราชัดเจนยิ่งขึ้น

4) มีจินตนาการและการจูงใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีจินตนาการอย่างเช่นที่ไอน์สไตน์กล่าวไว้ว่า “จินตนาการ สำคัญกว่าความรู้” เพราะจินตนาการคือวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการจำลองผลสำเร็จ ขั้นตอนการดำเนินการที่มีความเป็นไปได้ไว้ในสมอง คือ เมื่อคิด สร้างสรรค์สิ่งใดแล้ว ต้องคิดภาพในรายละเอียดให้ออกว่าต้องมีขั้นตอนการ ดำเนินการอย่างไรจึงจะ สำเร็จ ในส่วนของความสามารถในการจูงใจนั้น เป็นศิลปะที่เรียนรู้ได้ จึงมีการเขียนไว้ เป็นทฤษฎีต่าง ๆ ให้ผู้นำได้ศึกษามากมาย เพราะเมื่อผู้นำคิดสร้างสรรค์โครงการใด ๆ ได้ แล้ว แต่ไม่สามารถจูงใจให้ ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบผลสำเร็จได้ จินตนาการนั้นก็ไร้ ความหมาย ดังนั้น การมีจินตนาการและ มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น จึงเป็น คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี

5) ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ ผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง เพราะการประพฤติปฏิบัติ ของผู้นำ นอกจากจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามและองค์กร ดังคำพูดที่ว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” แล้ว การปฏิบัติตนของผู้นำยังอยู่ในสายตาของผู้คน หากประพฤติดี ผู้คนก็ชื่นชม สรรเสริญ และในทาง ตรงกันข้าม หากประพฤติไม่ดี ผู้คนก็ชิงชังไม่นับถือ การถูกชิงชังและขาดความ นับถือจะทำให้บารมี ของผู้นำ ตลอดจนแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามลดน้อยลงหรือหมดไป นั่นย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน เป็นอย่างยิ่ง

6) เชื้อมั่นและรับฟัง ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้ตามหรือลูกน้อง โลกในยุคประชาธิปไตย คนรุ่นใหม่ถูกฝึกให้มีความคิดเป็นของตนเอง และรับฟังเสียงของคนส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติทันโลก จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น ผู้นำต้องรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และพร้อมที่จะนำผู้อื่นให้ปรับตัวตาม อย่างที่เรียกว่า “เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่น รู้จักผ่อนปรน รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและเพื่อนร่วมงานบ้าง นั่นคือทำงานโดยยึดหลักนิติศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญแก่หลักรัฐศาสตร์ด้วย

8) ยอมรับทั้งความผิดพลาดและความถูกต้อง ผู้นำ ทำอะไรก็ตาม หากผิดพลาดต้องยอมรับผิด ผู้นำต้องรู้จักการกล่าวคำขอโทษ เพราะคนเราไม่มีใครทำอะไรได้ถูกต้องเสมอไป แต่ความผิดพลาดในเรื่องเดียวกันนั้น ไม่ควรจะกระทำผิดซ้ำ และไม่ควรละเลยการเก็บสถิติ เพื่อประเมินหาข้อดีข้อเสีย เมื่องานแต่ละงานเสร็จสิ้นลง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

และกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ควรมีอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่

1) นิ่งแฉวงหน้า ผู้นำควรสร้างคุณลักษณะให้เป็นคนอาจหาญ ต่อหน้าชุมชน พอใจที่จะนั่งแฉวงหน้าในที่ประชุมหรือที่ชุมนุมใดก็ตาม ตามวัฒนธรรมของคนเป็นผู้นำ เพื่อเป็นเกียรติ และเพื่อความคล่องแคล่วในการประสาน งานและการสื่อสารในที่ประชุมนั้น

2) สบตาผู้ฟัง ผู้นำควรมีคุณลักษณะของคนที่มีความจริงใจ ดังนั้นในการพูดสื่อสารกับผู้ฟัง ทั้งรายบุคคล หรือพูดในที่สาธารณะก็ตาม ผู้นำที่ดีต้องพยายามสบตากับผู้ฟัง ซึ่งจะมีผลทางจิตวิทยาว่าเราพูดจากใจและจริงใจในสิ่งที่พูดออกมาทั้งหมด

3) มีพลังเดินไว ผู้นำควรมีคุณลักษณะของคนเข้มแข็ง เดินเห็น กระฉับกระเฉง รวดเร็ว ไม่เดินช้า หรือเดินแบบหมดแรง ทำให้ดูเหมือนเป็นคนเฉื่อย ขาดความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ก่อให้เกิดผลทางลบต่อความรู้สึกของผู้ตาม

4) สิ้นไหลการพูด ความสามารถในการพูด เป็นคุณลักษณะที่ดีประการ หนึ่งของคนเป็นผู้นำ เพราะต้องใช้เพื่อการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อการจูงใจ ตลอดจนจรรยาบรรณการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตาม ความสามารถในการพูดจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ

5) ครบสูตรยิ้มกว้าง ผู้นำที่มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนมีสุขภาพจิตดี พร้อมทั้งจะแบ่งปันความสุข ความเมตตา ความอบอุ่นใจให้แก่ผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย นอกจากนั้น รอยยิ้มยังช่วยสร้างไมตรี ความสามัคคี และการอภัย อันเป็นปัจจัยของความสำเร็จและ ความสุขอีกด้วย

การกล่าวอ้างถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ อาจพูดได้ว่าเป็นการมองอย่างนักวิชาการ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับ การสำรวจความคิดเห็นของคนไทย ในหัวข้อความต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติอย่างที่คนไทยชื่นชอบก็จะได้ผลในทำนองเดียวกัน ดังนี้

1) มีความซื่อสัตย์สุจริต คนไทยมองว่า ความซื่อสัตย์สุจริต ควรจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการแรกของผู้นำไทย เพราะความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศ ดังจะสังเกตได้ว่า การจัดลำดับความน่าเชื่อถือและสถิติการคอร์รัปชันนั้น ประเทศพัฒนาแล้วทั้งหมด จะมีผลการยอมรับในลำดับต้น ๆ ทั้งสิ้น ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาต้องแข่งขันกันเพื่อ ไม่ให้ตกเป็นอันดับรั้งท้าย

2) มีความยุติธรรม คนไทยให้ความสำคัญกับความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมของผู้นำช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดกำลังใจในการทำงานโดยมุ่งหวังว่าเมื่อมีความมุ่งมั่น ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานแล้วจะได้รับความดีความชอบและการสนับสนุนจากผู้นำอย่างยุติธรรม

3) มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ โดยธรรมชาติที่กลุ่มคนต้องการ ผู้นำก็เพราะต้องการให้ผู้นำแสดงบทบาทในการรับผิดชอบ และตัดสินใจแทนตน ดังนั้นคนไทยจึงต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบ เช่นกัน

4) มีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้นำมีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ในหน่วยงานขนาดใหญ่อาจต้องใช้วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นของสมาชิก ในองค์กรร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรก็ยังเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ เป็นที่ต้องการเสมอ

5) มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรืออย่างน้อยก็ช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็สามารถช่วยแก้ปัญหา ซ้ำซาก ทำให้เกิดวิธีการหรือผลงานใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้นำที่คนไทยต้องการ

6) มีการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะนิสัยดั้งเดิมของคนไทย มักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมนัก แต่เมื่อสังคมมีการพัฒนาขึ้น เราจึงเรียนรู้และมองเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบ ย่อมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานเป็นทีมของผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่ต้องการของคนไทยยุคใหม่

7) มีความเป็นผู้นำ การสื่อความของคำว่า มีความเป็นผู้นำ ในความหมายที่แท้จริง คือ การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง ดังได้เคยกล่าวแล้วว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้นำจะใช้เทคนิค บารมี หรือคุณลักษณะเพื่อการจูงใจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำเอง แต่สรุปแล้วสิ่งที่คนไทยต้องการคือผู้นำที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำอย่างเต็มเปี่ยมนั่นเอง

8) มีความเสียสละ มีคำกล่าวเตือนสติผู้นำอยู่เสมอว่าเป็นผู้นำต้องทำงานหนักกว่าผู้อื่น อดทนกว่าผู้อื่น และเสียสละกว่าผู้อื่น ผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ ส่วนรวมย่อมไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้น จะหวังผลสำเร็จได้ยากคนไทยจึงเชื่อว่าคุณสมบัติที่ดีอีกประการหนึ่งของผู้นำคือเป็นผู้มีความเสียสละ

9) มีการวางแผน ผู้นำต้องทำงานเป็นระบบ มีการวางแผนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน มีการแบ่งงานกันรับผิดชอบ การทำงานที่มีการวางแผนจะช่วยให้การติดตามงาน การจัดสรรงบประมาณ และการประเมินผลงานชัดเจนเป็นระบบ และถ้ามีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็จะสามารถแก้ไขได้ถูกจุด ทั้งยังใช้เป็นบทเรียน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซากได้อีกในอนาคต คุณสมบัติของผู้นำที่ทำงานอย่างมีการวางแผน จึงเป็นที่ต้องการของคนไทยอีก ประการหนึ่ง

10) มีวุฒิภาวะวุฒิ หมายถึง ความเจริญงอกงามความบริบูรณ์ ดังนั้น วุฒิภาวะ คือ สภาพหรือสภาวะที่สื่อให้เห็นว่าสมบูรณ์ทุกด้าน ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และการตัดสินใจ เป็นต้น คนไทยต้องการผู้นำที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าว เพราะคาดหวังว่า วุฒิภาวะของผู้นำจะช่วยให้คุณสมบัติข้ออื่น ๆ ของผู้นำโดดเด่นและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น⁸⁹

สัมมา รัตนีย์ สรุปลไว้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ

1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1) สุขภาพทางกายและทางใจ
- 1.2) ความรู้ความสามารถ
- 1.3) ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
- 1.4) วิสัยทัศน์ ความคิด เชิงสร้างสรรค์
- 1.5) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ อดทนหนักแน่น
- 1.6) ความตื่นตัวรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์
- 1.7) การตัดสินใจที่ใช้ดุลพินิจที่ดี
- 1.8) กล้าหาญเด็ดเดี่ยวเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.9) มีความเสียสละใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว
- 1.10) สงบเสงี่ยมถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลาย
- 1.11) ฐานะทางการเงิน
- 1.12) ความทะเยอทะยาน
- 1.13) ความรับผิดชอบ

⁸⁹ สุเมธ แสงนิมิต, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์, 2552), 15-22.

- 1.14) เมตตากฎณาเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน
- 1.15) ความจริงจัง
- 1.16) ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
- 1.17) ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น
- 1.18) บุคลิกที่แสดงถึงผู้มีอำนาจ
- 2) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้อกับการบริหารงาน ประกอบด้วย
 - 2.1) ความรู้ ความสามารถการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติและการติดตามประเมินผลร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง
 - 2.2) ความฉลาดรอบรู้และนำความรู้มาประยุกต์ใช้
 - 2.3) ความยุติธรรมเที่ยงธรรม คุณธรรม ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเหมาะสม
 - 2.4) มีความผูกพันกับองค์กรในการปฏิบัติงาน
 - 2.5) มีความสามารถในการพูดเพื่อสื่อความหมายในการทำงาน
 - 2.6) ความสามารถให้ความแนะนำหรือแก้ปัญหา
 - 2.7) ความสามารถและความแนบเนียนในเทคนิควิธีการทำงาน
 - 2.8) การบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
 - 2.9) ผู้จัดการที่เรียบง่าย
 - 2.10) ผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน
 - 2.11) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดรวบยอด มโนทัศน์ที่ดีในการทำงาน
 - 2.12) สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
 - 2.13) ความสามารถในการควบคุมอารมณ์
 - 2.14) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.15) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 2.16) ความสามารถในการตัดสินใจ
 - 2.17) ความสามารถในการบังคับบัญชา
- 3) คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย
 - 3.1) รู้จักรอมชอมกับผู้อื่น
 - 3.2) ให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน
 - 3.3) รู้จักที่จะจูงใจคนให้มีความร่วมมือกัน
 - 3.4) ความเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงจัง
 - 3.5) ยกย่องให้เกียรติให้ความไว้วางใจ
 - 3.6) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น

- 3.7) มีความสามารถในการประสานงานชุมชนที่ดี
- 3.8) ให้ความสนใจผู้อื่น
- 3.9) ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายในการคบค้าสมาคมกับผู้อื่น
- 3.10) การรู้จักกาลเทศะ⁹⁰

สุเทพ เชาวลิท ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำ CEO ในทศวรรษที่ 21 ไว้ 6 ข้อ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ในเป้าหมายความสำเร็จ คือ มองไปข้างหน้า “มองกว้าง คิดลึก เห็นไกล ทันทสมัย และเฉียบแหลม”
 - 2) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ สามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่าองค์การจะดำเนินการไปในทิศทางใด สามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง
 - 3) มีความน่าเชื่อถือ คือ มีบุคลิกภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจไม่โกหกหลอกลวง สร้างความเชื่อความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสาธารณชน
 - 4) กล้าได้กล้าเสีย คือ กล้าเสี่ยง วางแผนแล้วต้องเดินหน้า อย่างกล้าผิต ผิตแล้วต้องรีบแก้ไข และอย่านิ่งทับปัญหา
 - 5) คิดนอกกรอบ (Think out of Box) คือ คิดให้หลุดพ้นจากความเคยชินเดิม ๆ และต้องคิดให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ มีมิติใหม่ ๆ ของความคิด
 - 6) กล้าที่จะทำให้องค์การมีความกระตือรือร้น คล่องตัว⁹¹
- สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำตัวทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ช้างจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ 1. คุณลักษณะส่วนบุคคล 2. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร 3. คุณลักษณะทางสังคม

บทบาทผู้นำของผู้บริหาร

บทบาท เป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บทบาทนั้นจะต้องเป็นที่รับรู้แล้วเข้าใจกันระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งและบุคคลอื่น บทบาทของผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การและมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยได้รวบรวมบทบาทผู้นำของผู้บริหารจากนักวิชาการหลายท่าน ๆ ท่าน ดังนี้

⁹⁰ สัมมา ธรณิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556), 66-67.

⁹¹ สุเทพ เชาวลิท, อ้างถึงใน ณิชรดา เวชญาลักษณ์, ภาวะผู้นำทางการบริหาร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 11.

สัมมา ธรณิธย์ กล่าวว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย

1. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารดำเนินการวางแผน กำหนดนโยบาย ทิศทางขององค์การ จัดสรรทรัพยากร ตัดสินใจในการทำงาน อำนวยความสะดวก การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ตลอดจนการปรับโครงสร้าง ระบบและการปฏิบัติการให้ตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ
2. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ชำนาญการ มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ สามารถให้คำแนะนำผู้อื่นที่เป็นผู้ร่วมงาน สามารถพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถเพิ่มขึ้น
3. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดคะเน คาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
4. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นตัวแทนกลุ่ม รับผิดชอบและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ผู้สร้างและผู้สนับสนุนความสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ และประสานงานระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง ความยุ่งยากที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์การ โดยการเจรจา ไกล่เกลี่ย ต่อรอง ตลอดจนการให้คำแนะนำที่เหมาะสม
6. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บุกเบิก ริเริ่ม สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาการทำงานเป็นทีม
7. บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีของกลุ่ม เป็นผู้มีความคิด⁹² คริช, ครัชพิว และบัลลัคซี (Krech, Crutchfield and Ballachey) ได้สรุปถึงบทบาทของผู้นำในองค์การต่าง ๆ ว่าควรมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้
 1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทที่เด่นชัด คือ การทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ คุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างดี
 2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน บทบาทในการวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องกระทำอยู่เสมอ เนื่องจากการวางแผนที่ดีต้องอาศัยการตัดสินใจเพื่อกำหนดทางเลือกและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
 3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายขององค์การหรือของกลุ่มเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องเข้าไปแสดงบทบาทอย่างชัดเจน
 4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำมักได้รับการยอมรับจากลูกน้องว่าเป็นแหล่งความรู้และประสบการณ์ ดังนั้นผู้นำควรมีความรู้ในงานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีจึงจะช่วยสร้างความศรัทธาให้กับลูกน้องได้

⁹² สัมมา ธรณิธย์, *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ชั่วฟ้าฯ, 2556), 27.

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่ม ในการติดต่อกับภายนอกผู้นำที่ดีต้องทำหน้าที่ดังกล่าวแทนสมาชิกในองค์กรในหลายเรื่องเนื่องจากบางครั้งสมาชิกไม่สามารถติดต่อกับภายนอกโดยตรงได้เอง ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปควบคุมดูแลเพื่อทำให้เกิดความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดจึงมักมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณให้โทษแก่บุคคลในกลุ่มได้

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ในกรณีที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่ม ผู้นำ ต้องแสดงบทบาทในการระงับเหตุเพื่อให้เกิดความสงบและความเข้าใจอันดี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมอันดีงามให้กับสมาชิกในกลุ่มได้

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม การสร้างความสามัคคีกลมเกลียวกันในกลุ่มเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทบางประการแล้วได้รับการยอมรับจากสมาชิกโดยทั่วกันหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์รวมของคนในกลุ่มนั่นเอง

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ การตัดสินใจหรือการกระทำของกลุ่มต้องอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้นำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องแสดงความรับผิดชอบต่อกลุ่มเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ บางครั้งผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทในการกำหนดค่านิยมหรือความเชื่อของกลุ่ม จนกระทั่งความเชื่อดังกล่าวได้กลายเป็นอุดมคติของกลุ่มไปในที่สุด ผู้นำจึงต้องเป็นได้ทั้งนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้กรุณา ผู้นำต้องแสดงบทบาทของผู้มีอาวุโสที่น่านับถือ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ ว่ากล่าวและตักเตือนสมาชิกในกลุ่มด้วยความรักความเมตตา⁹³

มินซเบิร์ก (Mintzberg) ได้ทำการศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารว่าควรทำอะไรเกี่ยวกับงานในหน้าที่ พบว่า มีบทบาทผู้นำที่สำคัญหลายประการ อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกคนอาจจะไม่จำเป็นต้องแสดงบทบาทที่กล่าวมาทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่มีลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคนและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น บทบาทดังกล่าว คือ

⁹³ David Krech, Richard S. Crutchfield, and Egerton S. Ballachey, **Individual in Society: A Textbook of Social Psychology** (New York: McGraw-Hall, 1962), 428-430.

1. บทบาทตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์กร ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเป็นประธานในพิธีต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมการประชุม การเป็นประธานในการมอบรางวัล
2. บทบาทในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง จูงใจและพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น
3. บทบาทในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายในการติดต่อเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์กร การจัดตั้งสมาคมวิชาชีพหรือการประชุมร่วมกันกับกลุ่มเพื่อนต่างองค์กร ให้ผู้บริหารแสดงบทบาทด้านนี้ได้เป็นอย่างดี
4. บทบาทในการติดตาม ผู้บริหารต้องรวบรวมสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยการเข้าร่วมประชุมกับพนักงาน คณะกรรมการบริษัท และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามการทำงานขององค์กรที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ
5. บทบาทในการเผยแพร่สารสนเทศ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการให้ข้อเท็จจริงและสารสนเทศที่มีคุณค่าแก่พนักงานโดยทำหน้าที่เป็นผู้นำในการประชุมกลุ่ม ส่งบันทึกเดือนความจำ ไปยังคณะทำงานรวมทั้งการพบปะอย่างไม่เป็นทางการเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับโครงการในปัจจุบันและอนาคต
6. บทบาทในการแถลงข่าว ผู้บริหารทำหน้าที่ให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์กรโดยการจัดทำรายงานประจำปี หรือการพูดแถลงข่าวให้ชุมชนได้รับทราบ
7. บทบาทของผู้บริหารกิจการ ผู้บริหารทำหน้าที่ในการออกแบบและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่น การนำวิธีการทำงานแบบยืดหยุ่นเวลามาใช้ในการทำงานหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เกี่ยวกับงาน
8. บทบาทในการจัดการกับความยุ่งยาก ผู้บริหารต้องมีส่วนในการเข้าไปจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การสับเปลี่ยนพนักงานในแต่ละโครงการให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น การจัดการกับเครื่องจักรที่มีปัญหาขัดข้อง
9. บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารทำหน้าที่ควบคุมการจัดสรรบุคลากร วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และเวลาให้เหมาะสมกับแต่ละภารกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระเตรียมในเรื่องงบประมาณ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการแสดงบทบาทในเรื่องนี้
10. บทบาทในการต่อรอง ผู้บริหารทำหน้าที่ในการต่อรองเรื่องต่าง ๆ เช่น ในกรณีที่มีการจ้างพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน ผู้บริหารอาจทำการต่อรองเกี่ยวกับการมอบหมายงานในหน้าที่ รวมถึงการต่อรองด้านค่าตอบแทนอีกด้วย⁹⁴

⁹⁴ Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, 8th ed. (New York: Harper and Row, 1983), 58-93.

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรว่าได้แก่ บทบาทในการริเริ่ม การสืบเสาะ การพูดสนับสนุน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ และการวิจารณ์⁹⁵

นานัส (Nanus) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคใหม่ว่าควรมีบทบาทในด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง บทบาทในการเจรจา และบทบาทในการสอนงาน⁹⁶

ฟาร์เรน และเคย์ (Farren and Kaye) ได้กล่าวถึง บทบาทสำหรับผู้นำซึ่งมีต่อการพัฒนาการทำงานว่า จะต้องประกอบด้วย

1. บทบาทผู้อำนวยการความสะอาด
 - 1.1 ช่วยชี้ให้บุคคลเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของงาน และทักษะทางการตลาด
 - 1.2 ช่วยให้บุคคลตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนในระยะยาว
 - 1.3 สร้างบรรยากาศการยอมรับให้แต่ละคนแสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับงานได้อย่างเต็มที่
2. บทบาทผู้ประเมิน
 - 2.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย
 - 2.2 กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องใดบ้าง
 - 2.3 ให้คำแนะนำแก่บุคคล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
3. บทบาทผู้คาดคะเน
 - 3.1 ชี้ให้เห็นแนวโน้มและพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน
 - 3.2 ช่วยให้ผู้บุคคลได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพิ่มเติม
 - 3.3 สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์กร
4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ
 - 4.1 ช่วยให้ผู้บุคคลได้เลือกเป้าหมายของงานได้ชัดเจนมากขึ้น
 - 4.2 ชี้ให้เห็นสิ่งที่อาจเป็นตัวเสริมหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

⁹⁵ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, **Executive Achievement: Making It at the Top** (Singapore: McGraw-Hill, 1986), 10-13.

⁹⁶ Burton Nanus, **Visionary Leadership** (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), 10-15.

5. บทบาทผู้ทำให้บุคคลมีความสามารถ

5.1 ช่วยให้ผู้บุคคลสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

5.2 จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์กรอื่นที่มีความสามารถ เพื่อช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย⁹⁷

จากการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้บริหารดำเนินการเป็นผู้ชำนาญการ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ เป็นตัวแทนกลุ่มบทบาทของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง เป็นผู้บุกเบิก ริเริ่ม สนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และเป็นสัญลักษณ์แบบอย่างที่ดีของกลุ่ม เป็นผู้มีอุดมคติ เราจะเห็นได้ว่า บทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์กรในการทำงานที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับขณะเดียวกันก็ต้องรักษาความเป็นไปของกลุ่มให้เป็นด้วยดี ผู้นำจึงมีบทบาทหลากหลายที่แตกต่างจากคนอื่นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจขององค์กร

หลักการ-แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

หลักการ-แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ดังนั้นในการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถสรุปตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะนี้ เป็นทฤษฎีในกลุ่มแรก ๆ ที่นักวิจัยและผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำพยายามจะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีระยะเวลาของการศึกษาค่อนข้างยาวนาน ในตอนเริ่มต้นกลุ่มนี้จะเน้นการศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำที่จะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะในช่วงแรกมีการระบุ

⁹⁷ C. Farren and B. L. Kaye, อ้างถึงใน สัมมา ธรนิธย์, ภาวะผู้นำของผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556), 29-30.

ลักษณะทางกายภาพ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคล ซึ่งเชื่อว่าเป็นลักษณะผู้นำตามธรรมชาติ (Natural Leaders) ประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theory)

ตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในกลุ่มการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ พบว่ามีการนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในหลายทฤษฎี แต่ในที่นี่จะยกตัวอย่างแนวคิดทฤษฎีสำคัญที่มีการศึกษาในระยะปลายของยุค หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นแนวคิดคุณลักษณะที่เกิดขึ้นใหม่ หรือเป็นแนวคิดที่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์สนับสนุน ดังนี้

แนวคิดคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

ดูบริน (DuBrin) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพทั่วไปและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม
2. มีความไว้วางใจได้ (trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้แก่บุคคลได้ มีความซื่อสัตย์
มั่นคง
3. มีลักษณะเด่น (dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ
4. มีลักษณะแสดงตัว (extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ
5. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น
ทัศนคติและการแสดงออกอย่างมั่นใจ
6. มีอารมณ์มั่นคง (emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออก
อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ
7. มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทางที่ช่วย
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ
8. มีอารมณ์ขัน (sense of humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่าง ๆ
9. มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น (warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้
10. มีความอดทนสูงต่อความขัดข้องใจ (high tolerance for frustration) หรือมีความสามารถ
ในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้
11. มีความตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย
(self-awareness and self-objectivity)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) มีความสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability) เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการตลาด การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (internal locus of control) เชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุม และเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

5. มีความกล้าหาญ (courage) ในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

6. มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ (resiliency) เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมามีกำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้⁹⁸

แนวคิดคุณลักษณะเฉพาะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Specific Traits Related to Leadership Effectiveness)

ยูก์ (Yukl) เสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่

1. มีระดับพลังงานสูงมีความอดทนอดกลั้นสูงต่อความเครียดจากปัญหาต่าง ๆ มีผลกระทัดรัดใจและมีความสามารถในการปรับอารมณ์ให้คืนสู่สภาพเดิมได้

2. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confident) รวมถึงมีการเห็นคุณค่าในตนเอง (self-esteem) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) อยู่ในระดับสูง

3. มีความเชื่ออำนาจในตนเอง (Internal Locus of Control) เชื่อว่าเหตุการณ์หรือความสำเร็จต่าง ๆ เกิดจากการกระทำของตัวเอง ไม่ใช่เป็นเพราะฟลุ๊คหรือเพราะโชคหรือเพราะอำนาจภายนอกที่ควบคุมได้

⁹⁸ Andrew J. DuBrin, **Principles of leadership**, 7th ed. (Australia: South-Western, Cengage Learning, 2013) 71-84.

4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability and Maturity) รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าการปกป้องตนเอง (being defensive) ไม่เป็นพวกหลงตัวเอง (narcissism)

5. มีความซื่อสัตย์ (Personal Integrity) มีพฤติกรรมที่ยึดมั่นกับค่านิยมร่วมหรือบรรทัดฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การ (espoused values) และเป็นบุคคลที่ซื่อตรง มีจริยธรรม มีความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ไม่หลอกลวง

6. มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจทางสังคม (Socialized Power Motivation) มุ่งอำนาจแต่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของคนอื่นหรือสังคม ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง หรือเพื่อความยิ่งใหญ่ของตนเอง ไม่โอ้อวดตนเอง ไม่แก้ตัวเมื่อทำผิดพลาด มีมุมมองหรือวิสัยทัศน์ยาวไกล ยินดีรับฟังคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญกว่าด้วยความเต็มใจ มุ่งใช้อำนาจไปเพื่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

7. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลางหรือมุ่งความสำเร็จสูงในระดับปานกลาง (Moderately High Achievement Orientation) ซึ่งรวมถึงทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (Values) และความต้องการ (needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการในความสำเร็จ (needs for achievement) ความปรารถนาที่จะเป็นเลิศ มีแรงจูงใจที่ต้องการทำให้เกิดความสำเร็จ มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน ผลการวิจัยในเรื่องการมุ่งความสำเร็จอาจจะมีข้อจำกัดในการหาข้อสรุปที่แน่นอนอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม พอสรุปได้ว่าผู้บริหารไม่ควรมีความใฝ่ผลสัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป เนื่องจากถ้าผู้บริหารมุ่งความสำเร็จต่ำ จะขาดแรงจูงใจในการแสวงหาโอกาสที่มีความท้าทาย ไม่ค่อยกล้าเสี่ยง และไม่ชอบเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือแสดงความรับผิดชอบต่อ การแก้ปัญหา นั้น ซึ่งตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมุ่งความสำเร็จมากเกินไป บางครั้งอาจส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้ โดยเฉพาะถ้ามุ่งงานสูงเกินไปเพื่อสร้างผลงาน ความก้าวหน้าหรือ ความสำเร็จให้กับตัวผู้บริหารเอง มากกว่าความสำเร็จของทีมงานหรือของหน่วยงาน ผู้บริหาร จะพยายามทำทุกอย่างให้สำเร็จด้วยตนเองไม่กระจายงานแก่ผู้อื่น ทำให้ไม่เกิดการพัฒนา ความรู้สึก รับผิดชอบต่อความผูกพันต่องานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารแบบทีมงาน ต้องอาศัยความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการมุ่งความสำเร็จในระดับปานกลาง

8. มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์หรือความต้องการความสัมพันธ์ในระดับต่ำ (Low Need for Affiliation) คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะมีความพึงพอใจสูงเมื่อตนเองเป็นที่รักและได้รับการยอมรับจากคนอื่น และชอบทำงานร่วมกับคนที่เป็เพื่อนกันหรือคนอื่นที่ให้ความร่วมมือและเป็นมิตร ผลการศึกษาวิจัย ส่วนใหญ่พบว่าความต้องการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับความสำเร็จทางการบริหารจัดการ (managerial effectiveness) เนื่องจากผู้บริหารจะให้ความใส่ใจด้านความสัมพันธ์

เป็นประเด็นหลักมากกว่าสนใจด้านงาน เช่น ผู้บริหารยอมให้งานถูกแทรกแซงจากผู้อื่นได้เพราะเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือไม่ยอมให้มีการเผชิญหน้าของผู้ที่มีความคิดแตกต่างกัน มีการให้รางวัลหรือตอบแทนเพื่อสร้างคะแนนนิยมส่วนตัวมากกว่าการให้รางวัลผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการมอบหมายงานจะเลือกให้กับคนที่ตนเองชอบหรือเป็นพรรคพวกของตน บางครั้งยอมมีการยกเว้นกฎเกณฑ์ให้เป็นกรณีพิเศษด้วย จากพฤติกรรมเหล่านี้บ่อยครั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกท้อถอย ขาดความรับผิดชอบ ไม่รับรู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นต่อไป ไม่เข้าใจสถานะความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้บริหารและไม่ว่าตนควรต้องทำอะไรบ้าง สำหรับผู้บริหารที่มีความต้องการด้านนี้ในระดับต่ำก็ไม่เป็นที่ต้องการเช่นกัน เนื่องจากคนที่มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ต่ำ (low need for affiliation) มากเกินไป มีแนวโน้มที่จะชอบอยู่คนเดียว (loner) ไม่ชอบเข้าสังคม อาจจะชอบอยู่กับครอบครัวที่ใกล้ชิดหรือเพื่อนสนิทบางคน อาจจะขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคมที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร รวมถึงขาดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และส่งผลให้ล้มเหลวในการพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และอาจทำให้ขาดความมั่นใจตนเองในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น สรุปได้ว่าระดับความต้องการด้านความสัมพันธ์ที่เหมาะสมควรเป็นระดับต่ำปานกลาง (moderately low need for affiliation) แทนที่จะเป็นระดับสูงหรือระดับต่ำมากเกินไป อย่างไรก็ตามจากข้อสรุปของ Yukl ข้างต้น หากจะนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเรามีข้อสังเกตในประเด็นของแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์เนื่องจากเป็นที่ทราบกันว่าสังคมไทยส่วนใหญ่เป็นสังคมแบบอุปถัมภ์ มีระบบพรรคพวกเพื่อนฝูงบางกลุ่มมีลักษณะเป็นแบบกลุ่มนิยม หากผู้นำมีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ต่ำปานกลางจะยังคงมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้หรือไม่ และน่าสนใจศึกษาผลของผู้นำที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะส่งผลทางลบต่องานและผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนหรือบางกลุ่มจริงหรือไม่ ซึ่งควรจะมีการวิจัยเพื่อพิสูจน์แนวคิดนี้กันต่อไป⁹⁹

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ศึกษาเอกสารประกอบวิจัยเชิงประจักษ์ระหว่างปี ค.ศ. 1904 - 1947 รวม 124 เรื่อง ผลการวิจัยพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำมีคุณลักษณะบางประการที่ทำให้เขาแตกต่างจากบุคคลที่เป็นผู้ตาม ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (intelligence)
2. ความตื่นตัว (alertness)
3. ความรอบรู้ (insight)
4. ความรับผิดชอบ (responsibility)
5. ความคิดริเริ่ม (initiative)

⁹⁹ Gary A. Yukl, *Handbook of leadership* (New York: The Free Press, 1974), 19-21.

6. ความมุ่งมั่น (persistene)
7. ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)
8. ความสามารถในการเข้าสังคม (sociability)

ต่อมา สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการศึกษาอีกครั้ง โดยเป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ได้รับการเผยแพร่ในช่วงปี ค.ศ. 1948 - 1970 จำนวน 163 เรื่อง ผลการศึกษาในครั้งนี้ ได้ยืนยันผลการศึกษาในครั้งแรก โดยได้พบตัวแปรด้านคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ 10 ประการ คือ

1. ความต้องการรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ (drive for responsibility and task completion)
2. ความแข็งแรงและความมุ่งมั่นในการทำเป้าหมายให้บรรลุผล (vigor and persistence in pursuit of goals)
3. ความกล้าหาญและความริเริ่มในการแก้ปัญหา (risk taking and originality in problem solving)
4. ความต้องการริเริ่มการปฏิสัมพันธ์ในสังคม (drive to exercise initiative in social situations)
5. ความมั่นใจในตนเองและการรู้จักตนเอง (self-confidence and sense of personal identity)
6. ความเต็มใจรับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของตนเอง (willingness to accept consequences of decisions)
7. ความพร้อมรับความเครียดระหว่างบุคคล (readiness to absorb interpersonal stress)
8. ความเต็มใจยอมรับความผิดหวัง (willingness to tolerate frustration)
9. การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น (ability to influence other people's behavior)
10. ความสามารถในการริเริ่มการปฏิสัมพันธ์เพื่อเป้าหมาย (capacity to structure social interaction systems)¹⁰⁰

เชลลีย์ เคิร์กแพทริก และเอดวิน ล็อก (Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยานและมีพลังสูง (Ambition and Energy) เป็นผู้นำที่มีแรงขับเคลื่อนอยากที่จะทำงาน มีความคิดริเริ่ม มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ มีพลังทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความอดทนสูง สู้งาน

¹⁰⁰ Ralph M. Stogdill, "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature," *Journal of Psychology* 25 (1948): 35-71.

2. มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม (Honesty and Integrity) เป็นผู้นำที่ผู้อื่นให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูดกับการกระทำ มีความจริงใจ ไม่หลอกลวง มีความโปร่งใส จนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นคนที่มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง และมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง สามารถชักจูงผู้ตามให้เชื่อถือในการตัดสินใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

4. มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ (Job-relevant knowledge) เป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานในหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเพื่อที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. มีสติปัญญาที่ฉลาด (Cognitive Ability) ผู้นำจำเป็นต้องมีสติปัญญาอย่างเพียงพอเพื่อเก็บรวบรวม สังเคราะห์ และแปลข้อมูลจำนวนมาก เพื่อนำมาประกอบการคิดแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (Desire to Lead) เป็นผู้มี ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่น แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานอย่างแท้จริงสามารถจูงใจผู้อื่นให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม

8. มีความอดทนต่อความเครียด (Tolerance for Stress) ผู้นำต้องอดทน สามารถทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนได้ทุกรูปแบบในบทบาทของความเป็นผู้นำ

9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำจะต้องสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองและรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้¹⁰¹

โบายาตซิส (Boyatzis) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency Orientations)
2. ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (Concern with Impact)
3. ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ (Proactivity)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
5. มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ (Conceptualization)

¹⁰¹ Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *The Academy of Management Executive* 5, 2 (1991): 48-60.

6. มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (Diagnostic Use of Concepts)

7. มีอำนาจบารมีทางสังคม (Use of Socialized Power)

8. มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (Managing Group Process)¹⁰²

โบทเวลล์ (Bothwell) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความฉลาด (Intelligence)
2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others)
3. มีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence)
4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others)
5. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self-control)
6. มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills)
7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task)
8. มีความสามารถในการกระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process)
9. เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient)
10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)¹⁰³

จุมพล หนิมพานิช กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะมีดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดีและมีคุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก รูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูงและน้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้นำที่ดีเสมอไป

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม การเลื่อนชั้นทางสังคม (Social Mobility) ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า 1) สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ 2) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่ไม่ดีสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่าในช่วงก่อน ค.ศ. 1924 และ 3) ในช่วง ค.ศ. 1948-1970 ผู้นำมีการศึกษาดีกว่าในอดีต

3. ความมีสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and Ability) ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา เช่น ความมีสติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด (Fluency of Speech)

¹⁰² Richard E. Boyatzis, **The Competency Manager : A Model of Effective Performance** (New York: John Wiley & Son, 1982), 229-234.

¹⁰³ Bothwell, อ้างถึงใน ณิชรดา เวชญาลักษณ์, **ภาวะผู้นำทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 58-59.

4. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำจะมีบุคลิกภาพดังนี้ มีความสามารถในการปรับตัว มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น มีความสมดุลในอารมณ์ และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีอิสระ (Independent) เป็นตัวของตัวเอง (Nonconformity) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality, Creativity) มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Personal Integrity, Ethical Conduct) และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related Characteristics) ได้แก่ มีความต้องการความสำเร็จ (Achievement Drive, Desire to Excel) มีความประสงค์ที่จะรับผิดชอบ (Drive for Responsibility) มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacles) มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Responsible in Pursuit of Objectives) และมุ่งมั่น (Task Orientation)

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ มีความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation) มีความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative Ability) มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness) มีเกียรติ (Prestige) มีความสามารถในการเข้าสังคมและทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Sociability, Interpersonal Skills) มีส่วนร่วมกับสังคม (Social Participation) รู้จักกาลเทศะ และมีทักษะด้านการทูต (Tack, Diplomacy)¹⁰⁴

เสนาะ ตีเขาวัว กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะมีดังต่อไปนี้

1. พลังผลักดัน (Drive) ได้แก่ ลักษณะต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงความพยายามอย่างสูงที่ประกอบด้วยความต้องการประสบความสำเร็จอย่างสูง ความพยายามที่จะปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

2. การจูงใจ (Motivation) เป็นลักษณะที่แสดงถึงความต้องการอย่างสูงที่จะนำและใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะการจูงใจของผู้นำจะใช้ไปในทางกระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ให้ความเอาใจใส่ และสร้างความผูกพันในภารกิจและหน้าที่ที่มีต่อองค์การ

3. ความมั่นคง (Integrity) เป็นคุณสมบัติที่แสดงถึงความจริงกับคนอื่น และความสม่ำเสมอสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำ ลักษณะของความมั่นคงคือ ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการรักษาสิทธิของตนเอง

¹⁰⁴ จุมพล หนิมพานิช, ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 30-33.

4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำสามารถฟันฝ่าอุปสรรค เพราะบทบาทของผู้นำจะต้องเผชิญความท้าทายและต่อสู้กับปัญหาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยง

5. ความรู้ (Knowledge) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับองค์กรและเทคนิคในการทำงานที่จำเป็นในงานที่ตัวเองทำ

6. ความฉลาด (Intelligence) เป็นความสามารถในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง¹⁰⁵

ยงยุทธ เกษสาคร กล่าวไว้ว่า แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเชิงคุณลักษณะมีดังต่อไปนี้

1. ศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงแผนปฏิบัติการให้กระจ่างชัด
2. ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันทุกฝ่าย
3. ควบคุม ดูแล ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์
4. หมั่นศึกษาหาความรู้
5. จัดให้มีระบบติดต่อสื่อสาร
6. รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
7. มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. มีความยุติธรรม
9. รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
10. เป็นผู้ที่มีพรหมวิหาร 4
11. มีความขยันในการทำงาน
12. ยกย่อง ชมเชยผู้กระทำความดี
13. ให้เกียรติผู้เสนอความคิด
14. มีจิตใจมั่นคง
15. ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี
16. หมั่นอบรมให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา
17. มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
18. กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
19. เป็นคนใจกว้าง
20. กล้ายอมรับผิด
21. ให้ความสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา

¹⁰⁵ เสนาะ ตีเขาวัว, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551), 189-190.

22. ใจหนักแน่น ไม่หุเบา

23. มองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร¹⁰⁶

สรุปได้ว่า คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่เป็นผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มี 7 ประการ ดังนี้

1. มีสติปัญญาที่ฉลาด
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความสามารถในการตัดสินใจ
4. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง
5. มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรมในการทำงาน
6. มีความรู้และทักษะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีความสามารถในการจูงใจและการทำงานร่วมกับคนอื่นได้

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการใช้พฤติกรรมในการบริหารงานที่แสดงออกโดยใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจหรือบริหารจัดการ เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรนั้น ซึ่งทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories) ที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติของเรดดีน (Reddin) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC Leadership Theory)

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (University of Ohio state University Studies)

การวิจัยแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดย สตอกดิลล์ (Stogdill) และคณะ เป็นการวิจัยที่มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและของกลุ่ม โดยมีคำถามการวิจัยว่า “ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร” และ “พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของกลุ่มอย่างไรบ้าง” เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งนักวิจัยพัฒนาขึ้นเป็นแบบสอบถามอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่ไม่สามารถทำนายได้แน่นอน จึงเรียกว่า “ตามสถานการณ์” (Contingency)

¹⁰⁶ ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: วี.เจ. พรินติ้ง, 2552), 53-54.

หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ และจากผลการวิเคราะห์ทำให้ได้พฤติกรรมและสถานการณ์ในกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure Leadership) และภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Leadership)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งริเริ่มโครงสร้าง (Initiating Structure Leadership) เป็นขอบข่ายภาวะผู้นำที่เน้นเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การ การจัดการและการกำหนดภารกิจ การมอบหมายงาน การกำหนดช่องทางการสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้นำซึ่งริเริ่มโครงสร้างจะมอบงานเฉพาะให้สมาชิกกลุ่มทำรักษามาตรฐานเฉพาะ เน้นการกำหนดเส้นตายของการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการมีวิธีการทำงานเป็นเอกลักษณ์ ให้สมาชิกกลุ่มทราบความคาดหวังจากสมาชิก และดูแลให้สมาชิก และดูแลให้สมาชิกปฏิบัติงานเต็มตามความสามารถ

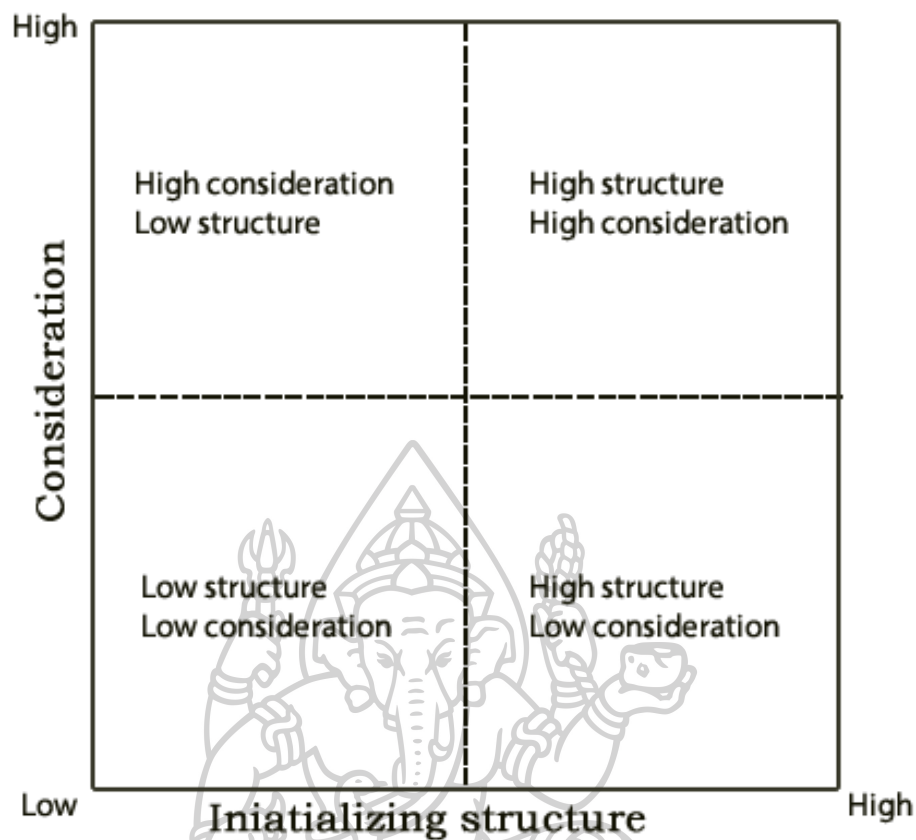
ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Leadership) เป็นขอบข่ายภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงความไว้วางใจ ความนับถือความอบอุ่น การเกื้อหนุน และการเอาใจ ความนับถือ ความอบอุ่น การเกื้อหนุน และการเอาใจใส่สวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง เข้าพบได้ง่ายปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน และให้แนวคิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ค่าคะแนนมุ่งสัมพันธ์สูง แสดงว่าผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดสนิทสนมกันทางจิตวิทยา ส่วนค่าคะแนนมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แสดงว่าผู้นำมีความห่างเหินทางจิตวิทยา¹⁰⁷

จึงมีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง (low structure and high consideration)
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (high structure and high consideration)
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (low structure and low consideration)
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (high structure and low consideration)¹⁰⁸ ดังแผนภูมิที่ 3

¹⁰⁷ Ralph M. Stogdill and Alvin E. Coons. (Eds.), **Leader Behavior: Its Description and Measurement** (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1975), 127-128.

¹⁰⁸ Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, 2e. (The United States of America: Thomson South-Western, 2004), 69.



แผนภูมิที่ 2 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
ที่มา: Paul Hersey and Kenneth H Blanchard, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977), 95.

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Research Studies)

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Research Studies) โดย เรนซิส ลิเคอร์ท (Lensis Likert) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีการศึกษาในเวลาใกล้เคียงกัน คือระหว่างกลางศตวรรษที่ 1940 ถึงกลางศตวรรษที่ 1950 โดยมีความพยายามที่จะค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลแม้ว่าในการศึกษาของทั้งสองมหาวิทยาลัยจะใช้คำว่า “พฤติกรรมภาวะผู้นำ” มากกว่า “รูปแบบภาวะผู้นำ” แต่พฤติกรรมที่ถูกระบุก็ถูกเรียกทั่วไปในปัจจุบันว่ารูปแบบภาวะผู้นำ

นักวิจัยได้มีการระบุพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงาน (Job-Centered Leadership Style)

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงาน (Job-Centered Leadership Style) ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน การเน้นที่เป้าหมาย และการอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การแบ่งงาน การกำหนดวิธีการทำงาน และมีการควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวดและใกล้ชิดในเรื่องบทบาท และเป้าหมาย

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งคน (Employee-Centered Leadership Style)

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งคน (Employee-Centered Leadership Style) ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ตาม โดยเน้นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม มีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน มีการพัฒนาความไว้วางใจ การสนับสนุนและมีความเคารพนับถือต่อผู้ตาม¹⁰⁹

ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษากลุ่มของผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership)

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่ทำในกลุ่มผู้นำ (Harvard Studies of Group Leadership) ใน ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มผู้นำในห้องปฏิบัติการสังคม ผลการศึกษาพบว่า ได้ผู้นำ 2 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) จะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ

ผู้นำทั้ง 2 แบบนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะมีภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบได้¹¹⁰

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

Robert Blake and Jane Mouton จากมหาวิทยาลัย Texas พัฒนาทฤษฎีที่เรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ (A Two-Dimensional Leadership Theory) ทฤษฎีของพวกเขาได้มีการตีพิมพ์ครั้งแรกใน ค.ศ. 1964 และปรับปรุงใน ค.ศ. 1978, ค.ศ. 1985

¹⁰⁹ Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, **Leadership: Theory, Application, Skill Development**, 2e. (The United States of America: Thomson South-Western, 2004), 66.

¹¹⁰ ฉวีรดา เวชญาลักษณ์, **ภาวะผู้นำทางการบริหาร** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 79.

และใน ค.ศ. 1991 Blake and Mouton ได้พัฒนาเป็นทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ หรือภาวะผู้นำแบบกริด (The Leadership Grid) โดยได้มีการวิเคราะห์และพัฒนาแนวคิดจากมหาวิทยาลัย Michigan และมหาวิทยาลัย Ohio รวมทั้งการประยุกต์ผลการวิจัยเพิ่มเติม พัฒนาเป็นเครือข่ายภาวะผู้นำ มีการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในด้านมุ่งงานหรือพฤติกรรมการริเริ่มโครงสร้าง และมุ่งคนหรือพฤติกรรม การคำนึงถึงความสัมพันธ์ แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ ประกอบกันเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ ด้านแนวนอนของตาข่ายแทน “พฤติกรรมที่มุ่งความสนใจไปทำงาน” จากต่ำ (1) ไปสูง (9) ส่วนแนวตั้งแทน “พฤติกรรมที่มุ่งความสนใจไปที่คน” จากต่ำ (1) ไปสูง (9) เช่นกัน รวมทั้งหมดสามารถแบ่งเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 81 แบบ แต่โดยส่วนใหญ่จะกล่าวถึงเฉพาะแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ หรือแบบ 9,1 (Authority-Compliance Management) ให้ความสนใจมากกับงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจคน

2. ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ หรือแบบ 1,9 (Country Club Management) ให้ความสนใจกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับคนสูง

3. ภาวะผู้นำแบบไม่ให้ความสำคัญกับอะไรหรือแบบ 1,1 (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและสังคม ขาดภาวะผู้นำ

4. ภาวะผู้นำแบบสายกลาง หรือแบบ 5,5 (Middle of the Road Management) ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในงานและบุคคลในระดับปานกลาง

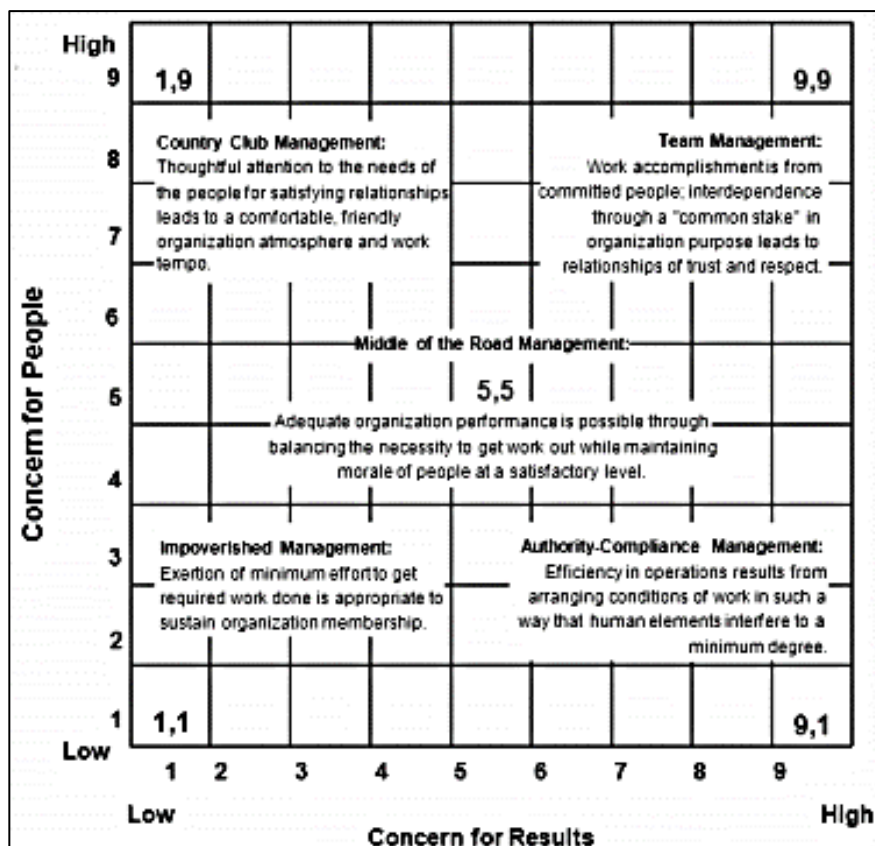
5. ภาวะผู้นำแบบบริหารจัดการเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team Management) ผู้นำจะเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์กร

นอกจากแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ ต่อมาใน ค.ศ. 1987 Blake และ Mouton ยังได้เสนอแบบภาวะผู้นำเพิ่มอีก 2 แบบ คือ

6. ภาวะผู้นำแบบพ่อแม่ หรือแบบ 9+9 (Paternalism/Materialism) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบ 1,9 และแบบ 9,1 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ เช่น การให้รางวัลเมื่อลูกเชื่อฟัง แต่ถ้าไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ

7. ภาวะผู้นำแบบตามโอกาส (Opportunism) เป็นแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้แบบผสมของภาวะผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1-5 โดยเลือกใช้ผสมตามโอกาส มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม¹¹¹ ดังแผนภูมิที่ 3

¹¹¹ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid** (Houston: Gulf Publishing, 1964), 10-11.



แผนภูมิที่ 3 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำของของโรเบิร์ต เบลกและเจน มูตัน

ที่มา: Robert R. Blake and Jane S. Mouton, quoted in Peter G. Northouse, **Leadership: Theory & Practice**, 7th ed. (Western Michigan University: SAGE Publications, 2015), 76.

ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติของเรดดิน (Reddin)

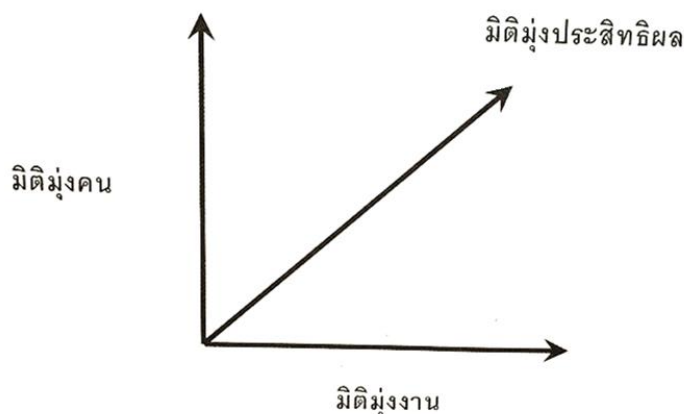
จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ มิติมุ่งงานกับมิติมุ่งคน ต่อมาวิลเลียม เรดดิน (William Reddin) ได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิภาพ (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดดินจึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (Three-dimension Theory หรือ 3-D Model หรือ 3-D Management)

ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน ได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำในแต่ละมิติดังนี้

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งคน (Relationship Orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้¹¹² ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 แสดงรูปมิติทั้งสาม ทฤษฎีสองมิติของเรดดิน
ที่มา: ธวัชชัย บุญยมนี, อ้างถึงใน ฉวีรดา เวชญาติลักษณ์, *ภาวะผู้นำทางการบริหาร* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 83.

สาระสำคัญของทฤษฎีสองมิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า หากพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำจากสองมิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงาน จะได้แบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังแผนภูมิที่ 6

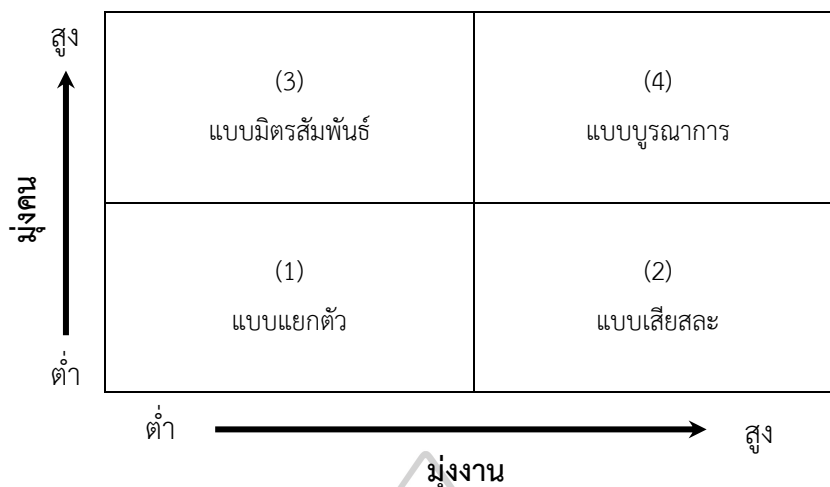
แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (Separated) มีพฤติกรรมไม่มุ่งทั้งงานและคน คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (Dedicated) มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related) มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง

แบบที่ 4 ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated) มีพฤติกรรมมุ่งทั้งงานและคน คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง

¹¹² William J. Reddin, *Managerial Effectiveness* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1970) 10.



แผนภูมิที่ 5 แสดงรูปแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน

ที่มา: William J. Reddin, **Managerial Effectiveness** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1970), 11.

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ เมื่อนำเอามิติมุ่งประสิทธิผลของงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ภาวะผู้นำก็แบ่งได้ 8 แบบ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 7 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม กล่าวคือ

ถ้าผู้ตามมีวุฒิภาวะหรือวุฒิภาวะสูงก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ดังนี้

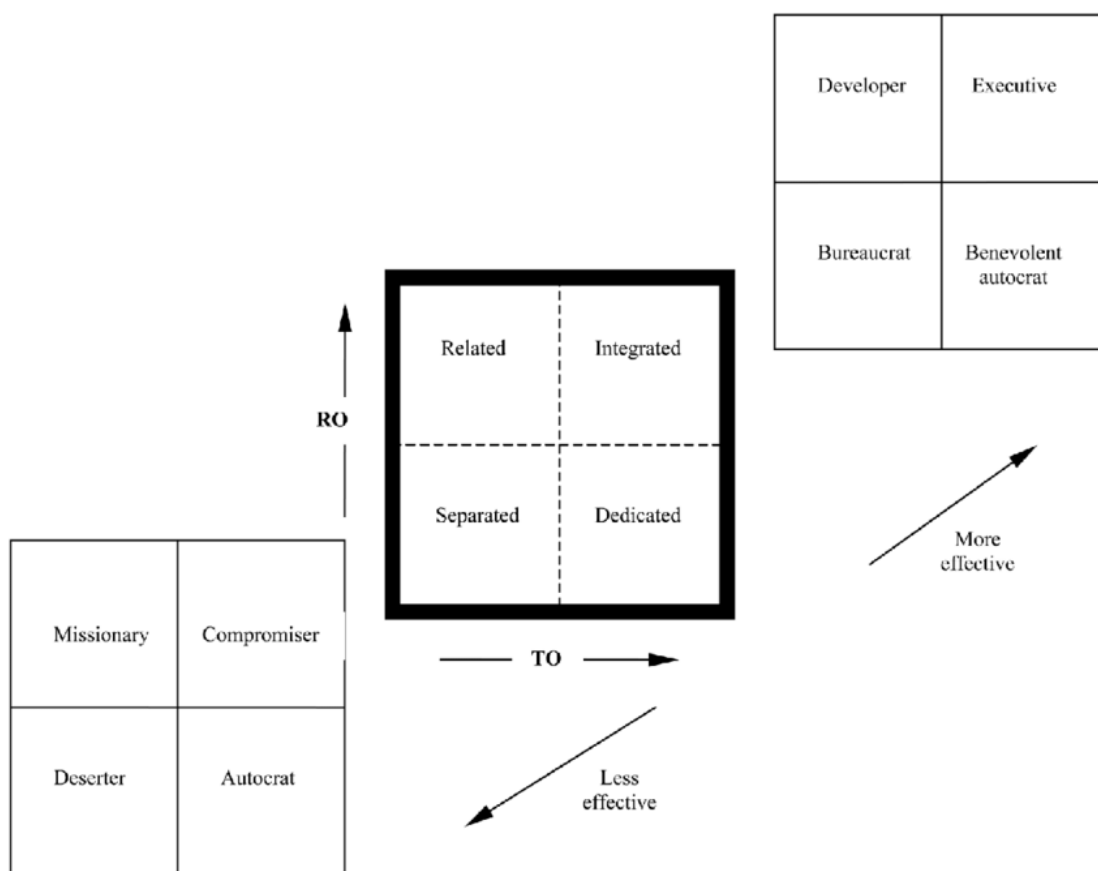
1. แบบผู้นำที่ม (Executive) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรฐานงานสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้วิธีการจัดการแบบทีมงาน

2. แบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง ผู้นำจะมีความซื่อสัตย์ เชื่อถือได้ ตระหนักถึงการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล

3. แบบผู้บุกรุกงาน (Benevolent Autocrat) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะมีความรอบรู้ในงาน และสนใจวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยไม่สนใจต่อความทุกข์เคืองคับข้องของผู้ตาม

4. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะมุ่งให้ผู้ตามทำงานตามกฎระเบียบ ต้องการจรรยาบรรณและควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบ¹¹³

¹¹³ William J. Reddin, **Managerial Effectiveness** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1970) 11-12.



แผนภูมิที่ 6 แสดงรูปแบบการเป็นผู้นำของ Reddin 3 มิติ

ที่มา: Reddin, **Reddin's 3-D Theory Leadership Styles**, เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก https://www.researchgate.net/figure/Reddins-3-D-Theory-Leadership-Styles-Source-Reddin-1970-13-Reddins-3-D-Theory_fig1_318347813

หากผู้ตามไม่มีวุฒิภาวะ (Immaturity) หรือวุฒิภาวะต่ำทำให้เกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะเฉื่อยชาและไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง
2. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ ผู้นำจะขาดความเชื่อถือจากผู้อื่น ไม่มีความสดชื่น และสนใจงานเฉพาะหน้าเท่านั้น
3. แบบผู้ใจบุญ (Missionary) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง ผู้นำจะมองว่าเป็นผู้ทำดี เป็นคนที่มีค่านิยมแบบไปด้วยกันได้

4. แบบประนีประนอม (Compromise) ผู้นำจะมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง ในสถานการณ์ที่ต้องการเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือไม่เลือกทั้ง 2 อย่าง ผู้นำงานไม่กล้าตัดสินใจ เพราะผลกระทบจากแรงกดดัน¹¹⁴

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC Leadership Theory)

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและที่ มหาวิทยาลัยมิชิแกน แม้จะใช้คำศัพท์เรียกชื่อประเภทพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยสาระแล้ว มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แต่ละการศึกษาต่างเน้นการแบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ดังนั้น บางครั้งจึงเรียกว่า ทฤษฎีสองมิติ หรือสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) คือ ด้านเกี่ยวกับงานกับด้านที่เกี่ยวกับคน ในช่วงทศวรรษ 1980-ปัจจุบันที่มีทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เกิดขึ้น เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรมในแง่การเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership) ที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมปัจจุบันยิ่งขึ้น ยูกล์ (Yukl) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสององค์ประกอบที่มีอายุกว่า 50 ปีนั้น ไม่สามารถอธิบายครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้านของผู้นำในยุคปัจจุบันได้ครบถ้วนอีกต่อไป จึงได้ทำการปรับปรุง ขยายแนวคิดจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่เน้นเพียงสอง องค์ประกอบ เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership) และใช้ชื่อรูปแบบใหม่นี้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC Leadership Theory)

ยูกล์ (Yukl) เรียกทฤษฎีที่ได้พัฒนาขึ้นด้วยตัวอักษรย่อ TRC ซึ่งมาจาก Task-Relations-Change เป็นพฤติกรรมผู้นำแต่ละด้าน ซึ่งยูกล์เชื่อว่าจำเป็นและมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จ การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความมั่นคงและความน่าเชื่อถือในการดำเนินกิจการ การปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต โดยมีพฤติกรรมหลักของผู้นำที่ใช้ ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การเพื่อปฏิบัติงาน และการติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมที่เรียกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

¹¹⁴ Ibid, 13.

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations-oriented Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์และช่วยเหลือผู้อื่น โดยเน้นความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ขององค์กร กิจกรรมที่เป็นพฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การให้การสนับสนุน การปรับปรุงพัฒนา การให้การยอมรับ การให้คำปรึกษา และการช่วยเหลือคลายความขัดแย้ง กิจกรรมในกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกับด้านพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

3. พฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของกระบวนการและของผลผลิต/บริการ การสร้างความยึดมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เป็นต้น กิจกรรมที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ ได้แก่ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายเหตุการณ์ภายนอก (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นการส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดความอยากทดลอง การสร้างพันธมิตรเพื่อให้การสนับสนุนและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง¹¹⁵

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

จากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ได้นำเสนอไป ยังมีอีกหนึ่งกลุ่มแนวคิดเดิมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการศึกษาและพัฒนามาจากแนวคิดเดิม และพบว่าในความเป็นจริงแล้วแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์อื่นก็ได้ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์จึงเกิดขึ้น โดยต้องมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่มีความหลากหลายของสถานการณ์ ดังนั้น จึงไม่มีตัวแบบของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ตายตัว ผู้นำเชิงสถานการณ์จึงต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของทีมงานสู่ผลสำเร็จขององค์การร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน และจะต้องใช้สถานการณ์ในการเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

¹¹⁵ ฉวีรดา เวชญาลักษณ์, ภาวะผู้นำทางการบริหาร (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 88-90.

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey & Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Evan and House

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory)

แนวคิดเริ่มจากที่พยายามรวมรูปแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ขององค์การเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัยของ Fiedler หรือที่เรียกว่า ทฤษฎี The Least Preferred Co-Worker หรือ LPC Contingency Model ซึ่งนับได้ว่าเป็นทฤษฎีหลักในกลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎี LPC Contingency Model จะอธิบายว่าสถานการณ์เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำกับคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำอย่างไร รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ประกอบด้วย 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations-oriented Leader) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน สร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ รับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานชัดเจน คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงานหรือมุ่งโครงสร้างริเริ่ม (Initiating Structure)

และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งเป็นปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ที่ต้องควบคุมหรือแก้ไขสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ Fiedler ได้เสนอโมเดลเชิงสถานการณ์โดยพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับการมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ แบบทดสอบนี้มีชื่อว่า Least Preferred Coworker Test หรือเรียกกันว่าแบบทดสอบ LPC คะแนนจากแบบทดสอบ PLC จะแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ ผู้ตอบที่ได้คะแนน PLC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งงาน (Task Motivated) และถ้าได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบเป็นบุคคลที่มีแรงจูงใจแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) ตัวอย่างแบบทดสอบนี้จะให้ผู้นำพิจารณาถึงบุคคลที่เคยทำงานด้วยทั้งในอดีตและปัจจุบัน และให้เลือกบุคคลหนึ่ง ซึ่งคิดว่าสามารถทำงานด้วยได้ดีน้อยที่สุด (work least well) และให้ประเมินบุคคลผู้นี้ลงในสเกลที่เป็นคู่ (เช่น เป็นมิตร-ไม่เป็นมิตร ร่วมมือ-ไม่ร่วมมือ มีประสิทธิภาพ-ไม่มีประสิทธิภาพ) โดยการทำเครื่องหมายลงในช่องที่บรรยายลักษณะบุคคลผู้นี้ หลังจากรวมคะแนนที่ประเมินทั้งหมด ผู้นำที่ได้คะแนนน้อยจะเป็นพวก LPC ต่ำ (low LPC) หรือผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำที่ได้คะแนนรวมมากจะเป็นพวก LPC สูง (high LPC) หรือผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC ของผู้นำและความมีประสิทธิภาพจะขึ้นกับตัวแปรสถานการณ์ที่พึงประสงค์ (Situational Favorability) หรือสถานการณ์ที่ควบคุม (Situational Control) ซึ่งในโมเดลนี้สถานการณ์จะประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relation)
2. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
3. โครงสร้างของงาน (Task Structure)

สามตัวแปรนี้จะเป็นตัวตัดสินว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรจะเป็นภาวะผู้นำแบบใด ตัวอย่างเช่น ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี (Good) โครงสร้างของงานชัดเจน (Structured) และอำนาจตามตำแหน่งมีมากหรือแข็งแกร่ง (Strong) ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบ LPC ต่ำ แต่ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี (Poor) โครงสร้างของงานชัดเจน (Structured) และอำนาจตามตำแหน่งมีมากหรือแข็งแกร่ง (Strong) ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นแบบ LPC สูง สำหรับรายละเอียดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแต่ละแบบอยู่ในตารางที่ 1 ที่แสดงความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ใน LPC Contingency Model

แบบที่	ความสัมพันธ์ ผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา	โครงสร้างงาน	อำนาจตาม ตำแหน่งหน้าที่	ประสิทธิผล ผู้นำ
1	ดี	มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC ต่ำ
2	ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ
3	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC ต่ำ
4	ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
5	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC สูง
6	ไม่ดี	มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC สูง
7	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	แข็งแกร่ง	LPC สูง
8	ไม่ดี	ไม่มีโครงสร้าง	อ่อนแอ	LPC ต่ำ

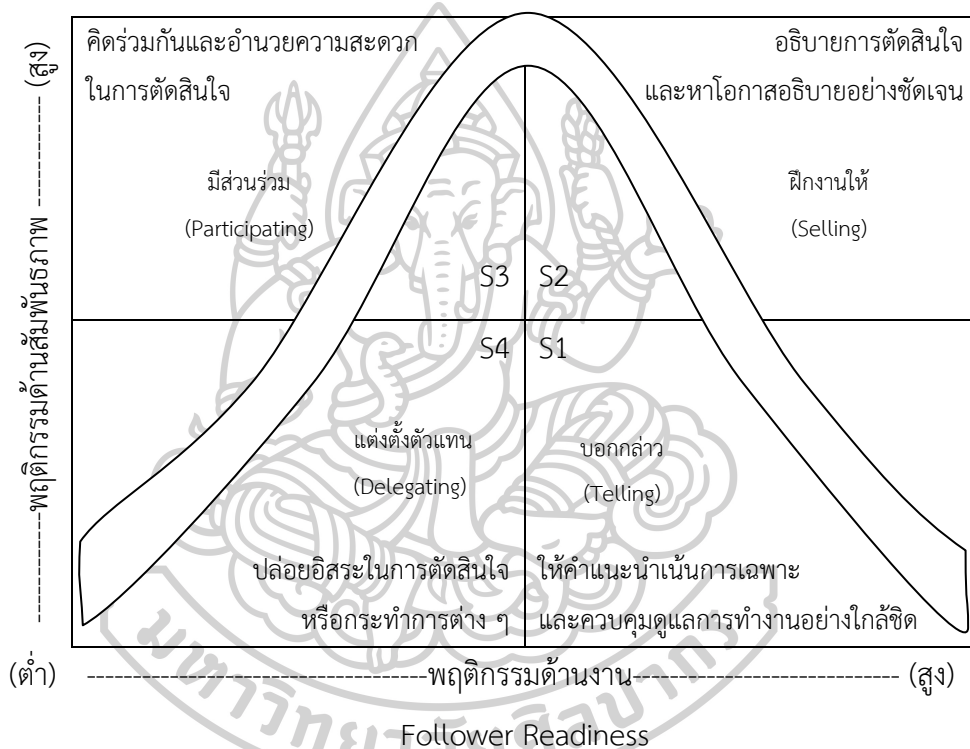
กล่าวโดยสรุปว่า ความเหมาะสมของแบบภาวะผู้นำที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือสถานการณ์ที่ต้องควบคุม จากผลการวิจัยของ Fiedler สรุปได้ว่า

1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
3. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์¹¹⁶

¹¹⁶ Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967), 143-144.

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey & Blanchard's Situational Theory)

นำเอา Leadership Grid มาประกอบการพิจารณา เน้นที่ผู้ตามโดยคิดว่าลักษณะของผู้ตามจะเป็นตัวกำหนด แบบอย่างของผู้นำ ผู้ตามที่ไม่พร้อมที่จะรับงานเพราะขาดประสบการณ์ ขาดความพร้อม ต้องการผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตามที่มีความเชี่ยวชาญในงานของตนสูง จากเหตุการณ์ดังกล่าว ผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้นำ 4 แบบประสมกันระหว่างความสัมพันธ์และเป้าหมายของงาน หรือระหว่างคนกับงาน แบบใดจะเหมาะสมขึ้นกับความพร้อมของผู้ตาม



แผนภูมิที่ 7 สรุปความสัมพันธ์อยู่ระหว่างรูปแบบเฉพาะผู้นำและความพร้อมของผู้ตาม
ที่มา: Richard L. Daft, **Management**, เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จากจาก
http://abiturient.bgu.ru/mag/files/inter/Richard_Daft_Management_Text_Book.pdf

- แบบสั่งการ (Telling Style) ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าบุคคล คือใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงานและไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ หรือบุคลากรในที่ทำงาน
- แบบการแนะนำ (Selling Style) ให้ความสำคัญทั้งงานทั้งบุคคลเป็นรูปแบบที่มีพื้นฐานอยู่กับความกังวลทั้งสองอย่างคือทั้งคนและงาน ให้ความสำคัญไปพร้อม ๆ กัน
- แบบการให้มีส่วนร่วม (The participating Style) ให้ความสำคัญกับบุคคล มากกว่าผลของงานเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ร่วมกันใช้ความคิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้พวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานต่าง ๆ
- แบบการมอบอำนาจ (The delegating Style) ไม่ให้ความสำคัญ หรือให้น้อยมากกับทั้งสองอย่าง งานส่วนใหญ่ตกเป็นของผู้นำ

สำหรับเส้นกราฟรูปประซัง เรียก Presscriptive curve เพราะชี้ให้เราเห็นว่าในสถานการณ์ใดควรใช้ผู้นำลักษณะใด

ระดับความพร้อมของผู้ตาม

R 4 มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความเชื่อมั่น (Able and Willing)

R 3 มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือไม่มีความเชื่อมั่น (Able and Unwilling)

R 2 ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความเชื่อมั่น (Unable and Willing)

R 1 ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจหรือไม่มีความเชื่อมั่น (Unable and Unwilling)¹¹⁷

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปรากฏครั้งแรกในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ในงานเขียนของ Evans ค.ศ. 1970, House ค.ศ. 1971, House and Dessler ค.ศ. 1974 และ House and Mitchell ใน ค.ศ. 1974 เป้าหมายของทฤษฎีนี้คือ “การยกระดับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมุ่งที่การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา” ทฤษฎีนี้เน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่เสนอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการจูงใจถ้าเขารู้สึกว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ และเชื่อว่าความพยายามของเขาจะทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และเชื่อว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานให้สำเร็จนั้นคุ้มค่าสำหรับผู้นำจะได้รับการทำทนายว่าจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับความต้องการที่จูงใจ

¹¹⁷ Richard L. Daft, **Management**, เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก http://abiturient.bgu.ru/mag/files/inter/Richard_Daft_Management_Text_Book.pdf

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากที่สุดโดยการเลือกพฤติกรรมที่ช่วยเติมเต็มหรือช่วยส่งเสริมสิ่งที่ขาดหายไปในเรื่องสิ่งแวดล้อมของงาน ผู้นำจะพยายามที่จะยกระดับการบรรลุเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ข้อมูลหรือรางวัลในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ผู้นำจะช่วยจัดหาปัจจัยพื้นฐานที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจำเป็นต้องใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกเหนือจากนั้นทฤษฎีนี้เสนอว่าพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) แต่ละประเภทส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้น แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงานด้วย ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอและพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการริเริ่มโครงสร้างหรือมุ่งงาน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio และคล้ายคลึงกับ “แบบสั่งการ” (Telling style) ที่นำเสนอในภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำที่มีการใช้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงจะบอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ และบอกกำหนดเวลาที่จะต้องทำงานให้เสร็จ ผู้นำแบบชี้แนะจะกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) มีความคล้ายคลึงกับ “พฤติกรรมที่มุ่งการคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือมุ่งคน” ที่นำเสนอในการศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะมีการแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการแสดงความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดี และความต้องการพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำจะปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แล้วด้วยความเคารพต่อพวกเขา

3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะมีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็น และนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการพิจารณาว่ากลุ่มหรือองค์การจะดำเนินการอย่างไร

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำจะทำทนายผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในระดับสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ผู้นำจะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ และทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจากการที่ผู้นำมีความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะแสดงความเชื่อมั่นสูงในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าพวกเขาจะสามารถกำหนดและบรรลุถึงเป้าหมายที่ท้าทายได้

House and Mitchell เสนอว่า ผู้นำอาจจะแสดงพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ หรือแสดงแบบใดแบบหนึ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน และในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายไม่ได้ตั้งข้อจำกัดให้ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบเดียว ดังเช่น แนวคิดลักษณะส่วนบุคคล (Trait Approach) แต่จะเน้นว่า ผู้นำควรจะปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน และต้องการภาวะผู้นำแบบชี้นำในอีกช่วงหนึ่ง ผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำไปตามความต้องการนั้น และในสถานการณ์ที่ต่างกันอาจจะต้องใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย นอกเหนือจากนั้นผู้นำอาจจะต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่ผสมผสานกันมากกว่าหนึ่งแบบในเวลาเดียวกัน

ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) เป็นตัวตัดสินว่าผู้ใต้บังคับบัญชาตีความหมายพฤติกรรมของผู้นำอย่างไรในบริบทการทำงาน นักวิจัยจะเน้นที่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านใฝ่สัมพันธ (Need for Affiliation) ความชอบโครงสร้างของงานที่ชัดเจน (Preferences for Structure) ความต้องการควบคุม (Desires for Control) การรับรู้เกี่ยวกับระดับความสามารถในการทำงานของตน (Self-perceived Level of Task Ability) ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะบอกลึกระดับที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นแหล่งของความพึงพอใจหรือเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความพึงพอใจในอนาคต

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายมีข้อแนะนำ ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านใฝ่สัมพันธมาก จะชอบภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน เนื่องจากภาวะผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรและการเอาใจใส่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดื้อรั้น (Dogmatic) ชอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Authoritarian) และต้องทำงานในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายแนะนำให้ใช้ภาวะผู้นำแบบชี้นำ เพราะภาวะผู้นำแบบนี้ให้ความชัดเจนในการทำงาน นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการลดความกำกวมและทำให้วิถีทางไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชอบอำนาจเบ็ดเสร็จจะรู้สึกสบายกว่าเมื่อผู้นำทำให้สถานการณ์การทำงานมีความแน่นอน

ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการควบคุม ได้รับความสนใจในงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายที่ศึกษาโครงสร้างบุคลิกภาพด้านความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (Locus of Control) ที่สามารถแบ่งได้เป็นมิติภายในและภายนอก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Locus of Control) จะเชื่อว่าพวกเขามีส่วนทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตของพวกเขา ในขณะที่ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Locus of Control) จะเชื่อว่าโอกาส โชคชะตา และอิทธิพลจากภายนอกเป็นตัวกำหนดสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตของพวกเขา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายเสนอว่า สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่ออำนาจภายในตนจะเหมาะกับภาวะผู้นำแบบ

ให้มีส่วนร่วมมากที่สุด เพราะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีส่วนร่วมรับผิดชอบในงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกจะเหมาะกับภาวะผู้นำแบบชี้นำมากที่สุด เพราะสอดคล้องกับที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าแรงจูงใจจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวควบคุมพวกเขา อีกทางหนึ่งที่ผู้นำมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ “ความสามารถของตนเอง” ในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าตนมีความสามารถและมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น ความต้องการการชี้นำจากผู้นำก็จะลดลง ซึ่งส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบชี้นำเป็นสิ่งที่เกินความจำเป็น และเป็นการควบคุมมากเกินไปเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่ามีความสามารถที่จะทำงานของตนเองให้บรรลุผลสำเร็จได้

คุณลักษณะของงาน นอกจากลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณลักษณะของงานเป็นอีกปัจจัยหลักหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะของงานนี้รวมถึงการออกแบบงานสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Formal Authority System) ขององค์กร กลุ่มทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้สามารถให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ในสถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจน บรรทัดฐานของกลุ่มแข็งแรง มีระบบอำนาจตามหน้าที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพบว่าเส้นทางไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาปรารถนาชัดเจน จึงไม่มีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมาทำให้เป้าหมายชัดเจน หรือเป็นโค้ชให้พวกเขาว่าจะมีวิธีการที่จะไปถึงเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าพวกเขาสามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง และรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ในบริบทแบบนี้ภาวะผู้นำดูเหมือนไม่มีความจำเป็น และเป็นสิ่งที่มากเกินไป แต่ในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำก็มีความจำเป็น

จุดเน้นสำคัญของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้นำจะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ และการช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอุปสรรคต่าง ๆ จะช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ใน ค.ศ. 1996 House ได้ทำการตีพิมพ์ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายฉบับปรับปรุง ซึ่งมีการขยายขอบข่ายพฤติกรรมของผู้นำเพิ่มขึ้นเป็น 8 แบบ นอกจากพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ที่กล่าวไปแล้ว ได้แก่

1. แบบชี้นำ
2. แบบให้การสนับสนุน
3. แบบให้มีส่วนร่วม
4. แบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ในทฤษฎีนี้ปรับปรุงใหม่นี้ได้เพิ่มพฤติกรรมผู้นำอีก 4 แบบ ได้แก่

5. พฤติกรรมเอื้ออำนวยความสะดวกการทำงาน
6. กระบวนการตัดสินใจที่มุ่งกลุ่ม
7. การเป็นตัวแทนและเครือข่ายกลุ่มทำงาน
8. พฤติกรรมผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของคุณค่า

หลักการสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำใหม่นี้ยังคงเหมือนเดิม คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้สิ่งที่ขาดหายไปในสภาพแวดล้อมการทำงาน และช่วยในการทดแทนส่วนที่บกพร่องในความสามารถของพวกเขา¹¹⁸

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ผู้นำเชิงปฏิรูปเกิดจากความสามารถของบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน ไม่ยึดติดอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ทำได้

ภาวะความเป็นผู้นำนั้นมีอยู่ในแต่ละบุคคล ทุกคนจะแสดงความเป็นผู้นำออกมาเมื่อต้องเผชิญสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในองค์การทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และกำลังเป็นที่สนใจในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างมาก เพราะบทบาทการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำเชิงปฏิรูปจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์การในหลาย ๆ ด้าน เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ หรือแม้แต่วัฒนธรรมภายในและภายนอกขององค์การก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยทฤษฎีรูปเข้ามาเป็นแนวทางในการบริหารงาน เพื่อให้องค์การนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อไป จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถรวบรวมแนวคิดทฤษฎีได้ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบสส์ (Bass)

แบสส์ (Bass) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปใน ค.ศ. 1985 แบสส์พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์น ซึ่งแบสส์พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลตามความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์การ

¹¹⁸ House J. Robert, *Dictionary of Design and Decoration* (London: Collins, 1974), 84-97.

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคลและความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปตามแนวคิดของแบสส์ คือ การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังได้ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย

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

นอกจากนี้แบสส์ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่า เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย
2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว
3. ยกระดับความต้องการของมาสโลว์อัลเดอร์เฟอร์ (Maslow and Alderfer) หรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น¹¹⁹

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของแบสส์ และอะโวลิโอ (Bass and Avolio)

แบสส์ และอะโวลิโอ (Bass and Avolio) เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบที่เสนอใน ค.ศ. 1985 กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของตนเอง เพื่อมุ่งไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ที่เรียกว่า “4I” (Four I, s) คือ

1. การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence of Charisma Leadership : H or CL) หมายถึง ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ

¹¹⁹ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: The Free Press, 1985), 14.

มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะนำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม รวมทั้ง ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะสร้างการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเอง เป้าหมายระยะยาว บ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้จัดการแก้ปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้าง

ความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม เพื่อให้ตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงเอกบุคคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสามารถและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริม การสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management By Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ¹²⁰

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus)

เบนนิส และนันัส (Bennis and Nanus) ได้สัมภาษณ์ผู้นำและพบว่า หลักการที่ผู้นำยึดถือร่วมกันในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ได้แก่

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน ดึงดูดใจและสามารถทำให้เป็นจริงได้ เป็นภาพความคิดที่สร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามคล้อยตามและต้องการทำให้ภาพนั้นเป็นจริง ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นหนึ่งในที่มีคุณค่าขององค์กร

¹²⁰ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practices*, 3rd ed. (United States of America: Sage Publication, 2004), 174-177.

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กำหนดกรอบโครงสร้างทางสังคม เป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่า ความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความไว้วางใจในองค์กร โดยการปฏิบัติตนเป็นคนที่น่าเชื่อถือ และรักษาคำมั่นสัญญา

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง¹²¹

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของเบิร์น (Burns)

เบิร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้อิทธิพลต่อผู้ตาม ในทางกลับกัน ผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบันในทฤษฎีของเบิร์น(Burns) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบันในทฤษฎีของเบิร์น (Burns) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves)

เบิร์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุก ๆ ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพล เท่าเทียมกันสูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ และเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตามแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและจิตใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง 2 ฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำ

¹²¹ Warren G. Bennis and Burton Nanus, **Leadership: The Strategies for taking change** (New York: Harper and row, 1985), 89-91

การเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม จะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติละความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย อำนาจของผู้ตามจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาเจริญธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น¹²²

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของคูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner)

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner) เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่แสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมพยายามจุดประกายแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวและเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงพยายามหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจกันมีการสร้างทีมงาน โดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจให้ผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า ผู้แทนจัดจำหน่าย

¹²² James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Ron, 1987), 4.

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้า และลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสม เป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างาม เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำตระหนักถึงดีว่า การทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ¹²³

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของไทกีและเดอแวนนา (Tichy and Devanna)

ไทกี และเดอแวนนา (Tichy and Devanna) ได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปดังนี้

1. มีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ เป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ปรับปรุง พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ และนำการพัฒนาไปสู่องค์กร

2. กล้าพูดกล้าทำ (Courage and Outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็ปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่เป็จริงได้กับผู้อื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (confident in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจ แต่ก็มีความลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value-driven) บุคคลประเภทนี้โดยทั่วไปจะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวเป็นว่าบทเรียน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรบริหาร

¹²³ James M. Kouzes and Barry Z. Posner, **Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction** (Grand Rapids, MI: Baker Books, 1987), 43-44.

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือภาวะที่ผู้นำต้องปฏิรูปองค์การดังต่อไปนี้

1. ผู้นำเชิงปฏิรูปจะสร้างศรัทธา ความน่าเชื่อถือ สร้างบุคลิกภาพ สร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามในเรื่องของการวางแผนการทำงาน การลงมือปฏิบัติและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้ผู้ตามยอมรับในสิ่งนั้นจนไว้วางใจและช่วยปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ผู้นำเชิงปฏิรูปแบบการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาโดยเป็นผู้ให้กำลังใจ กระตุ้น ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่จะรับผิดชอบในหน้าที่ รวมทั้งพัฒนาด้านความประพฤติ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำเชิงปฏิรูปจะกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การให้เป็นรูปธรรมชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือรวมใจของคนในองค์การว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ตั้งไว้

3. ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความกล้า ท้าทาย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สร้างสรรค์ปรับปรุง มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งภายในและภายนอกให้กำลังใจผู้ตาม เพื่อให้เกิดจิตสำนึกที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น ไม่ยึดตามอารมณ์ ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา แต่จะให้เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ขัดแย้ง มีความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน เพื่อก่อให้เกิดความสันติภาพและมนุษยธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

4. ผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา ความคิด ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ตามตลอดเวลา กระตุ้นให้ผู้ตามนำความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ มาสร้างนวัตกรรมวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ และให้ผู้ตามมองว่า ปัญหาความล้มเหลว หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นนั้น เป็นบทเรียนที่สำคัญที่ทำให้ต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา¹²⁴

¹²⁴ Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, **Transformational leadership in the context of organizational change.** (Journal of Organization Change Management, 1990), 19-32.

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี

พลเมืองเกินครึ่งหนึ่งของประชากรในโลกนี้คือผู้หญิง ดังนั้น การศึกษาเรื่องผู้หญิงกับภาวะผู้นำจึงเป็นหัวข้อที่นักวิชาการศึกษากันมาก และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในรอบห้าสิบปีที่ผ่านมาคือ การที่ผู้หญิงเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานในระดับที่เท่าเทียมกับผู้ชาย ถึงแม้ว่าจำนวนของผู้หญิงในตำแหน่งสำคัญทางการเมืองหรือด้านอื่น ๆ ในสังคมจะยังไม่อยู่ในระดับที่นักวิชาการหรือนักพัฒนาเป็นจำนวนมากคาดการณ์ในความน่าจะเป็นไปได้ แต่โอกาสในการเข้าสู่ตำแหน่งที่เคยผูกขาดเป็นของผู้ชายก็ถูกเปลี่ยนแปลงไปแล้ว เช่น ผู้หญิงสามารถเป็นนายกรัฐมนตรีหรือประธานาธิบดีของประเทศ การแก้กฎหมายให้ลูกคนแรกไม่ว่าหญิงหรือชายมีสิทธิขึ้นเป็นกษัตริย์ในหลายประเทศของยุโรป ผู้หญิงเป็นผู้บังคับบัญชาการตำรวจแห่งชาติหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เป็นผู้ว่าการรัฐหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์การระดับโลก เป็นต้น แต่ถึงกระนั้นก็ตามรายงานในปี ค.ศ. 2010 ของ PEW Research Center แสดงว่าจำนวนครึ่งหนึ่งของ 22 ประเทศที่ทำการสำรวจเรื่องความเท่าเทียมกันทางด้านการทำงานของผู้หญิงและผู้ชาย คนส่วนใหญ่ใน 11 ประเทศนั้นเห็นด้วยว่า ในภาวะที่การจ้างงานน้อยลง ผู้ชายควรจะเป็นผู้ที่มีสิทธิที่จะได้ทำงานมากกว่าผู้หญิง ผลการสำรวจแสดงว่าการพัฒนาเรื่องความเท่าเทียมและภาวะผู้นำของผู้หญิงยังเป็นเรื่องที่ต้องมีการศึกษาและพัฒนาอีกมาก¹²⁵

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ความแตกต่างทางเพศจากผลลัพธ์ในการศึกษาความเป็นผู้นำเกือบจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์แล้วในการทบทวนของสต็อกดิลล์ (Stogdill) และการติดตามผลซึ่งจัดว่าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต การวิจัยก่อนหน้านี้โดย ฮอลล์ และล็อก (Hall and Locke) และ อี.ไลวิงสโตน (E. Livingstone) พบว่าผู้หญิงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรม มักลังเลที่จะรับผิดชอบกำกับดูแลผู้อื่นในฐานะผู้นำหรือหัวหน้าตามช่วงเวลาแท้จริงแล้วคือ "การเปลี่ยนแปลง" หลังจากสองทศวรรษของความวุ่นวายทางสังคมเกิดขบวนการปลดปล่อยผู้หญิงให้มีอิสระและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมพร้อมกับกฎหมายของรัฐบาลกลางที่ห้ามการเลือกปฏิบัติทางเพศในการปฏิบัติงาน (โดยเฉพาะหัวข้อที่ 7 ของพระราชบัญญัติสิทธิพลเมืองปี 1964 และโปรแกรมการรับรองของคณะกรรมการการเกี่ยวกับความเสมอภาคกัน) เช่นเดียวกับการเพิ่มขึ้นอย่างมากของจำนวนผู้หญิงในสังคมของการทำงาน ปัญหาของผู้หญิงในฐานะผู้นำขณะนี้ สร้างปรากฏการณ์ขนาดใหญ่ในการพิจารณาวิจัยและนโยบาย ตัวบ่งชี้ที่เห็นได้ชัดเลย คือการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของตัวอย่าง

¹²⁵ บุชยา วีรกุล, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558), 268-274.

ตัวแทนระดับประเทศที่สำรวจระหว่างปี ค. ศ. 1937 และ 1978 ในการเลือกตั้งของกาลลอป (Gallop) ผู้คนที่เต็มใจลงคะแนนให้กับประธานาธิบดีหญิงคนหนึ่ง: ปี 1937 - 31%, ปี 1949 - 48%, ปี 1958 - 52% และ ปี 1978 - 76% (นิวยอร์กไทม์ 1980) ในปี 1974 มหาวิทยาลัยมิชิแกนสเตทได้รายงานสัดส่วนของนักเรียนหญิงในด้านธุรกิจเป็นสองเท่าเหมือนในปี 1969 มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ตั้งข้อสังเกตที่คล้ายกันในช่วงสามปีตั้งแต่ปี ค. ศ. 1971 ถึง 1974 ในช่วงปี ค. ศ. 1971 ถึง 1976 จำนวนผู้หญิงที่ลงทะเบียนเรียนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในมหาวิทยาลัยอเมริกันเพิ่มขึ้นสามเท่า ในตอนท้ายของปี 1979 เกือบ 51% ของผู้หญิงทั้งหมดที่มีอายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปในประเทศนี้ ทำงานเพิ่มขึ้นเกือบ 10% นับตั้งแต่ปี 1967, 6% เป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารเมื่อเทียบกับ 15% ของแรงงานชาย แต่ผู้หญิงส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเมื่อเทียบกับปี 1975 นั้น มีอัตราการดำรงตำแหน่งน้อยกว่านี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางน้อยกว่า 5% และผู้บริหารในธุรกิจน้อยกว่า 2% ในปี ค. ศ. 1980 กองทหารสหรัฐร้อยละ 8 เป็นผู้หญิงมากกว่าประเทศอื่น ๆ ตัวเลขดังกล่าวคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 12 % ในระยะเวลา 5 ปี และตอนนี้ก็มีผู้หญิงซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชากองทัพขนาดใหญ่แล้ว¹²⁶

สังคมในช่วงของการเปลี่ยนแปลง

อาจเป็นไปได้ว่าเป็นช่วงเวลาระหว่าง ค.ศ. 1960-2000 ซึ่งเป็นช่วงเวลาหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้หญิงที่อยู่ในภาวะผู้นำ จนในตอนท้ายปัญหาเหล่านั้นก็หายไปด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันไป ปัจจัยทางวัฒนธรรมได้สนับสนุนความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างทางเพศในผู้นำและผู้ติดตาม เราได้เห็นบางอย่างเปลี่ยนไปจากแบบแผนบทบาททางเพศสำหรับผู้หญิงและผู้ชาย การเปลี่ยนแปลงนั้นผ่านไปอย่างรวดเร็ว โดยไม่ได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นในบทบาทของผู้หญิงเลย การคลอดบุตรหรือมีลูกนั้นมีส่งผลกระทบต่อทางสากลอย่างชัดเจน แต่สิ่งที่ผู้หญิงทำได้และได้ทำนั้นคือ ฐานวัฒนธรรม ดังนั้นในการสำรวจที่ 224 ของสังคมระดับการดำรงชีวิตส่วนใหญ่แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ว่า โดยทั่วไปผู้ชายจะเป็นผู้ล่าและวางกับดัก ส่วนผู้หญิงก็จะรวมตัวกันและเตรียมอาหาร เป็นการเปรียบเทียบและยกตัวอย่างซึ่งสอดคล้องกับหน้าที่ของชายหญิงนั่นเอง แต่ก็มีบางอาชีพที่ไม่มีข้อกำหนดทางเพศหรือแบ่งแยก (ยกเว้นการล่าสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมในทะเล ซึ่งเป็นเรื่องยากสำหรับหญิงตั้งครรภ์) สังคมและวัฒนธรรมส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกาในปี 1977 ผู้หญิงกว่าร้อยละ 75 ไม่เห็นด้วยว่างานบางอย่างมีไว้สำหรับผู้ชายเท่านั้น และงานอื่น ๆ ก็มีไว้สำหรับผู้หญิงนี้เป็นอัตราที่เพิ่มขึ้น 21% จากปี 1962 และผู้หญิงที่อายุน้อยกว่าในปี 1977 ก็มีแนวโน้มที่จะไม่พอใจ

¹²⁶ Bernard M. Bass, *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (New York: The Free Press, 1981), 491.

มากขึ้น แสดงให้เห็นว่า การปฏิเสธบทบาทผู้ชายหญิงในการทำงานนั้นจะมีแนวโน้มมากขึ้น
ในอนาคต¹²⁷

ความสำเร็จของสตรีในฐานะผู้นำ

เมื่อผู้หญิงปรากฏตัวหรือได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งความเป็นผู้นำพวกเธอจะประสบ
ความสำเร็จในฐานะผู้นำหัวหน้างานและผู้จัดการ นั่นคือการบรรลุเป้าหมายและคงไว้ซึ่งอิทธิพลเหนือ
ผู้ติดตามและผู้ใต้บังคับบัญชาจริง ๆ หรือ โลเน็ตโต และวิลเลียม (Lonetto and Williams) พบว่า
ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อความสำเร็จในฐานะผู้นำนั้นมีความเหมือนกันระหว่าง
ผู้หญิงและผู้ชาย จากผู้ชาย 31 คนและผู้หญิง 31 คน แบบกลุ่ม 3 คน ในหมู่นักศึกษาปริญญาตรี
โลเน็ตโต และวิลเลียม พบว่าไม่ได้คำนึงถึงเพศของกลุ่ม แต่กลับให้ความสำคัญต่อปัจจัยอื่น เช่น
ความฉลาดของสมาชิกและการวางแผนของตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำในทำนอง
เดียวกัน กานเตอร์ (Kanter) ตั้งข้อสังเกตว่าเมื่อกลุ่มชายและหญิงล้วน ได้รับการมอบหมายรูปแบบ
ปฏิสัมพันธ์และสไตล์ความเป็นผู้นำ ภายในแต่ละกลุ่มก็คล้ายคลึงกัน ในบรรดากลุ่มนำที่มีประสบการณ์

ผู้ใต้บังคับบัญชาและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เราได้สังเกตเห็นแล้วจากการสำรวจ
อุตสาหกรรมซึ่งชี้ให้เห็นว่า แม้คนงานหญิงมักจะชอบผู้บังคับบัญชาชาย แต่การศึกษาในช่วงปลาย
ทศวรรษ 1970 ผู้หญิงในวิทยาลัยแนะนำว่าพวกเขาชอบผู้หญิงเป็นเจ้านายมากกว่า สำหรับความเป็น
ผู้นำทางความคิดมีการเปลี่ยนแปลงมากมายระหว่างปี 1935 และ 1975 ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
ของความเต็มใจที่จะลงคะแนนให้กับผู้หญิงในฐานะประธานซึ่งเราได้กล่าวถึงก่อนหน้านี้แล้วในหัวข้อ
ส่วนใหญ่ ผู้ชายในปี 1975 แสดงความไม่พึงพอใจในการเลือกผู้นำทางความคิดตามเพศ แต่ผู้หญิง
แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจที่ชัดเจนสำหรับผู้นำหญิง ยกเว้นประเด็นทางการเมือง เช่นเดียวกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการศึกษามากขึ้น, เพื่อนร่วมงานจะมีแนวโน้มที่จะชื่นชอบผู้หญิงในฐานะผู้จัดการ
มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปจากการสำรวจของ เอ็ม เอ็ม วูด (M. M. Wood) ผู้จัดการชายและ
หญิงประมาณ 100 คนพบว่าผู้จัดการส่วนใหญ่รู้สึกว่าคุณผู้หญิงได้รับการยอมรับมากขึ้นในสภาพแวดล้อม
ทางธุรกิจ¹²⁸

¹²⁷ Ibid., 492.

¹²⁸ Ibid., 502-503.

คุณสมบัติของผู้จัดการสตรีที่ประสบความสำเร็จ

อะไรคือลักษณะของผู้หญิงที่ประสบความสำเร็จในการได้รับและดำรงตำแหน่งในฐานะผู้จัดการหลายคนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงต้นประสบการณ์ของพวกเขา ก็ได้ระบุถึงทัศนคติของผู้ชาย ซึ่งเป็นผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จ ในการศึกษาผู้หญิง 27 คนที่เป็นผู้บริหารระดับกลางในองค์กรต่าง ๆ บานฟิลด์ (Banfield) พบว่าผู้หญิง 2 คนมีลักษณะคุณสมบัติคล้ายผู้ชาย 17 คน ระบุว่าเหมือนชายหากแบ่งตามแนวคิดตนเอง และพฤติกรรมทางบทบาทและมีเพียงหนึ่งเดียวที่มีคุณสมบัติเป็นผู้หญิง โดยแท้ อีก 9 คนมีความเป็นครึ่ง ๆ กลาง ๆ เหมือนทอม ในทำนองเดียวกันนักเรียนธุรกิจ 684 คน (ทั้งชายและหญิง) บรรยายไว้ว่าผู้จัดการที่ดีในแง่บุรุษนั้นดีกว่าคนครึ่ง ๆ กลาง ๆ หรือทอม ตามข้อสรุปเขียน (Schein) พบว่าผู้หญิงมีความเห็นที่ว่าผู้จัดการที่ดีนั้นแตกต่างจากพวกเขามากกว่าผู้ชาย

ลาร์วูด และคาแพลัน (Larwood and Kaplan) ทำการสำรวจเจ้าหน้าที่ธนาคารผู้หญิง 8 คนเกี่ยวกับกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ ความสามารถในการตัดสินใจและสติความสามารถถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เจ้าหน้าที่ที่ประสบความสำเร็จนั้นแตกต่างจากคนที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลองของผู้ชาย และความสามารถในการตัดสินใจ พวกเขารายงานว่า ตัวเองประสบความสำเร็จ แม้จะมีการประเมินความมั่นใจในตนเองลดลง ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารหญิงระดับกลาง ที่ศึกษาโดย บานฟิลด์ (Banfield) ได้เน้นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การเสียสละความเป็นผู้หญิง ดังนั้นในฐานะที่เป็นกลุ่มเป็นสิ่งคม พวกเขาจึงเปิดเผยบุคลิกภาพที่บูรณาการอย่างดีพร้อมความภาคภูมิใจในระดับสูง

ลิทเทอร์ (Litterer) ซึ่งผู้บริหารหญิงที่ประสบความสำเร็จนั้นโดดเด่นด้วยความสามารถในการเข้าสังคมระหว่างกลุ่มชายและหญิงนอกระบบ พวกเขาสามารถเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการสื่อสาร ที่ไม่เป็นทางการแต่สำคัญของทั้งสองกลุ่มได้ เส้นทางอาชีพ เพศเป็นปัจจัยกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จในองค์กร ถึงแม้ว่า บริษัทขนาดใหญ่จะมีโปรแกรมการปฏิบัติที่ได้รับการพัฒนาที่ดีที่สุด และโปรแกรมส่งเสริมการขายที่ได้มาตรฐานมากขึ้น¹²⁹

สตรีกับภาวะผู้นำในองค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของผู้หญิงในที่ทำงานมีสองประเภทคือ (ก) ปัจจัยด้านบุคคล เช่น ความสามารถ ความพร้อมทางครอบครัว สุขภาพ และทัศนคติของตนเองต่องาน (ข) ปัจจัยด้านองค์กร เช่น องค์กรมีนโยบายสนับสนุนผู้หญิง-ผู้ชายเท่ากัน หรือ องค์กรมีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานซึ่งส่งเสริมทัศนคติที่ไม่กีดกันทางเพศความสำเร็จในการทำงานของผู้หญิงต้องมีการสนับสนุนจากทั้งสองด้าน ผู้หญิงเองต้องมีความสามารถ สุขภาพดี และทัศนคติทางบวกที่มั่นคง มีการสนับสนุนจากครอบครัวด้วย และองค์กรก็ต้องมีนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร

¹²⁹ Ibid., 503.

ภาวะเพดานกระจก (The Glass Ceiling) เป็นคำเปรียบเทียบกับสถานการณ์ด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับผู้หญิง ที่อธิบายความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้หญิงซึ่งไปหยุดนิ่งเหมือนทางตันที่มองไม่เห็นคล้ายกับเพดานที่มองไม่เห็นกันไว้ไม่ให้ขึ้นไป สภาวะเช่นนี้เป็นเหมือนกระจกแก้วที่มองไม่เห็นเพราะเป็นเรื่องของทัศนคติ-ความคิดเห็นภายในของบุคคล ไม่ใช่นโยบายที่เห็นเป็นลายลักษณ์อักษรได้ชัดเจน ทัศนคติที่ทำให้เกิดภาวะเพดานกระจกคือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงซึ่งส่วนใหญ่คือ ผู้ชายที่ไม่ไว้ใจว่าผู้หญิงจะสามารถทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้ ดังนั้นเมื่อพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งก็จะไม่ให้โอกาสแก่ผู้หญิงเท่าเท่ากับผู้ชาย ภาวะเพดานกระจกทำให้เกิดผลสองประการ คือ (ก) การแบ่งแยก (discrimination) การกีดกันไม่ให้ผู้หญิงเข้าไปสู่ตำแหน่งที่จะสามารถพัฒนาตนเองให้ทำงานได้มากขึ้น ในขณะที่ผู้ชายจะมีโอกาสได้พัฒนาตนเองจากการได้ทำงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นและ (ข) การล้อมกรอบ (glass walls) ทำให้ผู้หญิงถูกจัดให้อยู่ในระดับล่างที่ไปไหนไม่ได้ไกล เหมือนถูกล้อมกรอบด้วยกำแพงแก้วที่มองไม่เห็น

ตัวอย่างจากกรณีจริงที่ว่าทัศนคติของผู้ชายที่เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจเป็นเมื่อเพดานที่มองไม่เห็น (invisible ceiling) ซึ่งมีผลสกัดกั้นความก้าวหน้าก็คือ ครั้งหนึ่งในสังคมไทยข้าราชการหญิงที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และอาวุโสในงานเหมาะสมทั้งตามเกณฑ์และคามการยอมรับของคนในกระทรวง ไม่ได้รับการแต่งตั้งตามระบบความยุติธรรมให้ขึ้นเป็นปลัดกระทรวง แต่รัฐมนตรีประจำกระทรวงซึ่งนักการเมืองได้พิจารณาแต่งตั้งข้าราชการผู้ชายที่มีอาวุโสในงานน้อยกว่าขึ้นเป็นปลัดกระทรวงแทน เหตุผลที่แท้จริงใด ๆ เราไม่อาจทราบได้ แต่เหตุผลที่รัฐมนตรีประจำกระทรวงแจ้งต่อสาธารณชนคือ ถ้าปลัดกระทรวงเป็นผู้ชายจะทำให้เขาทำงานได้ง่ายมากกว่าทำงานกับผู้หญิง กรณีนี้มีข้าราชการ องค์กรเพื่อสิทธิสตรี และประชาชนเป็นจำนวนมากไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของรัฐมนตรี แต่ข้าราชการหญิงท่านนั้นไม่ทำการฟ้องร้องใด ๆ และทำงานในความรับผิดชอบต่อไปเพราะไม่อยากให้เกิดความแตกแยกในกระทรวง

กรณีนี้เกิดขึ้นช่วงก่อน พ. ศ.2530 เกินกว่ายี่สิบห้าปีมาแล้วในช่วงเวลาที่สถานการณ์เพดานกระจกยังเกิดขึ้นได้ง่ายในองค์กรทั่วโลก แต่ในปัจจุบันซึ่งมาถึงศตวรรษที่ยี่สิบเอ็ดเกินกว่าสิบปีแล้ว สถานการณ์เพดานกระจกลดความรุนแรงลงในหลายประเทศ รวมทั้งในประเทศไทยด้วย องค์กรเป็นจำนวนมากปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อให้ความก้าวหน้าในอาชีพของผู้หญิงมีมากขึ้น นักวิชาการแสดงความคิดเห็นว่างค์การและสังคมจะเจริญขึ้นถ้าผู้หญิงมีบทบาทในทุก ๆ ด้านของสังคมมากขึ้น เพราะผู้หญิงเป็นสมาชิกมากกว่าครึ่งหนึ่งของสังคม และผู้หญิงได้ความแตกต่างที่เป็นประโยชน์เข้ามาสู่องค์กรคือ ลักษณะเด่นของเพศหญิง ได้แก่ ความอ่อนโยน การทำงานเป็นทีม ความเห็นใจต่อผู้อื่น การชอบดูแลผู้อื่น และ แนวโน้มสู่ความซื่อสัตย์และยุติธรรม ลักษณะเหล่านี้ของผู้นำหญิงจะทำให้เกิดสมดุลกับลักษณะเด่นของเพศชาย ได้แก่ ความก้าวร้าว การแข่งขัน ความไม่ละเอียดอ่อนทางจิตใจ การไม่สนใจดูแลผู้อื่น และ แนวโน้มสู่การกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม

ความใส่ใจในประเด็นทางจริยธรรมและการเมือง

Concerns For ethical/political issues

ความคล้ายกันของเพศ Gender similarities	การมีโอกาสเท่าเทียมกัน Equal opportunities	ค่านิยมที่แตกต่างกันออกไป Alternative values	ความต่างกันของเพศ Gender differences
	ระบบที่เป็นธรรม Meritocracy	การนำข้อดีอย่างอื่นมาให้ Special contribution	

ความใส่ใจเรื่องประสิทธิภาพขององค์กร

Concern for organizational efficiency

แผนภูมิที่ 8 แสดงกรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจเรื่องเพศกับภาวะผู้นำ

ที่มา: John Bratton, Keith Grint, and Debra L. Nelson, **Organizational leadership**. Mason, (OH: South-western Publishing, 2005), 193.

แผนภูมิที่ 8 แสดงกรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นเรื่องเพศ (gender) กับภาวะผู้นำ (leadership) ประกอบด้วยสองมิติคือ (ก) แนวตั้งเป็นระดับความเหมือนและแตกต่างของหญิงกับชาย และ (ข) แนวนอนเป็นระดับของความใส่ใจเรื่องจริยธรรมและความถูกต้องกับความใส่ใจในเรื่องประสิทธิผลของงาน ทั้งสองแครง้งทำให้เกิดประเด็นที่สำคัญที่ควรพิจารณาในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้หญิง-ผู้ชาย คือ

- เรื่องความเหมือนกัน-ประสิทธิผลของงาน ประเด็นสำคัญคือ การใช้ระบบที่เป็นธรรม (meritocracy)
- เรื่องความเหมือนกัน-ความใส่ใจเรื่องจริยธรรมและการเมือง ประเด็นสำคัญคือ การมีโอกาสเท่าเทียมกัน (equal opportunities)
- เรื่องความต่างกัน-ความใส่ใจเรื่องจริยธรรมและการเมือง ประเด็นสำคัญคือ ค่านิยมที่ต่างกันออกไป ผู้หญิงและผู้ชายมีค่านิยมทางสังคมต่างกันเพราะถูกเลี้ยงมาต่างกัน
- เรื่องความต่างกัน-ประสิทธิผลของงาน ประเด็นสำคัญคือ ลักษณะเฉพาะของผู้หญิงและผู้ชาย เป็นความต่างกันที่ทำให้เกิดความสมดุลและผลงานที่ดี

ผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางเพศเช่นความแตกต่างระหว่างวิธีการการทำงานของผู้หญิงที่เป็นหญิงและผู้นำที่เป็นชายมีเป็นจำนวนมาก บางส่วนระบุว่าผู้หญิงและผู้ชายมีวิธีการนำต่างกัน ผลงานต่างกันหรือประสิทธิภาพไม่ต่างกัน แม้ในปัจจุบันผลการวิจัยก็ยังไม่แน่นอน แต่ความคิดเรื่องภาวะผู้นำในเพศหญิง-เพศชายค่อนข้างจะไปในทิศทางที่ว่า ผู้หญิงหรือผู้ชายที่ขึ้นสู่ตำแหน่งเดียวกัน-ในระดับที่เท่ากันที่แม้ว่าจะไม่มีลักษณะการทำงานเหมือนกันทุกเรื่อง แต่จะต้องมีคุณสมบัติและความสามารถในการทำงานในตำแหน่งนั้นเหมาะสมใกล้เคียงกัน ความแตกต่างของลักษณะหญิง-ชายไม่ใช่เรื่องสำคัญมาก ผู้หญิงกับผู้ชายต้องแตกต่างกันอยู่แล้ว เช่น ผู้หญิงมีความอ่อนหวาน สุภาพ มีความละเอียดอ่อนด้านความสัมพันธ์มากกว่าผู้ชาย แต่เมื่อเป็นผู้นำในตำแหน่งที่ต้องการความแข็งแกร่งในจิตใจ กล้าตัดสินใจ มีความรู้-ความสามารถ-ประสบการณ์มากพอเพื่อตัดสินใจ หากไม่ผู้ชายคนใดมีคุณสมบัติครบ ผู้หญิงที่มีคุณสมบัติครบตามตำแหน่งก็ควรจะได้รับตำแหน่งนั้นและทำงาน ประเด็นของภาวะผู้นำในเรื่องที่ควรเป็นหญิงหรือเป็นชายจะเกิดขึ้นเมื่อจำเป็นต้องเลือกผู้หญิงและผู้ชายที่มีคุณสมบัติเท่ากันทั้งสองคนเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำที่มีเพียงตำแหน่งเดียว

งานเขียนของบุษยา วีรกุล เสนอว่าปัจจัยสนับสนุนทางสังคมและองค์การมีความสำคัญกับความก้าวหน้าของผู้หญิงในที่ทำงาน แต่ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมของผู้หญิงเป็นปัจจัยสำคัญไม่น้อยกว่ากันที่จะช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางเส้นทางอาชีพของผู้หญิงเปรียบเหมือนกับการแข่งเรือพาย เสียงเชียร์อยู่ริมฝั่งอาจทำให้จิตใจฮึกเหิมว่ามีคนอยู่เคียงข้างเรา แต่สิ่งที่ทำให้เรือเข้าเส้นชัยได้คือกำลังความสามารถและความอดทนร่วมกันของกัปตันและทีม ในการรวมกำลังทั้งหมดพายเรือหลบหลีกกระแสน้ำหรือสิ่งกีดขวางให้เข้าสู่เส้นชัยได้ และถ้าไม่มีใครยื่นเชียร์เราบนฝั่งเลย ก็ยังทำให้ชัยชนะที่ได้ทำให้เรานับถือตนเองมากขึ้น¹³⁰

ผู้หญิงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อสังคมคือ การเป็นแม่ที่ดีและการดูแลครอบครัวให้สงบสุข ซึ่งมีความสำคัญไม่น้อยกว่าการเป็นผู้นำที่ดีขององค์กร ผู้หญิงมีสิทธิเลือกที่จะเป็นแม่หรือเลือกที่ทำงานเป็นผู้นำในองค์กรได้ด้วยตนเอง แต่หน้าที่ที่เลือกแล้วควรที่จะเกิดจากการตัดสินใจที่มาจากความพร้อมของหญิงและการสนับสนุนจากสมาชิกในครอบครัวของผู้หญิง เพราะความพร้อมทั้งของตนเองและของครอบครัวคือสิ่งที่จะช่วยให้ผู้หญิงทำงานในหน้าที่ของผู้นำที่ตนเองเลือกที่จะทำได้ ประสพผลตามที่ต้องการ

¹³⁰ บุษยา วีรกุล, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558), 268-274

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและของผู้ชาย

ในช่วงเวลากว่า 50 ปีที่ผ่านมา ภาวะผู้นำของผู้หญิงได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักวิจัยต่าง ๆ ทำให้มีงานวิจัยที่มุ่งหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำของผู้หญิงแตกต่างจากภาวะผู้นำของผู้ชายหรือไม่อย่างไร ซึ่งผลการวิจัยของนักวิชาการได้ข้อค้นพบที่ค่อนข้างหลากหลาย โดยมีผลการวิจัยที่ไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชาย และผลการวิจัยที่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและของผู้ชาย ผลการวิจัยที่ไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและผู้ชาย พบว่า ผู้นำทั้งเพศหญิงและเพศชายสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน มีพฤติกรรมกาเป็นผู้นำที่เหมือนหรือคล้ายกัน แต่ก็ม้งานวิจัยอีกส่วนหนึ่งที่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้หญิงและของผู้ชายอย่างมีนัยสำคัญ¹³¹

เอ็กลี่ (Eagly) ถือว่าเป็นผู้บุกเบิกการทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้หญิงโดยพบว่า บุคคลแวดล้อมมีมุมมองที่แตกต่างกันต่อภาวะผู้นำและประสิทธิผลการทำงานของผู้หญิงและผู้ชาย¹³²

เอ็กลี่ และจอห์นสัน (Eagly and Johnson) พบว่า ผู้หญิงเป็นผู้นำในการมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและผู้ชายมุ่งเน้นงาน ผู้หญิงใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative or democratic style) มากกว่าผู้นำชาย¹³³

เอ็กลี่ และคณะ (Eagly and others) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ผู้นำหญิงมีแนวโน้มที่จะแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และให้รางวัล (rewards) มากกว่าผู้นำชาย ส่วนผู้นำชายจะใช้การลงโทษ (punishment) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มากกว่าผู้นำหญิง และยังพบว่าผู้นำหญิงให้ความสำคัญกับสายบังคับบัญชาน้อยกว่าผู้นำชายและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการให้ความร่วมมือมากกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำหญิงส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง¹³⁴

¹³¹ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

¹³² Ibid.

¹³³ A. H. Eagly and B. T. Johnson, “Gender and Leadership Style: A meta-analysis,” *Psychological Bulletin* 2, 108 (1990): 233-256.

¹³⁴ A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt, and M. van Engen, “Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men,” *Psychological Bulletin* 4, 129 (2003): 569-591.

เซ็นเจอร์ และโฟล์คแมน (Zenger and Folkman) ได้ทำการศึกษาผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกจำนวน 16,000 คน ซึ่ง 2 ใน 3 ของผู้นำเหล่านั้นเป็นชายและผลการประเมินแบบ 360 องศา ทำโดยหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารหญิงได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารชาย โดยผู้บริหารหญิงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารชายในด้านความคิดริเริ่มในการทำกิจกรรม (takes initiative) การฝึกพัฒนาตนเอง (practices self-development) การแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความซื่อสัตย์ (display high integrity and honesty) และความปรารถนาผลสำเร็จของงาน (drives for results) และนอกจากนี้ ยังพบข้อค้นพบที่แปลกใจคือ ในช่วงเริ่มต้นการทำงาน (อายุ 25 ปี) ทั้งผู้หญิงและผู้ชายมีประสิทธิผลในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่ในช่วงต่อมา (อายุ 26-35 ปี) ผู้ชายจะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้หญิง และพบว่า ผู้หญิงมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ชายในช่วงอายุ 40 ปีขึ้นไป ซึ่งทีมวิจัยของ เซ็นเจอร์ และโฟล์คแมน (Zenger and Folkman) เสนอว่า เหตุผลอาจเป็นเพราะ ผู้หญิงมีความรู้สึกว่าตนเองต้องทำงานหนักมากกว่าและจำเป็นต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนา และพิสูจน์ความสามารถของตนเอง¹³⁵

บริษัททาเล้นท์ อินโนเวชัน (Talent Innovations) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะและความสามารถบางประการสูงกว่าผู้บริหารชาย โดยด้านที่เห็นได้ชัดคือ ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นและการใส่ใจรายละเอียด ซึ่งได้แก่ การเคารพต่อผู้อื่น (respect) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (personal responsibility) ความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม (managing activities) และความเอาใจใส่ลูกค้า (customer centric) ส่วนคุณลักษณะบางประการที่ผู้บริหารชายมีมากกว่าผู้บริหารหญิง คือ การเอาใจใส่ด้านธุรกิจ (commercial) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovative)¹³⁶

บริษัทแมคคินเซย์ (McKinsey) ได้ทำการวิจัยและกำหนดพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร 9 ประการ ได้แก่ 1) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (participative decision-making) รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ให้ความสำคัญกับการสร้างความเคารพซึ่งกันและกันการยึดมั่นในหลักของความซื่อตรง 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) รวมถึงการมองโลกในแง่บวกและโอกาสในการสร้างความสำเร็จ 4) การพัฒนาบุคคล (people development) การชี้แนะและการให้คำปรึกษา

¹³⁵ Jack Zenger and Joseph Folkman, อ้างถึงใน มัทนา วังณอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

¹³⁶ Talent Innovations, อ้างถึงใน มัทนา วังณอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

การเป็นพี่เลี้ยง การรับฟังปัญหา 5) การแสดงความคาดหวังและการให้รางวัล (expectations and rewards) กำหนดความคาดหวังหน้าที่ ความรับผิดชอบรวมถึงรางวัลที่จะได้รับ 6) การกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation) การท้าทายทางความคิด ความกล้าเสี่ยงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (efficient communication) 8) การตัดสินใจด้วยตนเอง (individualistic decision-making) 9) การควบคุมและการลงมือแก้ไขข้อผิดพลาด (control and corrective action) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การดูแลข้อผิดพลาด และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผลการสำรวจ ผู้บริหารจำนวน 684 คน พบว่า ผู้นำเพศหญิงแสดงพฤติกรรม 5 ประการต่อไปนี้มากกว่าผู้ชายอย่างเห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมพัฒนาคน การแสดงความคาดหวังและการให้รางวัล การเป็นแบบอย่างที่ดี การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมส่วนพฤติกรรมที่ผู้นำเพศชายแสดงออกมากกว่าผู้หญิงคือการตัดสินใจด้วยตนเอง การควบคุมและการลงมือแก้ไขข้อผิดพลาด ส่วนพฤติกรรมที่ผู้นำเพศหญิงและเพศชายแสดงออกเท่า ๆ กัน คือ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ¹³⁷

แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับผู้หญิง

แม้ผลการวิจัยจะมีข้อค้นพบที่หลากหลาย ทั้งที่พบและไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของหญิงและชาย อย่างไรก็ตามก็ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้หญิงดีกว่าหรือด้อยกว่าภาวะผู้นำของผู้ชาย แต่ในปัจจุบันที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับบุคลากร และมีแนวโน้มในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวโน้มนี้มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะในการบริหารงานของผู้หญิง ดังนั้น สังคมหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับผู้หญิงให้มากขึ้น เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้ฝึกฝนและพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำ การแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้หญิง การเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนคติที่ว่า “ผู้หญิงต้องเป็นช่างเท้าหลัง” หรือผู้หญิงมีหน้าที่หลักคือการดูแลครอบครัว การร่วมปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทสตรีให้เห็นว่า ผู้หญิงมีความรู้ความสามารถไม่แพ้ผู้ชายและมีบทบาทสำคัญต่อหน่วยงาน สังคม และประเทศชาติได้ กระตุ้นการสนับสนุนให้ผู้หญิงเป็นผู้นำกิจกรรม นอกจากนี้ยังต้องให้ผู้บริหาร ผู้ใหญ่ในสังคม ครู อาจารย์ได้เป็นแบบอย่างที่ดีมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม สถาบันการศึกษาควรจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้หญิงได้เรียนรู้เกี่ยวกับสังคมและบทบาทของ

¹³⁷ McKinsey, อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

ผู้หญิงในการช่วยเหลือและพัฒนาสังคม ซึ่งการพัฒนาผู้หญิงให้ประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำนั้น ต้องเริ่มต้นตั้งแต่ในระดับครอบครัวและสถาบันการศึกษาตลอดจนระดับสังคม¹³⁸

ศาสตราจารย์โทเจล และบาซุ (Professor Toegel and Barsoux) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้หญิงที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ผู้หญิงต้องผสมผสานระหว่างพฤติกรรมแบบผู้ชายและผู้หญิงเข้าด้วยกัน เช่น สามารถพูดจาตรงไปตรงมาแต่แสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้ สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลได้ เช่น เมื่อทำงานผู้บังคับบัญชาผู้นำที่ต้องแสดงความกล้าหาญในการเผชิญหน้ากับปัญหา และการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว แต่เมื่อทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องแสดงความเอาใจใส่และให้การสนับสนุนช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตรและเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้หญิงควรมีความมั่นใจในตนเองว่าตนเองมีความสามารถและมีศักยภาพที่ไม่ด้อยไปกว่าผู้ชาย หน้าที่รับผิดชอบถูกมอบหมายตามความสามารถไม่ใช่เพศสภาพ บ่อยครั้งที่ผู้หญิงจะปิดกั้นโอกาสที่มาถึงด้วยความเชื่อหรือมุมมองที่มีต่อตนเอง เช่น การไม่ทวงถามถึงสิ่งที่ตนเองควรได้รับเนื่องจากมองว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเห็นแก่ตัว หรือการที่ผู้หญิงเชื่อว่า หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้หญิงคือการดูแลครอบครัว ไม่ใช่การทำงานนอกบ้าน เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นมุมมองที่ผู้หญิงสร้างขึ้นเป็นกำแพงความก้าวหน้าของตนเอง ในขณะที่เดียวกันผู้ชายก็ต้องตระหนักเห็นถึงโอกาสและความเท่าเทียมกันในสังคม และมองเห็นกำแพงที่พวกเขาสร้างขึ้นมาปิดกั้นผู้หญิง เช่น มองว่าผู้หญิงอ่อนแอกว่าและไม่สามารถตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ได้โดยลำพัง หรือผู้หญิงมักจะใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล เป็นต้น ผู้ชายต้องเปิดใจกว้างและเปิดรับความแตกต่างของคนในสังคม¹³⁹

¹³⁸ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

¹³⁹ Ginka Toegel and Jean-Louis Barsous, อ้างถึงใน มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ,” การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นไว้เป็นแนวทางในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิลเลอร์ (Willer) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง¹⁴⁰

พลอเตอร์ และพอล (Procter and Paul) ให้ความหมายคำคำนี้ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่คือ Model ที่หมายถึงสิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น Model ที่หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น Model ที่หมายถึงแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864X เป็นต้น¹⁴¹

ไรย์ (Ray) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมายดังนี้ 1) รูปแบบ คือรูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลา และเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ โดยสรุปแล้ว รูปแบบหมายถึงแบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป¹⁴²

¹⁴⁰ Willer, อ้างถึงใน บุญเชิด ชานิศาสตร์, “การพัฒนาแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี” (ดุชนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม, 2556), 10.

¹⁴¹ เรื่องเดียวกัน.

¹⁴² เรื่องเดียวกัน, 11.

บาร์โต และฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ และ/หรือ บรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ ” Bardo และ Hartman อธิบายต่อไปว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยาก¹⁴³

กูด (Good) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบเป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกัน เป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้¹⁴⁴

ส่วนนักวิชาการไทยให้ความหมายไว้ดังนี้

รัตน์ะ บัวสนธ์ ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้ มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการ ประเมิน เป็นต้น¹⁴⁵

¹⁴³ J. W. Bardo and J. J. Hartman, *Principles of Urban Sociology: A Systematic Introduction* (New York: F.E. Peacock, 1982), 245.

¹⁴⁴ Good V. Carter, *Dictionary of Education*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), 177.

¹⁴⁵ รรัตน์ บัวสนธ์, *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา* (กรุงเทพฯ: คำสมัย, 2552), 124.

ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างโปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเศษพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ ¹⁴⁶

วาโร เพ็งสวัสดิ์ ให้ความหมายของ รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้¹⁴⁷

มาลี สืบกระแสน ให้ความหมายของรูปแบบ คือ รูปแบบมีสองลักษณะคือรูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่นระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่นเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพหุคูณหรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือ ภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ¹⁴⁸

บุญชม ศรีสะอาด ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า รูปแบบ หมายถึงโครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือใน ระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ¹⁴⁹

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ของเรื่องนั้นให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

¹⁴⁶ ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล, “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจ” (ดุชนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2552), 125.

¹⁴⁷ วาโร เพ็งสวัสดิ์, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร* 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 3.

¹⁴⁸ มาลี สืบกระแสน อ้างถึงใน บุญเชิด ชานิศาสตร์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี” (ดุชนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2556), 11.

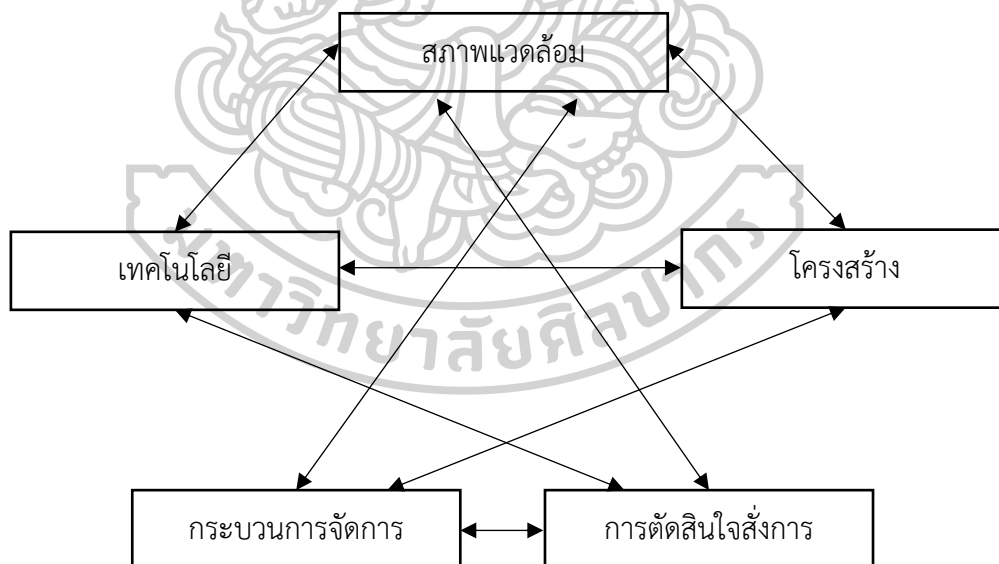
¹⁴⁹ บุญชม ศรีสะอาด, *การวิจัยพัฒนารูปแบบ*, เข้าถึงเมื่อ 8 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://snrujst.snru.ac.th/wp-content/uploads/2016/08/SNRU-JST-2-2-1.pdf>

องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้างอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The Model of Organization and Management) ตามความคิดของ บราวน์และโมเบิร์ก Brown and Moberg นั้น Brown and Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model)

ที่มา: W. Brown and D. J. Moberg, อ้างถึงใน บุญเชิด ชานิศาสตร์, “การพัฒนาารูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี” (ดุชนินพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2556), 17.

อัมพร พงษ์กัสนานนท์ ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้ และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน¹⁵⁰

ชนกนารถ ชื่นเชย ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน¹⁵¹

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ คือ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตาม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันไป ดังนี้ สมิต และคณะ (Smith and others) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

¹⁵⁰ อัมพร พงษ์กัสนานนท์, “การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต” (ดุสิตนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550), 274-275.

¹⁵¹ ชนกนารถ ชื่นเชย, “รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” (ดุสิตนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550), 179-180.

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรกฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบินหุ่นยนต์ เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการ ใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยัง ดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น¹⁵²

คีฟส์ (Keeves) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมืองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถ นำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียนสร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถ้ำน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้าและท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหลออกเปรียบเทียบกับ จำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันธุศาสตร์การศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถังเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือขาดความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

¹⁵² Smith and others, อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 3-4.

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

4.1 รูปแบบระบบเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

4.2 รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกันจึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้¹⁵³

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้นของแต่ละสาขาก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ลักษณะของรูปแบบที่ดี

วาโร เฟ็งสวส์ตี กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

¹⁵³ John P. Keeves, อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวส์ตี, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 4-5.

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ ¹⁵⁴

คีฟส์ (Keeves) กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
3. รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย ¹⁵⁵

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรประกอบองค์ประกอบของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและควรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่ความคิดใหม่ ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ได้มากขึ้น ซึ่งเราสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

การพัฒนารูปแบบ

ได้มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบดังนี้

วิลเลอร์ (Willer) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ
2. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ¹⁵⁶

¹⁵⁴ วาโร เฟ็งสวัสต์, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 6.

¹⁵⁵ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, รูปแบบ Model, เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-\[kruinter.com\].PDF](http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-[kruinter.com].PDF)

¹⁵⁶ Willer, อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 7.

วาร์โ พึงสวัสดิ์ ได้สรุปไว้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ 2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมา ก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เป็นร่างรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นต้น แรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบ

หรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบรูปแบบอาจจะทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดการประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้ นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการประเมินคาพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอสนอร์ (Eisner) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความ เชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดีทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม อรรถาศัย และความถนัดของแต่ละคนนับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับ การพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้น เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะ เป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้ รูปแบบนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมายมีการดำเนินการตาม กิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป¹⁵⁷

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสร้างหรือ พัฒนารูปแบบ และ 2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

¹⁵⁷ วาโร เฟ็งสวัสดี, “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2, 4

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประคอง รัศมีแก้ว ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร¹⁵⁸

ประเมษฐ์ โมลี วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและวิเคราะห์เปรียบเทียบขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งสิ้น 24 ตัว แปรแฝง 5 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 19 ตัว ประชากรประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ. 2550 ถึง ปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน รวม 413 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด มี 7 ตอน วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นโดยค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS 17.0 และผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.72 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย คือปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ของผู้นำ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้นำและปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะผู้นำทุกปัจจัย ขนาดและทิศทางของอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่าปัจจัยทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมี 4 ปัจจัย เรียงตามลำดับของควมมีอิทธิพล ดังนี้คือ

¹⁵⁸ ประคอง รัศมีแก้ว, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), บทคัดย่อ.

ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำ ด้านบทบาทของผู้นำ ด้านพฤติกรรมของผู้นำและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง¹⁵⁹

วรรณดี เกตแก้ว วิจัยเรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และ 2) วิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 58.160 ประกอบด้วย 1) ด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ 2) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 4) ด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5) ด้านการพัฒนาตนเอง 6) ด้านบุคลิกภาพ

2. ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุย กับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ที่บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้

¹⁵⁹ ปรมะษฐ์ โมลี, “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), บทคัดย่อ.

ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานและ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ¹⁶⁰

พัชรานี พัททองพรรณ วิจัยเรื่อง “แนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน จากการคาดการณ์ในช่วงปี พ.ศ. 2554 - 2559 โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนการศึกษาดังต่อไปนี้ 1) การวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR ทำโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้ที่มีรอบรู้ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 21 คน นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม พร้อมแสดงคะแนนค่าความถี่ที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละข้อส่งกลับเพื่อประเมิน วิเคราะห์การกระจายของข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) 3) นำข้อมูลที่ได้จากการทำ EDFR ไปใช้เป็นสังเคราะห์แบบสอบถามเพื่อหาความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน (Stakeholder) ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนทั่วประเทศ ตัวแทนครู ผู้ปกครอง และนักเรียนเก่า จำนวน 381 คน 4) นำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนสตรีเอกชน มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมาเปรียบเทียบกัน พบว่าแนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในปี พ.ศ. 2554 - 2559 ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำ 5 ด้าน คือ (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ (3) ด้านทัศนคติ (4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (5) ด้านบุคลิกภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพสูงสุด รองลงมาเป็นด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับด้านคุณธรรมจริยธรรมสูงสุด รองลงมาเป็นด้านทัศนคติ ในภาพรวมทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่า ด้านอื่น ๆ โดยที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย¹⁶¹

¹⁶⁰ วรณดี เกตแก้ว, “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” (วิทยานิพนธ์การศึกษาศุภภูมิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552).

¹⁶¹ พัทธานี พัททองพรรณ, “แนวโน้มนักคุณลักษณะผู้นำ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศุภภูมิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), บทคัดย่อ.

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา วิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านทุนมนุษย์ของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ 19 เขต รวมจำนวนทั้งสิ้น 2,179 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยได้ผ่านการตรวจสอบความแม่นยำจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีความเชื่อมั่น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสมองกลอิเลคทรอนิกส์ วิเคราะห์สถิติพื้นฐานโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด อันดับ และทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยการเขียน Syntax ทดสอบสหสัมพันธ์คาโนนิคัล (Canonical Correlation) ในชุดคำสั่ง MANOVA ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทุนมนุษย์ในคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านการศึกษา ส่วนใหญ่จากการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 76.5 ด้านประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.8 และด้านสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสแล้วและอยู่ด้วยกันกับคู่สมรส คิดเป็นร้อยละ 62.5 คุณลักษณะทุนมนุษย์ด้านบุคลิกภาพ โดยบุคลิกภาพในแรงดึงดูดทางกายภาพมีค่าเฉลี่ย 4.04 และบุคลิกภาพในแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ย 4.14 ส่วนคุณลักษณะทุนมนุษย์ด้านสถานภาพทางครอบครัว โดยสถานภาพทางครอบครัวในความทุ่มเทต่อครอบครัวในแรงสนับสนุนจากครอบครัวมีค่าเฉลี่ย 4.45 ความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยของผู้บริหารสตรีในเงินเดือนร้อยละ 49.5 เงินเดือนอยู่ระหว่าง 26,001-35,000 บาท ในตำแหน่งร้อยละ 74.6 อยู่ในระดับ (C-8) และจำนวนชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ ร้อยละ 71.1 ทำงาน 40-50 ชั่วโมง ส่วนความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัย ในความพึงพอใจในอาชีพมีค่าเฉลี่ย 4.35 ความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัย ในความพึงพอใจในงานมีค่าเฉลี่ย 4.17 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพด้านจิตวิสัยของผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยที่ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุด คือ ระดับรายได้ หรือเงินเดือนที่ได้รับสูงถึงร้อยละ 84.20 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (0.912) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับความสำเร็จของอาชีพด้านจิตวิสัยที่ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุด คือ ความพึงพอใจในอาชีพสูงถึงร้อยละ 85.60 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (0.925) และความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทุนมนุษย์กับความสำเร็จในอาชีพ พบว่าความสำเร็จในอาชีพด้านจิตวิสัยได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะทุนมนุษย์มากที่สุดร้อยละ 38.1 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันสูงมาก (0.617) ตามลำดับ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าคุณลักษณะทุนมนุษย์ทั้ง 3 ด้านนั้น มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

ในอาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสำเร็จในด้านจิตวิสัยของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งให้ความสำคัญแก่ความพึงพอใจในอาชีพมากกว่าความพึงพอใจในงาน¹⁶²

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ ได้รับคะแนนมากที่สุดคือ ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์กร 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีพบว่าปัจจัยรายย่อย 11 ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่ามี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์ ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่ามี 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านอำนาจและอิทธิพล 3) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านจริยธรรมและขอบเขตของอำนาจ 4) ความฉลาดทางอารมณ์ 5) ความเชื่อในอำนาจตนเองและ 6) นโยบายสตรี¹⁶³

ฐอรกาญจน์ ฉายโชติธัญเจริญ ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน และ ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรี ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 3 ด้าน

¹⁶² นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา, “ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552), บทคัดย่อ.

¹⁶³ การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2555), บทคัดย่อ.

มีดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต และความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจในตนเอง การไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน ความสุภาพอ่อนโยน การปรับเปลี่ยนได้ไว การมีทัศนคติบวกหรือการมองโลกในแง่ดี และความอบอุ่น 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) ได้แก่ ความกล้า ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบ การรับฟังและเข้าใจผู้อื่น ความอดทนไม่ย่อท้อ ขยันขันแข็งและเข้มแข็ง ความละเอียดรอบคอบและการมีระเบียบวินัย ความมั่นคงแน่นอน และการส่งเสริมสนับสนุน 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) ได้แก่ การเอาใจใส่ ความเป็นมิตร ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความเคารพ การเข้าถึงได้ง่าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม และความเมตตา 2. ผลการศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียนทั้ง 3 ด้าน ที่ได้จากการสังเคราะห์ ได้แก่ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะความอบอุ่น ความสุขุมเยือกเย็น การแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นใจ ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์สุจริต การประนีประนอม การปรับตัวได้ไว การมองโลกในแง่ดีหรือการมีทัศนคติบวก การไม่ถือตัว (ความอ่อนน้อมถ่อมตน) และความสุภาพอ่อนโยน 2) คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) คือ คุณลักษณะกล้า ความฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ความอดทน ไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็ง ความเข้มแข็ง การตระหนักรู้ ความมั่นคงแน่นอน คงเส้นคงวา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัย การสร้างแรงกระตุ้น การสนับสนุนส่งเสริม การเปิดใจรับฟังและเข้าใจผู้อื่น 3) คุณลักษณะด้านสังคม (Sociability Traits) คือ คุณลักษณะให้การใส่ใจผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใยผู้อื่น มีความเมตตา การเข้าถึงได้ง่าย ความเป็นมิตร การให้ความเคารพ ให้ความเคารพตนเองและผู้อื่น การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม) มีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย ยอมรับความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม¹⁶⁴

มัทนา ภัคคุณานนท์ และคณะ ศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) ผลการวิจัย พบว่า แนวโน้มภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาจากการศึกษาเอกสารตามประเด็นตั้งต้น ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านคุณลักษณะ

¹⁶⁴ ฐอรกาญจน์ ฉายโชติธัญเจริญ, “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2560), บทคัดย่อ.

และความเชี่ยวชาญ มีประเด็นย่อย 28 ข้อ 1.2) ด้านพฤติกรรม มีประเด็นย่อย 20 ข้อ 1.3) ด้านตามสถานการณ์ มีประเด็นย่อย 25 ข้อ 1.4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีประเด็นย่อย 15 ข้อ 1.5) ด้านการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นย่อย 20 ข้อ และ 1.6) ด้านการผูกเกิด มีประเด็นย่อย 16 ข้อ 2) แนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมีประเด็นย่อย 21 ข้อในประเด็นย่อยทั้งหมดหมดยุทธศาสตร์ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นเป็นฉันทามติว่า มีความจำเป็นในระดับมากและมากที่สุด ผู้วิจัยนำ ประเด็นย่อยมาวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยใช้แนวคิดไทย (Thai Mind) ได้แนวโน้มนำภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ในบริบทสังคมไทย ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านความเป็นสตรีไทย มีประเด็นย่อย 17 ข้อ 1.2) ด้านวิถีไทย มีประเด็นย่อย 17 ข้อ และ 1.3) ด้านความเป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 6 กลุ่ม ได้แก่ 1.3.1) คุณลักษณะ และความเชี่ยวชาญ มีประเด็นย่อย 20 ข้อ 1.3.2) พฤติกรรมการบริหาร มีประเด็นย่อย 17 ข้อ 1.3.3) การบริหารตามสถานการณ์ มีประเด็นย่อย 11 ข้อ 1.3.4) การสร้างความสัมพันธ์ มีประเด็นย่อย 12 ข้อ 1.3.5) การเปลี่ยนแปลง มีประเด็นย่อย 16 ข้อ และ 1.3.6) การผูกเกิด มีประเด็นย่อย 17 ข้อ รวมเป็นประเด็นย่อยทั้งหมด 93 ข้อ และ 2) แนวทางการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มีประเด็นย่อย 19 ข้อ อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทย ในทศวรรษหน้าที่ได้จากผลการวิจัย คือภาพที่ผู้เชี่ยวชาญมีฉันทามติว่ามีแนวโน้มเป็นภาพอนาคตที่ดี¹⁶⁵

งานวิจัยต่างประเทศ

บิเชียร์ (Besheara) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้บริหารสตรีในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน และไม่มีปัจจัยที่แตกต่างกันในการยึดบุคลิกภาพภาวะผู้นำ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ ทั้งนี้การคาดหมายว่าผู้บริหารประถมศึกษา อาจอาศัยลักษณะการเป็นผู้นำเป็นตัวช่วยพร้อมกับนิสัยพื้นฐานของสตรีในระดับที่มากกว่าผู้บริหารมัธยม แต่การวิจัยพบว่า ไม่มีลักษณะที่

¹⁶⁵ มัณฑนา ภักค์คุณานนท์ และคณะ, “อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567)” (วิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2556), เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/KKUJ/article/download/59476/48892/>

แตกต่างกัน ผู้บริหารสตรีได้ยึดบุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำยุทธวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ยุทธวิธีการตัดสินใจ¹⁶⁶

โอเพลทกา (Oplatka) ได้สำรวจภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยการทบทวนงานวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับผู้หญิงในการบริหารการศึกษา ภายในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งหมายถึงประเทศที่นอกเหนือจากยุโรปและอเมริกาเหนือและยกเว้นประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่นและอิสราเอล สำหรับวิธีการที่ใช้คือใช้การศึกษาทบทวน บทความภาษาอังกฤษจำนวน 14 เรื่อง ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่มีพิชญพิจารณา (PeerReview) ทั้งในสาขาการบริหารการศึกษา เพศภาวะศึกษาในวงการศึกษาศึกษาและการศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่าผู้หญิงในประเทศกำลังพัฒนาใน 3 ประเทศคือ ตุรกี ทรีนิแดด และโทบาโก และประเทศสิงคโปร์มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงอย่างเด่นชัดโดยมีคุณลักษณะด้านการดูแลเอาใจใส่ ห่วงใยเกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของผู้ร่วมงาน อดทน เข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครู สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรมากกว่า โดยการใช้เวลามากกว่าในการฟังปัญหาส่วนตัวของครู และตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล¹⁶⁷

ทีซีเกย์ (Tsegay) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้ของผู้นำสตรีบางคนในประเทศเอธิโอเปียของผู้นำเอธิโอเปีย” เป็นการสำรวจผลการปฏิบัติงานของผู้นำสตรีใน 3 ด้าน เกี่ยวกับคุณสมบัติ ของผู้นำ โดยสำรวจผู้นำสตรี 45 คน จากองค์กรภาครัฐ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร และภาคเอกชน 15 องค์กร คุณสมบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความห่วงใย ความไม่ย่อท้อ ความมั่นใจในตนเอง การมีวิสัยทัศน์ ความมั่นคงแน่นอน ความสามารถ และความมีชีวิตชีวา พบว่า คุณสมบัติของผู้หญิงในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน¹⁶⁸

¹⁶⁶ P. Besheara, **The Feminine Ethos Secondary and Elementary Educational Administration (Ethos Women Administrators)**. (1996), Accessed December 25, 2018. Available form <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/48797/7/07%20chapter%204.pdf>

¹⁶⁷ Izhar Oplatka, **Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy**. (2006), Accessed December 27, 2018. Available form <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002224299505900410>

¹⁶⁸ Tesfay S. Tsegay, **Some Ethiopian Women Leaders' Perceptions about Their Leadership**. (2012), Accessed December 25, 2018. Available form <https://journals.tdl.org/awl/index.php/awl/article/download/97/83>

เซอร์ยานี (Suryani) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำในประเทศอินโดนีเซีย” เป็นการวิจัยรูปแบบคุณลักษณะผู้นำโดยใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำที่มีผู้ศึกษาจากทั่วโลก และเลือกคุณลักษณะผู้นำอีก 49 ข้อจากแบบสอบถามของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย พบว่า ผู้นำสาธารณรัฐอินโดนีเซียมีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ เป็นการผสมผสานรูปแบบผู้นำอดีตกับปัจจุบัน และรูปแบบผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีคุณลักษณะความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด การมีจริยธรรม การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาตนเอง การให้คำแนะนำ มีความกล้าเป็นประชาธิปไตย มีวินัย มีจิตวิญญาณของการต่อสู้ มีความซื่อสัตย์ กล้าเผชิญกับความล้มเหลว มีความยืดหยุ่น มีความทะเยอทะยาน ต้องการการเปลี่ยนแปลง เปิดรับประสบการณ์ เน้นคน มีความตระหนักรู้ตนเอง ควบคุม ตนเอง พัฒนาตนเอง การกระตุ้นตนเอง การมองไปข้างหน้า การอดทนต่อความเครียด การให้การสนับสนุน โปร่งใส การมีจริยธรรม มีทัศนคติเชิงบวกต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย¹⁶⁹

เลน (Lane) ศึกษาเรื่อง การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และบรรยากาศโรงเรียน การศึกษานี้พบว่า (a) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 6 ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยในการตัดสินใจผู้นำของโรงเรียน และ (b) ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อปัจจัยของบรรยากาศโรงเรียน และ (c) ที่ตั้งของโรงเรียนนั้นคือตัวแปรสำคัญที่สุดของบรรยากาศโรงเรียน¹⁷⁰

โกทาร์ด (Gothard) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม: ภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านสำหรับการพัฒนาโรงเรียน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตชนบทชานเมืองและโรงเรียนในเมืองในเขตวิสคอนซินที่มีประชากรหนาแน่น รูปแบบแนวคิดได้รับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนภาวะผู้นำทางวิชาการและการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โมเดลประกอบด้วยขอบเขตสี่ประการสำหรับการเป็นผู้นำและการปรับปรุงโรงเรียน: วิสัยทัศน์ โครงสร้าง การสนับสนุนและความรับผิดชอบ การศึกษาครั้งนี้พบว่ามีกำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งโดยการแสวงหาข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมรายงานว่าทีมผู้นำของโรงเรียนมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนมีการใช้เวลาร่วมกันในการทำงานและได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำในหมู่เพื่อน ผู้บริหารให้การสนับสนุนทาง

¹⁶⁹ Angela Oktavia Suryani, **Leadership styles in Indonesia**. (2014), Accessed December 25, 2018. Available form https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/3205046/Suryani_Leadership_19_05_2014.pdf

¹⁷⁰ Eric S. Lane, **Examining the Relationship Between Principal Leadership and School Climate**. (2016), Accessed December 25, 2018. Available form <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2094&context=etd>

การเงินและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายการปรับปรุงโรงเรียนสำหรับพนักงาน ความรับผิดชอบทำให้มั่นใจได้ว่ามีความมุ่งมั่นในเป้าหมายกลยุทธ์และความคาดหวังร่วมกันสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้วิจัยเสนอให้ผู้บริหารใช้เวลาและทรัพยากรในการพัฒนาทีมผู้นำระดับสูงในโรงเรียนที่ประกอบด้วยหัวหน้าครูและผู้บริหาร นอกจากนี้ภาวะผู้นำควรอุทิศให้กับการสร้างข้อตกลงที่มุ่งให้ข้อเสนอแนะกับครูอย่างสม่ำเสมอโดยมีการเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งระหว่างกลยุทธ์การปรับปรุงโรงเรียนและการสังเกตการณ์¹⁷¹

ครูซ (Cruz) ศึกษาเรื่อง การปฏิรูประบบนิเทศภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการจำแนกโรงเรียนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ การศึกษาในครั้งนี้เป็นตรวจสอบความสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการจำแนกโรงเรียนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ในขณะที่บทบาทของผู้บริหารขยายตัวในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ผู้บริหารโรงเรียนยังคงมีความสำคัญต่อการปฏิรูปโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณนี้มุ่งเน้นไปที่ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจากโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและต่ำสุดของรัฐนิวเจอร์ซีย์ การศึกษาในครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของ Bolman and Deal's Four Leadership Frames ในการพิจารณาว่าทิศทางการเป็นผู้นำของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการจำแนกประเภทของโรงเรียนหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าคือโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีคะแนนความเป็นผู้นำสูงกว่าคือโรงเรียนที่จัดว่ามีประสิทธิภาพสูง ข้อค้นพบที่สำคัญสามข้อสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ 1 ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพบว่ามีคะแนนการปฏิรูประบบนิเทศผู้นำในแต่ละเฟรมสูงกว่า Priority School principals/ 2 ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลถูกพบว่ามีกรอบความเป็นผู้นำมากกว่า Priority School principals 3 ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกรอบความเป็นผู้นำหลักที่ใช้โดยผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลและผู้บริหาร Priority School principals ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ 1 พัฒนาระบบการให้คำปรึกษาที่มีส่วนร่วมทั้งโรงเรียนที่ได้รับรางวัลและ Priority School principals 2 พัฒนาการสนับสนุนการพัฒนาอย่างมืออาชีพโดยใช้ Bolman และกรอบความเป็นผู้นำทั้งสี่ของดีล¹⁷²

¹⁷¹ Joseph M. Gothard, **High school principal instructional leadership: The four domains of leadership for school improvement.** (2015), Accessed December 25, 2018. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1692605037/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/5?accountid=50150>

¹⁷² Samuel Dela Cruz, **Principals' leadership orientation in relationship to the classification of their schools in New Jersey.** (2016), Accessed December 25, 2018. Available form <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1802533885/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/1?accountid=50150>

สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน ประถมศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่พัฒนาขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม มีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ขอบเขตแนวคิด จำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลายและเป็นต้นฉบับหรือแนวทางในยุคต่อ ๆ มา ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีในกลุ่มแรก ๆ ที่นักวิจัยและผู้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำพยายามจะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีอย่างเป็นระบบ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีระยะเวลาของการศึกษา ค่อนข้างยาวนาน ในตอนเริ่มต้นกลุ่มนี้จะเน้นการศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำที่จะส่งผลหรือ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะในช่วงแรกมีการระบุลักษณะทาง กายภาพ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และความสามารถของบุคคล ซึ่งเชื่อว่าเป็นลักษณะผู้นำตามธรรมชาติ (Natural Leaders) ประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มคุณลักษณะของผู้นำ ที่ยิ่งใหญ่ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีวีรบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการใช้พฤติกรรมในการบริหารงานที่แสดงออกโดยใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการใช้ อำนาจหรือบริหารจัดการ เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำในองค์การนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เกิดขึ้นจากการศึกษาและพัฒนามาจากแนวคิดเดิม และพบว่าในความเป็นจริงแล้วแบบของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์อื่นก็ได้ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ จึงเกิดขึ้น โดยต้องมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับลักษณะงานที่มีความหลากหลายของ สถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำเชิงปฏิรูปเกิดจากความสามารถของบุคคลที่มีภาวะผู้นำ เชิงเป้าหมาย สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิด สร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน ไม่ยึดติดอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบัน และพยายามที่จะ หาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ได้

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา” นี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งรวบรวมจากเอกสาร ผลงานวิจัย หนังสือ บทความวิชาการวารสารและเว็บไซต์ต่าง ๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสารทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศนอกจากนี้ ยังได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นนักวิชาการในสถาบันการศึกษาและนักบริหารการศึกษา จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างวิจัย แกะไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิและเสนออนุมัติโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก **หรือ**

1.3.2 มีประสบการณ์ในการบริหารงานในโรงเรียนไม่ต่ำกว่า 5 ปี ในตำแหน่งผู้บริหารระดับนโยบาย/ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร **หรือ**

1.3.3 เป็นผู้บริหารสตรีที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ **หรือ**

1.3.4 เป็นนักวิชาการที่มีผลงานเขียนหนังสือ ตำรา บทความวิชาการลงในวารสารวิชาการสาขาที่เชี่ยวชาญ/เป็นวิทยากรบรรยายสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ **หรือ**

1.3.5 เป็นอาจารย์ หรืออาจารย์พิเศษในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

1.4 นำผลสรุปตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ (content analysis) เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

2. การพัฒนาเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

2.1 นำตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษามาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item objective congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 การทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นโรงเรียนจำนวน 15 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการ และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา รวมจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .986

2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นโรงเรียน 379 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการ และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 758 คน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้

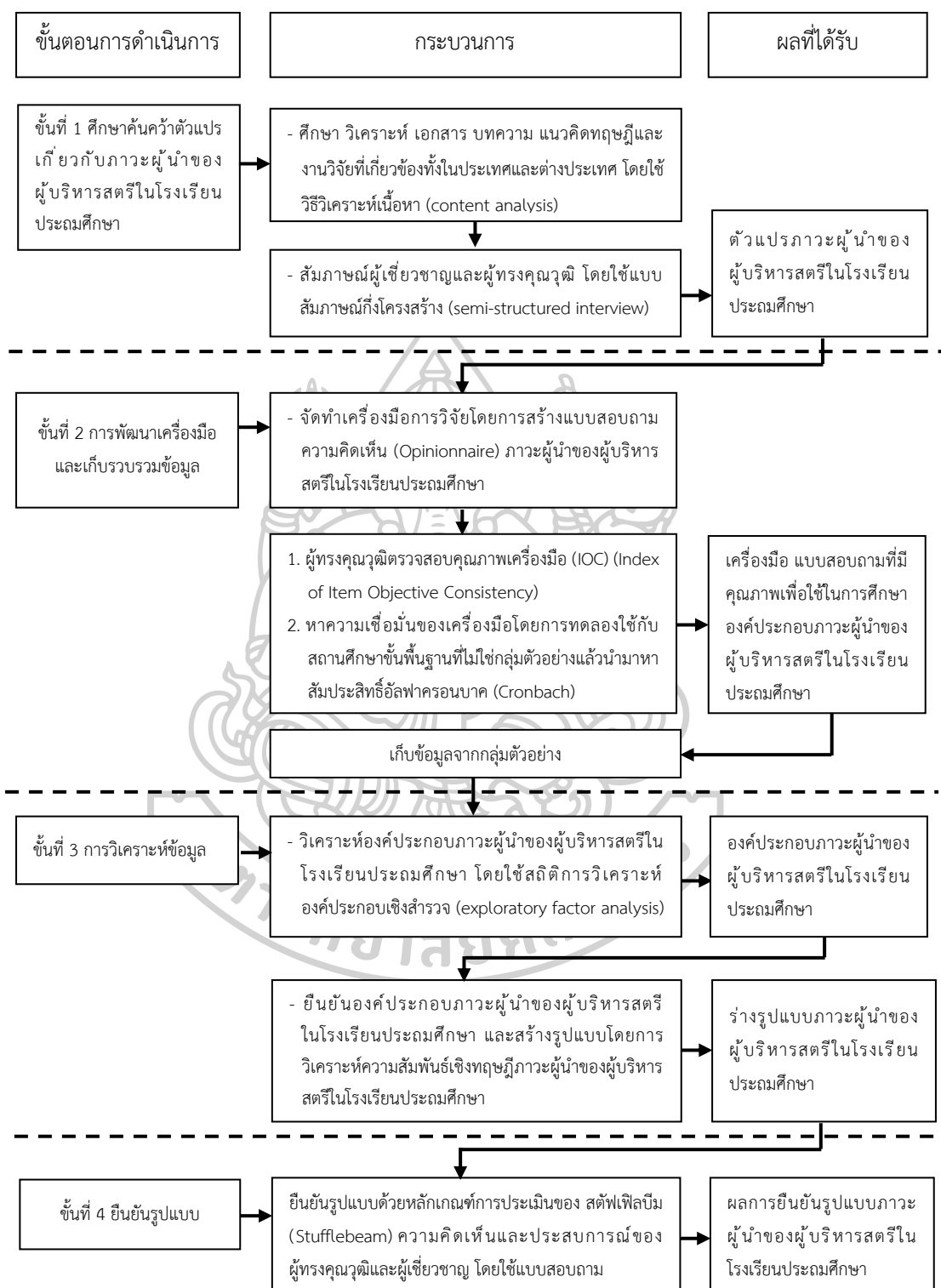
3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการโดยรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และยืนยันองค์ประกอบ เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

3.2 การสร้างรูปแบบ นำองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

4. ผู้วิจัยยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการประเมินและตรวจสอบรูปแบบด้วยหลักเกณฑ์การประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) ด้านความถูกต้อง (accuracy) 2) ด้านความเหมาะสม (propriety) 3) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility) และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์ (utility)¹⁷³ จากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถาม

¹⁷³ สุวิมล ว่องวานิช, การประเมินนิยาม:วิธีวิทยาและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 54-56.

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 10 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

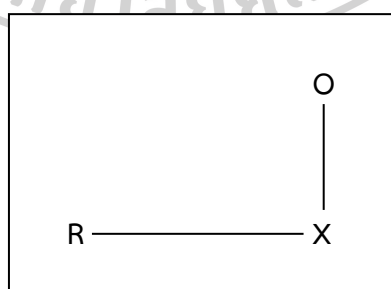
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัยตามรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ที่มีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการนำตัวแปรซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นการตรวจสอบสภาวะการณ์ โดยไม่มีการทดลอง (the one – shot, non – experimental, case study design) งานวิจัยสามารถสรุปเป็นแผนแบบการวิจัยได้ ดังนี้



- | | | | |
|-------|---|---------|-------------------------------|
| เมื่อ | R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย |
| | X | หมายถึง | ตัวแปรที่ได้ศึกษา |
| | O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27,943 โรงเรียน¹⁷⁴ (ข้อมูลปี พ.ศ. 2561)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวิธีการเลือกดังนี้

1. จำนวนประชากร 27,943 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁷⁵ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 379 โรงเรียน
2. แบ่งโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยแยกจำนวนโรงเรียนตามสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-18 และศึกษาธิการจังหวัด
3. ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้โรงเรียนละ 2 คน โดยเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งสิ้นจำนวน 758 คน ดังรายละเอียดปรากฏใน ตารางที่ 3

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ประชากร				ตัวอย่าง จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการ จังหวัด	จำนวน โรงเรียน		ผอ.	ครู	รวม
1	ศึกษาธิการภาค 1	นนทบุรี	96	1	1	1	2
		ปทุมธานี	170	2	2	2	4
		อยุธยา	342	5	5	5	10
		สระบุรี	267	4	4	4	8

¹⁷⁴ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา กลุ่มสารสนเทศ สนผ.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ข้อมูลโรงเรียน, เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php

¹⁷⁵ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Management* No. 3 (November 1970):608.

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ประชากร				ตัวอย่าง จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการ จังหวัด	จำนวน โรงเรียน		ผอ.	ครู	รวม
2	ศึกษาธิการภาค 2	ลพบุรี	301	4	4	4	8
		ชัยนาท	178	2	2	2	4
		สิงห์บุรี	108	1	1	1	2
		อ่างทอง	146	2	2	2	4
3	ศึกษาธิการภาค 3	ฉะเชิงเทรา	290	4	4	4	8
		นครนายก	132	2	2	2	4
		ปราจีนบุรี	234	3	3	3	6
		สมุทรปราการ	143	2	2	2	4
		สระแก้ว	271	4	4	4	8
4	ศึกษาธิการภาค 4	นครปฐม	245	3	3	3	6
		ราชบุรี	328	4	4	4	8
		กาญจนบุรี	416	6	6	6	12
		สุพรรณบุรี	400	5	5	5	10
		ประจวบคีรีขันธ์	211	3	3	3	6
5	ศึกษาธิการภาค 5	เพชรบุรี	220	3	3	3	6
		สมุทรสาคร	103	1	1	1	2
		สมุทรสงคราม	72	1	1	1	2
		นครศรีธรรมราช	710	10	10	10	20
6	ศึกษาธิการภาค 6	ชุมพร	236	3	3	3	6
		สุราษฎร์ธานี	469	6	6	6	12
		พัทลุง	235	3	3	3	6
		ภูเก็ต	49	1	1	1	2
7	ศึกษาธิการภาค 7	ระยอง	85	1	1	1	2
		กระบี่	217	3	3	3	6
		พังงา	150	2	2	2	4
		ตรัง	276	4	4	4	8

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ประชากร				ตัวอย่าง จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการ จังหวัด	จำนวน โรงเรียน		ผอ.	ครู	รวม
8	ศึกษาธิการภาค 8	ยะลา	211	3	3	3	6
		สงขลา	467	6	6	6	12
		นราธิวาส	341	5	5	5	10
		ปัตตานี	318	4	4	4	8
		สตูล	159	2	2	2	4
9	ศึกษาธิการภาค 9	ชลบุรี	275	4	4	4	8
		จันทบุรี	189	3	3	3	6
		ตราด	111	2	2	2	4
		ระยอง	202	3	3	3	6
10	ศึกษาธิการภาค 10	อุดรธานี	799	11	11	11	22
		หนองคาย	266	4	4	4	8
		หนองบัวลำภู	319	4	4	4	8
		เลย	429	6	6	6	12
		บึงกาฬ	214	3	3	3	6
11	ศึกษาธิการภาค 11	สกลนคร	615	8	8	8	16
		นครพนม	447	6	6	6	12
		มุกดาหาร	246	3	3	3	6
12	ศึกษาธิการภาค 12	ขอนแก่น	996	14	14	14	28
		มหาสารคาม	569	8	8	8	16
		ร้อยเอ็ด	793	11	11	11	22
		กาฬสินธุ์	551	7	7	7	14
13	ศึกษาธิการภาค 13	อุบลราชธานี	1075	15	15	15	30
		ยโสธร	380	5	5	5	10
		ศรีสะเกษ	855	12	12	12	24
		อำนาจเจริญ	255	3	3	3	6

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ประชากร				ตัวอย่าง จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการ จังหวัด	จำนวน โรงเรียน		ผอ.	ครู	รวม
14	ศึกษาธิการภาค 14	นครราชสีมา	1309	18	18	18	36
		ชัยภูมิ	695	9	9	9	18
		บุรีรัมย์	843	11	11	11	22
		สุรินทร์	747	10	10	10	20
15	ศึกษาธิการภาค 15	เชียงใหม่	706	10	10	10	20
		แม่ฮ่องสอน	311	4	4	4	8
		ลำปาง	361	5	5	5	10
		ลำพูน	221	3	3	3	6
16	ศึกษาธิการภาค 16	น่าน	344	5	5	5	10
		พะเยา	222	3	3	3	6
		เชียงราย	574	8	8	8	16
		แพร่	248	3	3	3	6
17	ศึกษาธิการภาค 17	พิษณุโลก	420	6	6	6	12
		ตาก	231	3	3	3	6
		เพชรบูรณ์	501	7	7	7	14
		สุโขทัย	303	4	4	4	8
		อุตรดิตถ์	251	3	3	3	6
18	ศึกษาธิการภาค 18	กำแพงเพชร	395	5	5	5	10
		นครสวรรค์	518	7	7	7	14
		พิจิตร	310	4	4	4	8
		อุทัยธานี	214	3	3	3	6
19		กรุงเทพฯ	37	1	1	1	1
รวม				27,943	379	379	379

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นผลจากการสรุปแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ งานวิจัย บทความ และผลสรุปจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบคำถามปลายเปิด

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 ตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของไลเคอร์ท¹⁷⁶ (Likert) มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3

¹⁷⁶ Rensis Likert, "The Method of Constructing and Attitude Scale", In Reading in Fishbein, M (Ed.), **Attitude Theory and Measurement** (New York: Wiley & Son, 1967), 90-95.

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความถูกต้อง (accuracy) ด้านความเหมาะสม (propriety) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (utility)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แต่ละขั้นตอนการดำเนินการมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยรวมถึงการศึกษาวรรณกรรม บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อที่ได้มาพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถามแล้วนำเสนอให้อาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยตรวจสอบเบื้องต้น

2.2 เมื่อได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยแล้ว นำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของเครื่องมือ โดยการวัดค่าการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) แล้วนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 มาแก้ไขปรับปรุง แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง (tryout) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงเรียนซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ (tryout) มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .986

3. นำผลการวิจัยที่ได้มาสร้างรูปแบบโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี และนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความถูกต้อง (accuracy) ด้านความเหมาะสม (propriety) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (utility)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 379 โรงเรียน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล
4. ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยส่งแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 379 โรงเรียน จำนวน 758 ฉบับ และขอให้แต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนแก่ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 664 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.60
5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตอบแบบยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 5 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อหาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงระดับความคิดเห็นใด ก็แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁷⁷

¹⁷⁷ John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice – Hall, 1981), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) โดยการวิเคราะห์แบบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (principal component analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งโดยพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) มากกว่าหรือเท่ากับ 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)¹⁷⁸

2.4 การวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

¹⁷⁸ Kaiser, quoted in Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Harper & Row, 1983), 411.

สรุป

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอน การดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การพัฒนาเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล 3) การวิเคราะห์ข้อมูล 4) การยืนยันรูปแบบประชากร ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27,943 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ซึ่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 758 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Aritmatic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor analysis : EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

1.1 การวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี

1.2 การวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

1.4 สรุบทัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสารจากแนวคิด และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.5.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

1.5.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

1.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

1.7 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

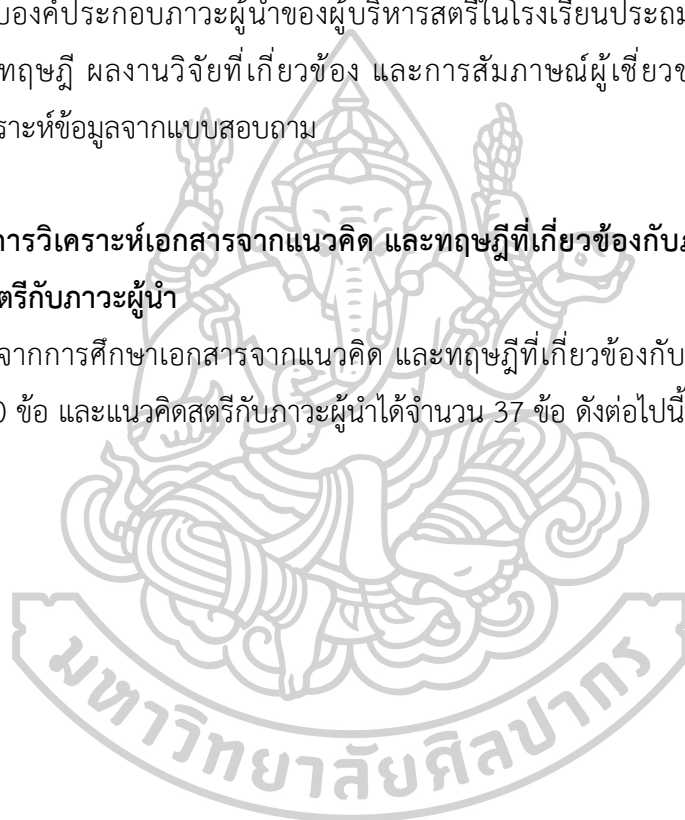
ตอนที่ 3 ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี 2) การวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 4) สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสารจากแนวคิด และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ 5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.1 การวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และแนวคิดสตรีกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้จำนวน 110 ข้อ และแนวคิดสตรีกับภาวะผู้นำได้จำนวน 37 ข้อ ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)	✓	
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		✓
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)	✓	
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)	✓	
	Dubrin (1998)	✓	✓
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)	✓	
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุมพล ทุมพานิช (2551)		✓
เสนาะ ตูเฮาส์ (2551)	✓	✓	
ยงยุทธ์ เกษศาตร์ (2552)			
1. ผู้มีความสามารถสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร			
2. ผู้มีอิทธิพลระหว่างบุคคลที่ บัญชาการ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)					
	Fiedler (1967)					
	Reddin (1970)					
	Path-Goal Theory (1974)					
	Yukl (1974)					
	Stogdill (1975)		✓			✓
	Boyatzis (1982)					
	Bass (1985)					
	Bennis and Nanus (1985)					
	Burns (1987)					
	Kouzes and Posner (1987)					
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)	✓			✓	
	Dubrin (1998)					
	University of Ohio state University Studies (2004)					
	The University of Michigan Research Studies (2004)					
	Bass and Avolio (2004)		✓			
	Bothwell (2560)					
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)					
	Hersey and Blanchard (2561)					
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)					
เสนาะ ศิลปศาสตร์ (2551)						
ธงยงฤทธิ์ เกษศาสตร์ (2552)						
3. ผู้มีการดำเนินการเพิ่มขึ้นของ อิทธิพลเหนือการยอมรับด้วย การอำนวยความสะดวกและคำสั่ง						
4. ความเฉลียวฉลาด						
5. ความตื่นตัว						
6. ความรอบรู้						

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)	Fiedler (1967)	Reddin (1970)	Path-Goal Theory (1974)	Yukl (1974)	Stogdill (1975)	Boyatzis (1982)	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Burns (1987)	Kouzes and Posner (1987)	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)	Dubin (1998)	University of Ohio state University Studies (2004)	The University of Michigan Research Studies (2004)	Bass and Avolio (2004)	Bothwell (2560)	Harvard Studies of Group Leadership (2560)	Hersey and Blanchard (2561)	จุมพล ทุมพวนิช (2551)	เสนาะ ศุภยาสุ (2551)	ธงฤทธิ์ เกษศาตร (2552)
7. ความรับผิดชอบ						✓	✓						✓							✓		
8. ความคิดริเริ่ม						✓	✓						✓							✓		
9. ความมุ่งมั่น						✓	✓						✓							✓		
10. ความมั่นใจในตนเอง					✓	✓	✓	✓				✓	✓					✓		✓		
11. ความสามารถในการเข้าสังคม					✓	✓							✓				✓			✓		
12. การสืบเสาะ	✓																					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)	✓			
	Fiedler (1967)				
	Reddin (1970)			✓	
	Path-Goal Theory (1974)				
	Yukl (1974)				
	Stogdill (1975)				
	Boyatzis (1982)				
	Bass (1985)				
	Bennis and Nanus (1985)			✓	
	Burns (1987)				
	Kouzes and Posner (1987)			✓	
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			✓	✓
	Dubin (1998)			✓	
	University of Ohio state University Studies (2004)				
	The University of Michigan Research Studies (2004)				
	Bass and Avolio (2004)				
	Bothwell (2560)				
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)				
	Hersey and Blanchard (2561)				
จุมพล ทุมมาวิไล (2551)			✓		
เสนาะ ฐิยาสู (2551)			✓		
ณัฐพร เกษศาตร์ (2552)			✓		
13. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง		✓			
14. การวิจารณ์		✓			
15. มีความไว้วางใจได้ สร้างความเชื่อถือ ให้แก่บุคคลได้ มีความซื่อสัตย์					
16. มีลักษณะเด่น หรือมีความโดดเด่น แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		✓
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)	✓	✓
	Dubrin (1998)	✓	✓
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		✓
	Bass and Avolio (2004)		✓
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		✓
	จุมพล ทุมพานิช (2551)		
เสนาะ ตีเยสว (2551)			
ยงยุทธ์ เกษศาตร์ (2552)			
17. มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งใน การแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ที่ตนคิดและมีการแสดงออกอย่าง มั่นใจ			
18. มีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุม อารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)			
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)			
	Path-Goal Theory (1974)			
	Yukl (1974)			
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)			
	Bennis and Nanus (1985)			
	Burns (1987)			
	Kouzes and Posner (1987)			
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)	✓		✓
	Dubrin (1998)	✓	✓	✓
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)			
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)			
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)			
	เฉพาะศึกษาสว (2551)			
วิทยุโทรทัศน์ กทม (2552)				
19. มีอารมณ์ขันช่วยลดความเครียดและ ความขัดแย้งต่าง ๆ				
20. มีลักษณะเป็นคนที่ดีอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแล คนอื่นได้				
21. มีความอดทนสูงต่อความซับซ้อน				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)			
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)			
	Path-Goal Theory (1974)			
	Yukl (1974)			
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)			
	Bennis and Nanus (1985)	✓		
	Burns (1987)			
	Kouzes and Posner (1987)			
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			✓
	Dubin (1998)	✓	✓	✓
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)			
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)			
	จุมพล ทุมมาวิสุทธิ์ (2551)			
เสนาะ ศีเยาสู่ (2551)				
ขงยุทธ์ เกษศาสตร์ (2552)				
22. มีความตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย				
23. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและเห็นใจผู้อื่น				
24. มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		✓
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)	✓	✓
	Dubin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุมพล ทุมมาวิไล (2551)		
เสนาะ ศุภยาสุ (2551)			
ขจรเกียรติ เกษศิริ (2552)			
25. มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง			
26. มีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)	✓	✓
	Yukl (1974)	✓	
	Stogdill (1975)		✓
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เสนาะ ตีเขาสู่ (2551)			
ธงยงฤทธิ์ เกษศาตร์ (2552)			
27. มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยย้่าตนเองกลับมามีกำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้			
28. มีแรงจูงใจใฝ่เป้าหมายทางสังคม			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)			
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)			
	Path-Goal Theory (1974)	↙		
	Yukl (1974)		↘	↘
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)			
	Bennis and Nanus (1985)			
	Burns (1987)			
	Kouzes and Posner (1987)			
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			
	Dubin (1998)			
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)			
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)			
	จุมพล ทุมมาวิไล (2551)			
เสนาะ ศุภยา (2551)				
อังษร เกษาศา (2552)				
29. มีแรงจูงใจได้เต็มที่ปานกลางหรือมุ่ง ความต่ำเร่งสูงในระดับปานกลาง				
30. ความต้องการรับผิดชอบและการ ทำงานให้สำเร็จ				
31. ความแข็งแกร่งและความมุ่งมั่นในการ ทำเป้าหมายให้บรรลุผล				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)					
	Fiedler (1967)					
	Reddin (1970)					
	Path-Goal Theory (1974)					
	Yukl (1974)					
	Stogdill (1975)					
	Boyatzis (1982)	✓				
	Bass (1985)					
	Bennis and Nanus (1985)					
	Burns (1987)					
	Kouzes and Posner (1987)					
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)					
	Dubrin (1998)					
	University of Ohio state University Studies (2004)					
	The University of Michigan Research Studies (2004)					
	Bass and Avolio (2004)					
	Bothwell (2560)	✓	✓	✓	✓	
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)					
	Hersey and Blanchard (2561)					
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)					
เสนาะ ตีฆาตุ (2551)						
ยังยุทธ เกษศาตร์ (2552)						
41. มีการบริหารจัดการโดยอาศัย กระบวนการกลุ่ม						
42. มีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิง เทคนิค						
43. มีความสามารถสูงใจตนเองและผู้อื่น						
44. มีทักษะในด้านการวางแผนและ จัดการ						

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)				
	Fiedler (1967)				
	Reddin (1970)	✓			
	Path-Goal Theory (1974)				
	Yukl (1974)				
	Stogdill (1975)				
	Boyatzis (1982)				
	Bass (1985)				
	Bennis and Nanus (1985)				
	Burns (1987)				
	Kouzes and Posner (1987)				
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)				
	Dubrin (1998)				
	University of Ohio state University Studies (2004)				
	The University of Michigan Research Studies (2004)				
	Bass and Avolio (2004)				
	Bothwell (2560)	✓			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)				
	Hersey and Blanchard (2561)				
	กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ (2551)		✓	✓	
เสนาะ ตีเยาสุว (2551)				✓	
ผยงฤทธิ์ เกษศาตร (2552)					
45. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
46. รู้จักภาวะพิเศษ					
47. มีทักษะด้านการพูด					
48. ศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงแผนปฏิบัติการที่กระจำจัต					

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)	✓	
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)	✓	
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		✓
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เสนาะ ศิลปศาสตร์ (2551)			
ยังยุทธ เกษศาสตร์ (2552)			
70. มีพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ตาม โดยเน้นการตอบสนองของความต้อการพื้นฐานของผู้ตาม			
71. การรักษาคำวาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)	✓		
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)			
	Path-Goal Theory (1974)			
	Yukl (1974)			
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)			
	Bennis and Nanus (1985)			
	Burns (1987)			
	Kouzes and Posner (1987)			
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			
	Dubin (1998)			
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)			
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)	✓	✓	
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)			
เสนาะ ศิลปศาสตร์ (2551)				
อังกฤษศึกษาศาสตร์ (2552)				
72. ผู้นำให้ความสนใจกับงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจคน				
73. ผู้นำให้ความสนใจกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับคนสูง	✓			
74. ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในงานและบุคคลในระดับ ปานกลาง	✓			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	✓	Blake and Mouton (1964)	Fiedler (1967)	Reddin (1970)	Path-Goal Theory (1974)	Yukl (1974)	Stogdill (1975)	Boyatzis (1982)	Bass (1985)	Bennis and Nanus (1985)	Burns (1987)	Kouzes and Posner (1987)	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)	Dubrin (1998)	University of Ohio state University Studies (2004)	The University of Michigan Research Studies (2004)	Bass and Avolio (2004)	Bothwell (2560)	Harvard Studies of Group Leadership (2560)	✓	Hersey and Blanchard (2561)	จุมพล ทุมพานิช (2551)	เสนาะ ตูเสาวดี (2551)	ธัญชวี เกษศาตร์ (2552)	
	75. ผู้นำจะเน้นความสำคัญทั้งด้านงาน และคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามี ส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและ ทำงานเป็นทีมในองค์กร	✓																							
76. ผู้นำมีพฤติกรรมเหมือนพ่อแม่ เช่น การให้รางวัลเมื่อลูกเชื่อฟัง แต่ถ้าไม่ เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ	✓																								

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)	✓	
	Reddin (1970)	✓	
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุมพล ทุมมาพันธุ์ (2551)		
เสนาะ ธีรยาสุ (2551)			
ธงเกียรติ เกษศาตร์ (2552)			
77. ผู้นำให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรฐานงานสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้วิธีการจัดการแบบทีมงาน			
78. ผู้นำตระหนักถึงการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)	✓	✓
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุมพล ทุมพานิช (2551)		
เสนาะ ศุภยาสุ (2551)			
ยังยตร์ เกษศาตร์ (2552)			
79. ผู้นำสนใจวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยไม่สนใจต่อความเด่นเคียงข้างของผู้ตาม			
80. ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามทำงานตามกฎระเบียบ ต้องการจรรยาโงงและควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบ			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		✓
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)	✓	
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เสนาะ ตีฆาตุ (2551)			
ธงยงฤทธิ์ เกษศาตร์ (2552)			
81. ผู้นำไม่ให้ความสำคัญ หรือให้น้อย มากกับทั้งสองอย่าง งานส่วนใหญ่ตก เป็นของผู้เฝ้า			
82. ผู้นำแบบที่นำเป็นภาวะผู้นำที่มีการใช้ แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา บอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)	✓	✓
	Path-Goal Theory (1974)	✓	✓
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุมพล ทุมมาพันธุ์ (2551)		
เสนาะ ศุภยาสุ (2551)			
ณภัทร เกษศาตร์ (2552)			
83. ผู้นำแบบชี้แนะกำหนดมาตรฐานผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และกำหนด กฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจนสำหรับ ผู้บังคับบัญชา			
84. ผู้นำแบบให้การสนับสนุนแสดงความ เป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)	✓	✓
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เสนาะ ตีเขาสู่ (2551)			
ธงเกียรติ เกษศาตร์ (2552)			
85. ผู้นำแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุน เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ พึงพอใจในการทำงาน			
86. ผู้นำปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)	✓	✓
	Path-Goal Theory (1974)	✓	✓
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เสนาะ ศิลปศาสตร์ (2551)			
อังกฤษ เศรษฐศาสตร์ (2552)			
87. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ			
88. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็น			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)	✓	✓
	Path-Goal Theory (1974)	✓	✓
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เฉพาะศึกษาศาสตร์ (2551)			
วิทยุโทรทัศน์ (2552)			
89. ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้นำจะตั้ง มาตรฐานการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ			
90. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความ ต้องการที่เป็นแรงจูงใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)			
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)	✓	✓	✓
	Path-Goal Theory (1974)			
	Yukl (1974)			
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)			
	Bennis and Nanus (1985)			
	Burns (1987)			
	Kouzes and Posner (1987)			
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			
	Dubrin (1998)			
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)			
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)			
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)			
เสนาะ ศิลปศาสตร์ (2551)				
อังกฤษ เศรษฐศาสตร์ (2552)				
91. ผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ				
92. ผู้นำจะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาจัดอุปสรรคต่าง ๆ	✓	✓		
93. ผู้นำจะต้องช่วยเหลือเพิ่มความค้ำค้ำที่ จะทำงานให้สำเร็จ	✓			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)			
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)			
	Path-Goal Theory (1974)	✓		
	Yukl (1974)			
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)	✓	✓	
	Bennis and Nanus (1985)			
	Burns (1987)			
	Kouzes and Posner (1987)			
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			
	Dubin (1998)			
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)			
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)			
	จุมพล ทุมพานิช (2551)			
เสนาะ ศุภยาสุ (2551)				
ธงฤทธิ์ เกษศาตร (2552)				
94. การเป็นตัวแทนและเครือข่ายกลุ่ม ทำงาน				
95. ผู้นำเชิงปฏิรูปมีบุคลิกภาพที่นำหน้าคือ				
96. ผู้นำเชิงปฏิรูปการยอมรับความ แตกต่างของบุคคล				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)	✓	
	Bass (1985)	✓	
	Bennis and Nanus (1985)		
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)	✓	
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เฉพาะศึกษาศาสตร์ (2551)			
วิทยุโทรทัศน์ (2552)			
97. ผู้นำเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ สติปัญญา			
98. ผู้นำเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ ตระหนักถึงความต้องการ มีความ สำนึกในความสำคัญและคุณค่าของ จุดหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุ จุดหมาย			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)	✓	✓
	Bennis and Nanus (1985)		✓
	Burns (1987)		✓
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)	✓	
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เสนาะ ตีเขาสู่ (2551)			
ธงเกียรติ เกษศาตร์ (2552)			
69. ผู้นำเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล			
100. ผู้นำเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)			
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)			
	Path-Goal Theory (1974)			
	Yukl (1974)			
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)			
	Bennis and Nanus (1985)			✓
	Burns (1987)			
	Kouzes and Posner (1987)			✓
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			
	Dubrin (1998)			
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)	✓	✓	
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)			
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)				
คณะศึกษาศาสตร์ (2551)				
วิทยุโทรทัศน์ กทม (2552)				
101. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติคือเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม				
102. ผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง				
103. ผู้นำต้องมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน				

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)	✓	✓
	Burns (1987)		
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เฉพาะศึกษาศาสตร์ (2551)			
วิทยุโทรทัศน์ กษศสจธ (2552)			
104. ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นหนึ่งในทีมคุณค่าขององค์กร			
105. ผู้นำเป็นผู้กำหนดกรอบโครงสร้างทางสังคม			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)		
	Fiedler (1967)		
	Reddin (1970)		
	Path-Goal Theory (1974)		
	Yukl (1974)		
	Stogdill (1975)		
	Boyatzis (1982)		
	Bass (1985)		
	Bennis and Nanus (1985)	✓	
	Burns (1987)		✓
	Kouzes and Posner (1987)		
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)		
	Dubrin (1998)		
	University of Ohio state University Studies (2004)		
	The University of Michigan Research Studies (2004)		
	Bass and Avolio (2004)		
	Bothwell (2560)		
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)		
	Hersey and Blanchard (2561)		
	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551)		
เสนาะ ตูยาสุว (2551)			
อภัยสิทธิ์ เกษศาคร (2552)			
106. ผู้นำเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน			
107. ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน			

ตารางที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	Blake and Mouton (1964)			
	Fiedler (1967)			
	Reddin (1970)			
	Path-Goal Theory (1974)			
	Yukl (1974)			
	Stogdill (1975)			
	Boyatzis (1982)			
	Bass (1985)			
	Bennis and Nanus (1985)			
	Burns (1987)	✓		
	Kouzes and Posner (1987)		✓	✓
	Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke (1991)			
	Dubin (1998)			
	University of Ohio state University Studies (2004)			
	The University of Michigan Research Studies (2004)			
	Bass and Avolio (2004)			
	Bothwell (2560)			
	Harvard Studies of Group Leadership (2560)			
	Hersey and Blanchard (2561)			
	จุมพล ทุมพวนิช (2551)			
เสนาะ ฐิยาสู (2551)				
ธงฤทธิ์ เกษศาสตร์ (2552)				
108. การสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิม				
109. ถ้าทำท่ายต่อกระบวนการ				
110. ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกให้ทุกคน ทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็น คุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน				

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี

ตัวแปร	Larwood and Kaplan (1981)	Banfield (1981)	Litterer (1981)	Eagly and Johnson (1990)	Eagly & Others (2003)	Zenger & Folkman (2558)	Talent Innovations (2558)	McKinsey (2558)	Professor Tegel and arsox (2558)
1. ความสามารถในการตัดสินใจ	✓								✓
2. ความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลองของผู้ชาย	✓								
3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		✓							
4. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม		✓		✓				✓	
5. การเสียสละความเป็นผู้หญิง		✓							
6. การเปิดเผยบุคลิกภาพที่บูรณาการอย่างดีพร้อม		✓							
7. ความภาคภูมิใจในระดับสูง		✓							
8. โดดเด่นด้วยความสามารถในการเข้าสังคม			✓						
9. การเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการสื่อสาร			✓						
10. การมุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				✓					
11. ผู้นำหญิงจะแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					✓				

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี (ต่อ)

ตัวแปร	Larwood and Kaplan (1981)	Banfield (1981)	Litterer (1981)	Eagly and Johnson (1990)	Eagly & Others (2003)	Zenger & Folkman (2558)	Talent Innovations (2558)	McKinsey (2558)	Professor Tegel and Barsoux (2558)
12. การให้รางวัล					✓			✓	
13. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการใช้ความร่วมมือ					✓				
14. การส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง					✓				
15. มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน						✓			
16. มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน						✓			
17. ความคิดริเริ่มในการทำกิจกรรม						✓			
18. การฝึกพัฒนาตนเอง						✓			
19. การแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความซื่อสัตย์						✓		✓	
20. ความปรารถนาผลสำเร็จของงาน						✓			
21. เรียนรู้ยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนา และพิสูจน์ความสามารถของตนเอง						✓			
22. ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น							✓		

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี (ต่อ)

	Larwood and Kaplan (1981)	Banfield (1981)	Litterer (1981)	Eagly and Johnson (1990)	Eagly & Others (2003)	Zenger & Folkman (2558)	Talent Innovations (2558)	McKinsey (2558)	Professor Tögel and Barsoux (2558)
ตัวแปร									
23. การใส่ใจรายละเอียด							✓		
24. การเคารพผู้อื่น							✓		
25. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล							✓		
26. ความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรม							✓		
27. การสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น								✓	
28. การเป็นแบบอย่างที่ดี								✓	
29. ให้ความสำคัญกับการสร้างความเคารพซึ่งกันและกัน								✓	
30. การพัฒนาบุคคล								✓	
31. การชี้แนะและการให้คำปรึกษา								✓	
32. การเป็นพี่เลี้ยง								✓	
33. การรับมือปัญหา								✓	

ตารางที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี (ต่อ)

ตัวแปร	Larwood and Kaplan (1981)	Banfield (1981)	Litterer (1981)	Eagly and Johnson (1990)	Eagly & Others (2003)	Zenger & Folkman (2558)	Talent Innovations (2558)	Mckinsey (2558)	Professor Tegel and Barsoux (2558)
34. การแสดงความคาดหวัง กำหนดความคาดหวังหน้าที่ความรับผิดชอบ								✓	
35. การพูดจาตรงไปตรงมาแต่แสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้									✓
36. สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลได้									✓
37. มีความมั่นใจในตนเองว่าตนเองมีความสามารถและมีศักยภาพ									✓

1.2 การวิเคราะห์จากเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน ประถมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

จากการศึกษาจากเอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้จำนวน 80 ข้อ ดังรายละเอียด ตารางที่ 5



ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

	ประคอง รัตภูมิแก้ว (2551)	ประมุขผู้ใหญ่ (2552)	วราณัฐ เกตแก้ว (2552)	พชรภูมิ พงษ์ทอง (2552)	นิพนธ์ ศิริจรเสาวภา (2562)	การุณัทพน์ รัตนแสนวงษ์ (2555)	ฉันทนา ภาคฤพานนท์ และคณะ (2556)	ฐิธกรกาญจน์ ฉายโชติธัญญ์ (2560)	Beshera (1996)	Izhar Oplatka (2006)	Tsfay S. Tsegay (2012)	Angela Oktavia Suryani (2014)	Joseph M. Gothard (2015)	Eric S. Lane (2016)	Samuel Dela Cruz (2016)
ตัวแปร															
1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	✓														
2. การครองตนของผู้บริหาร	✓														
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	✓														
4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร	✓					✓									
5. คุณลักษณะของผู้ผู้นำ		✓													
6. สถานการณ์ของผู้ผู้นำ		✓													
7. พฤติกรรมของผู้ผู้นำ		✓													
8. บทบาทของผู้ผู้นำ		✓													
9. การให้สละใน การทำงานกับครูในโรงเรียน			✓												

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (ต่อ)

ตัวแปร	ประคอง รุศมีแก้ว (2551)	ประมุข ชูไมล์ (2552)	วารมดี เกตุแก้ว (2552)	พรวิมล พุกทองพรรณ (2552)	นิพนธ์ ศิริจรเสาวภา (2562)	การุณ เทนสันแสนวงษ์ (2555)	ฉันทนา ภูคณานนท์ และคณะ (2556)	ฐิธกรกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ (2560)	Beshera (1996)	Izhar Oplatka (2006)	Tsfay S. Tsegay (2012)	Angela Oktavia Suryani (2014)	Joseph M. Gothard (2015)	Eric S. Lane (2016)	Samuel Dela Cruz (2016)
15. การมีคลิสิกที่ทำได้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ศึกษา			✓												
16. การอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของโรงเรียนให้ ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า			✓												
17. การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาใน หลักสูตรหรือโปรแกรม การศึกษาเพื่อพัฒนารวิชาชีพที่ได้โดยสถาบันต่าง ๆ			✓												
18. การยึดมีความรู้ความ รู้ ประสบการณ์และความ เต็มเปี่ยมในการทำงาน			✓												
19. การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และ ความสำเร็จสูงให้ช่วยเหลือ ผู้อื่นในการทำงาน			✓												

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภูมิภาคในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

ตัวแปร	ประคอง รุ่งแก้ว (2551)	ประเมษฐ์ ไม้ไผ่ (2552)	วราณี เกตุแก้ว (2552)	พชรภูมิ พุกทองพชร (2552)	นิพนธ์ ศิริธรรมาภา (2562)	การุณนพน์ รุ่งแสงนงษ์ (2555)	ณัฐชานา สุกัญญา และคณะ (2556)	ธีรภาณีย์ ฉายโชติชัยเจริญ (2560)	Bsheara (1996)	Izhar Oplatka (2006)	Tsfay S. Tsegay (2012)	Angela Oktavia Suryani (2014)	Joseph M. Gothard (2015)	Eric S. Lane (2016)	Samuel Dela Cruz (2016)
35. การปรับเปลี่ยนได้						✓	✓	✓							
36. ความกล้า					✓										
37. ความเฉลียวฉลาดรอบรู้					✓							✓			
38. การเปิดรับสิ่งใหม่								✓				✓			
39. ความมุ่งมั่น								✓				✓			
40. ความรับผิดชอบ								✓				✓			
41. การรับฟังและเข้าใจผู้อื่น								✓				✓			
42. ความขยันขันแข็ง ความเข้มแข็ง								✓							
43. การตระหนักรู้								✓				✓			

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

	ประคอง รัตภูมิแก้ว (2551)	ประมุข ใญ่ (2552)	วราภรณ์ เกตุแก้ว (2552)	พชรภูมิ พุกทองพวง (2552)	นิพนธ์ ศิริจรเสาวภา (2562)	การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์ (2555)	มณฑานา ภาคฤพานนท์ และคณะ (2556)	ฐิติภาภรณ์ ฉายโชติชัยเจริญ (2560)	Beshera (1996)	Izhar Oplatka (2006)	Tsfay S. Tsegay (2012)	Angela Oktavia Suryani (2014)	Joseph M. Gothard (2015)	Eric S. Lane (2016)	Samuel Dela Cruz (2016)	
ตัวแปร											✓					
44. ความมั่นคงแน่นอน คนเส้นคงวา								✓								
45. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง								✓								
46. ความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัย								✓				✓				
47. การสร้างแรงกระตุ้น								✓								
48. การสนับสนุนส่งเสริม								✓				✓	✓			
49. ให้ความเคารพตนเองและผู้อื่น								✓								
50. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสาร ได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม)								✓								

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

ตัวแปร	ประคอง รุ่งแก้ว (2551)	ประมุขผู้ไม่ (2552)	วราณี เกตุแก้ว (2552)	พวงมณี พุกทองพวง (2552)	นิพนธ์ ศิริธรรมาภา (2562)	การุณนพน์ รุ่งแสงนงษ์ (2555)	ณัฐชานา สุคันธนาท และคณะ (2556)	ฐิติกาญจน์ ฉายโชติชัยเจริญ (2560)	Bsheara (1996)	Izhar Oplatka (2006)	Tsfay S. Tsegay (2012)	Angela Oktavia Suryani (2014)	Joseph M. Gothard (2015)	Eric S. Lane (2016)	Samuel Dela Cruz (2016)
51. มีทัศนคติที่ต่อความหลากหลาย ยอมรับความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม								✓				✓			
52. คุณลักษณะ และความเชี่ยวชาญ							✓								
53. พฤติกรรมการบริหาร							✓								
54. การบริหารตามสถานการณ์							✓								
55. การสร้างความสัมพันธ์							✓					✓			
56. การเปลี่ยนแปลง							✓					✓			
57. การแก้ปัญหาคำจัดแย้ง															
58. การตัดสินใจ															✓

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภายในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

	ประคอง รุ่งแก้ว (2551)	ประเมษฐ์ ไชย (2552)	วราญต์ เกตุแก้ว (2552)	พจราณี พุกทองพวง (2552)	นันทิ์ ศรีธรรมาภา (2562)	การุณนที รุ่งแสงนงษ์ (2555)	นุชนา สุกัญญา และคณะ (2556)	ฐิธราภรณ์ ฉายไชยศิริ (2560)	Bsheara (1996)	Izhar Oplatka (2006)	Tsfay S. Tsegay (2012)	Angela Oktavia Suryani (2014)	Joseph M. Gothard (2015)	Eric S. Lane (2016)	Samuel Dela Cruz (2016)	
ตัวแปร											✓					
68. ความมีชีวิตชีวา																
69. การพัฒนาตนเอง												✓				
70. มีความกล้าเป็นประชาธิปไตย												✓				
71. มีจิตวิญญาณของการต่อสู้												✓				
72. กล้าเผชิญกับความล้มเหลว												✓				
73. ความยืดหยุ่น												✓				
74. มีความทะเยอทะยาน												✓				
75. การกระตุนตนเอง												✓				
76. การมองไปข้างหน้า												✓				

1.3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้จำนวน 31 ข้อ
ดังรายละเอียดตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ตัวแปร	ดร. อาตุลย์ พรหมแสง	ดร. ชุติกร ทองด้วง	ดร. สมหมาย เทียนสมใจ	ดร. เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร. อธิภาภรณ์ เพ็งหนู	ดร. อรรถสิทธิ์ อินทร์พิบูลย์	ดร. มณีमुख ทรวงสุรัตน์กุล
1. ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตน อย่างลุ่มลึกจนสามารถใช้ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ	✓	✓	✓	✓		✓	
2. ผู้บริหารสตรีมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่าง บุคคลของครูว่าแต่ละคนมีศักยภาพ จุดอ่อนและ จุดแข็งต่างกัน	✓				✓		✓
3. ผู้บริหารสตรีไม่บ่นว่าเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะ ความไม่พอใจ และลดความพิถีพิถันกับเรื่อง เล็ก ๆ น้อย ๆ ทำให้กังวลใจ	✓			✓		✓	
4. ผู้บริหารสตรีมีความสุภาพ อ่อนหวาน อ่อนน้อม ถ่อมตน	✓	✓	✓				
5. ผู้บริหารสตรีมีความคล่องตัวในการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวในการทำงาน	✓						
6. ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓				

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	ดร.อาตุลย์ พรหมแสง	ดร.ชุลีกร ทองดั่ง	ดร.สมหมาย เทียนสมใจ	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.ฐิตาภรณ์ เพ็งหนู	ดร.อรรณสิทธิ์ อินทร์พิบูลย์	ดร.มณีนุช ทรงสุรัตน์กุล
7. ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	✓	✓				✓	
8. ผู้บริหารสตรีมีความภูมิใจ รักในอาชีพของตนเอง	✓						
9. ผู้บริหารสตรีต้องเข้าถึง รู้จักเด็ก รู้จักผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นรายบุคคล รายครอบครัว	✓				✓		
10. ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓					
11. ผู้บริหารสตรีสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด		✓		✓			
12. ผู้บริหารสตรีมีขีดความสามารถตามสมรรถนะ ของผู้บริหาร		✓	✓				
13. ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการครองใจคน สามารถ จูงใจคนให้เต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน		✓	✓				✓
14. ผู้บริหารสตรีต้องรู้จักอดกลั้นและอดทนทั้งทาง อารมณ์และจิตใจ		✓	✓		✓	✓	
15. ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการประสานงานร่วมมือ กับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์		✓	✓	✓			
16. ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์		✓	✓				✓
17. ผู้บริหารสตรีสามารถสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม)				✓		✓	✓

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	ดร.อาดุลย์ พรมแสง	ดร.ชุลีกร ทองดวง	ดร.สมหมาย เทียนสมใจ	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.จิตติภรณ์ เพ็งหนู	ดร.อรรณณิษฐ์ อินทร์พิบูลย์	ดร.มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล
18. ผู้บริหารสตรีต้องมีความรู้ เข้าใจ และสามารถ ใช้เทคโนโลยีได้				✓			✓
19. ผู้บริหารสตรีต้องมีคุณธรรม ตัดสินใจอยู่บน พื้นฐานของเหตุผล				✓			
20. ผู้บริหารสตรีต้องปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับ บุคลากรในโรงเรียนถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญใน การบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ จะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพ และมีมาตรฐานทางการศึกษา				✓			
21. ผู้บริหารสตรีต้องตัดสินใจให้เด็ดขาด ไม่โลเล เปลี่ยนแปลงไปมา				✓		✓	
22. ผู้บริหารสตรีบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในองค์กร				✓	✓		
23. ผู้บริหารสตรี เป็นนักอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อยู่ตลอดเวลา				✓			
24. ผู้บริหารสตรีมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เชิงการตลาด				✓			
25. ผู้บริหารสตรีต้องมีการประชาสัมพันธ์องค์กร ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ				✓	✓		
26. ผู้บริหารสตรีใช้กระบวนการ PDCA ในการ บริหารงาน				✓	✓	✓	

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

ตัวแปร	ดร.อาทิตย์ พรหมแสง	ดร.ชุลีกร ทองด้วง	ดร.สมหมาย เทียนสมใจ	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.จิตติภรณ์ เพ็ญหนู	ดร.อรรณสิทธิ์ อินทร์พิบูลย์	ดร.มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล
27. ผู้บริหารสตรีจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู					✓		
28. ผู้บริหารสตรีเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์กร					✓	✓	
29. ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในหลาย ๆ ด้าน						✓	✓
30. ผู้บริหารสตรีต้องมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน							✓
31. ผู้บริหารสตรีต้องกระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนาทั้งตัวเองและการกระตุ้นทีมงาน							✓

1.4 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสารจากแนวคิด และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารจากแนวคิด และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จากตารางที่ 3-6 พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มีจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำประเด็นที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ร่วมกันและปรับรายละเอียดของตัวแปรหรือประเด็นที่เหมือนกันให้ตัวแปรหรือประเด็นเดียวกัน ซึ่งยังคงสาระสำคัญในแต่ละตัวแปรหรือประเด็นได้ครบถ้วน สำหรับตัวแปรหรือประเด็นที่ไม่เหมือนกันผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวแปรทุกรายการ แล้วนำมาสังเคราะห์ใหม่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้องจำนวน 145 ข้อ รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
1	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	✓		
2	ผู้บริหารสตรีสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่าองค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด	✓	✓	✓
3	ผู้บริหารสตรีมีการดำเนินการเพิ่มขึ้นของอิทธิพลเหนือการยอมรับด้วยการอำนาจการและคำสั่ง	✓		
4	ผู้บริหารสตรีมีความเฉลียวฉลาดและรอบรู้	✓		
5	ผู้บริหารสตรีมีความตื่นตัว กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	✓		
6	ผู้บริหารสตรีมีความคิดริเริ่มในการทำกิจกรรม ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ	✓	✓	
7	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการเข้าสังคม	✓		
8	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสืบเสาะ	✓		

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
9	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์ขันช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่าง ๆ	✓	✓	
10	ผู้บริหารสตรีมีการวิจารณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน	✓		
11	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	✓
12	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเด่น หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ	✓		
13	ผู้บริหารสตรีแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ	✓		
14	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	✓	✓	✓
15	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้	✓	✓	
16	ผู้บริหารสตรีมีความอดทนสูงต่อความซับซ้อนใจ และความเครียด	✓	✓	
17	ผู้บริหารสตรีตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย	✓	✓	
18	ผู้บริหารสตรีมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว	✓		
19	ผู้บริหารสตรีมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง	✓		
20	ผู้บริหารสตรีมีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่	✓		
21	ผู้บริหารสตรีกล้าเผชิญกับความล้มเหลว	✓	✓	
22	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมามีกำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้	✓		
23	ผู้บริหารสตรีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จสูง	✓	✓	
24	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	✓	✓	✓

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
25	ผู้บริหารสตรีมีความทะเยอทะยาน	✓	✓	
26	ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ ด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนอย่างลุ่มลึกจนสามารถใช้ในการ การให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ	✓		✓
27	ผู้บริหารสตรีมีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น	✓		
28	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	✓		
29	ผู้บริหารสตรีใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา	✓		
30	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อ สิ่งต่าง ๆ	✓		
31	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และทำงานเป็นทีมในองค์การ	✓		
32	ผู้บริหารสตรีมีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค	✓		
33	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจคนให้เต็มใจ ร่วมมือหรือให้การสนับสนุน	✓	✓	✓
34	ผู้บริหารสตรีใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารงาน	✓		✓
35	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	✓		
36	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ	✓		
37	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านการพูด	✓		
38	ผู้บริหารสตรีศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึง แผนปฏิบัติการให้กระจ่างชัด	✓		
39	ผู้บริหารสตรีต้องควบคุม ดูแล ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์	✓		
40	ผู้บริหารสตรี เป็นนักอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อยู่ตลอดเวลา	✓	✓	✓
41	ผู้บริหารสตรีจัดให้มีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี	✓		

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
42	ผู้บริหารสตรีรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	✓		
43	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีพรหมวิหาร 4	✓		
44	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีความขยันในการทำงาน	✓	✓	
45	ผู้บริหารสตรียกย่อง ชมเชยผู้กระทำดี	✓		
46	ผู้บริหารสตรีให้เกียรติผู้เสนอความคิด	✓		
47	ผู้บริหารสตรีต้องตัดสินใจให้เด็ดขาด ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงไปมา	✓		✓
48	ผู้บริหารสตรีหมั่นอบรมให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา	✓		
49	ผู้บริหารสตรีกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็น	✓		
50	ผู้บริหารสตรีเป็นคนใจกว้าง	✓		
51	ผู้บริหารสตรีกล้ายอมรับผิด	✓		
52	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	
53	ผู้บริหารสตรีใจหนักแน่น ไม่หุเบา	✓		
54	ผู้บริหารสตรีมุ่งริเริ่มโครงสร้าง			
55	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานการเน้นที่เป้าหมาย และการอำนวยความสะดวก ในการทำงาน	✓		
56	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ตาม โดยเน้นการตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม	✓		
57	ผู้บริหารสตรีรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ	✓		
58	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจมากกับงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจคน	✓		

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
59	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับคนสูง	✓		
60	ผู้บริหารสตรีจะมีลักษณะประนีประนอม	✓		
61	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมเหมือนพ่อแม่ เช่น การให้รางวัลเมื่อลูกเชื่อฟัง แต่ถ้าไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ	✓		
62	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรฐานงานสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้วิธีการจัดการแบบทีมงาน	✓		
63	ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล	✓		
64	ผู้บริหารสตรีสนใจวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยไม่สนใจต่อความขุ่นเคืองคับข้องของผู้ตาม	✓		
65	ผู้บริหารสตรีมุ่งให้ผู้ตามทำงานตามกฎระเบียบ ต้องการจรรยาบรรณและควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบ	✓		
66	ผู้บริหารสตรีแบบชี้แนะเป็นภาวะผู้นำที่มีการใช้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ	✓		
67	ผู้บริหารสตรีแบบให้การสนับสนุนแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	✓		
68	ผู้บริหารสตรีแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน	✓		
69	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	✓		
70	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	✓	✓	
71	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็น	✓		

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
72	ผู้บริหารสตรีแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ	✓		
73	ผู้บริหารสตรีควรจะปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	
74	ผู้บริหารสตรีจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถเอาชนะและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ	✓		
75	ผู้บริหารสตรีจะต้องช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จ	✓		
76	ผู้บริหารสตรีจะต้องเป็นตัวแทนและเครือข่ายกลุ่มทำงาน			
77	ผู้บริหารสตรีมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูว่าแต่ละคนมีศักยภาพ จุดอ่อนและจุดแข็งต่างกัน	✓	✓	✓
78	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	✓		
79	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงาน องค์กร และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	✓		
80	ผู้บริหารสตรีสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม	✓		
81	ผู้บริหารสตรีสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติคือเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม	✓		
82	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม	✓		
83	ผู้บริหารสตรีต้องมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน	✓	✓	✓
84	ผู้บริหารสตรีสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นหนึ่งในที่มีคุณค่าขององค์กร	✓		
85	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้กำหนดกรอบโครงสร้างทางสังคม	✓		
86	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน	✓		

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
87	ผู้บริหารสตรีใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน	✓		
88	ผู้บริหารสตรีกล้าท้าทายต่อกระบวนการ	✓		
89	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการตัดสินใจ	✓		
90	ผู้บริหารสตรีมีความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลองของผู้ชาย	✓		
91	ผู้บริหารสตรีเสียสละความเป็นผู้หญิง	✓		
92	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพในแรงดึงดูดทางกายภาพ	✓	✓	
93	ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน	✓	✓	✓
94	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง	✓		
95	ผู้บริหารสตรีผู้บริหารสตรีมีขีดความสามารถตามสมรรถนะของผู้บริหาร	✓		✓
96	ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓
97	ผู้บริหารสตรีแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความซื่อสัตย์	✓	✓	
98	ผู้บริหารสตรีใส่ใจรายละเอียด	✓		
99	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างความเคารพซึ่งกันและกัน	✓	✓	
100	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	✓	✓	
101	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ชี้แนะและการให้คำปรึกษา	✓		
102	ผู้บริหารสตรีสามารถเป็นพี่เลี้ยงได้	✓		
103	ผู้บริหารสตรีรับฟังและเข้าใจผู้อื่น	✓	✓	
104	ผู้บริหารสตรีพูดจาตรงไปตรงมาและแสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้	✓		

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
105	ผู้บริหารสตรีมีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร		✓	
106	ผู้บริหารสตรีรู้จักบทบาทของผู้นำ		✓	
107	ผู้บริหารสตรีให้อิสระใน การทำงานกับครูในโรงเรียน		✓	
108	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน		✓	
109	ผู้บริหารสตรีหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน		✓	
110	ผู้บริหารสตรีดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน		✓	
111	ผู้บริหารสตรีอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของโรงเรียนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า		✓	
112	ผู้บริหารสตรีเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาใน หลักสูตรหรือโปรแกรม การศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ		✓	
113	ผู้บริหารสตรียึดผู้มีความรู้ ความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูง เป็นแม่แบบในการทำงาน		✓	
114	ผู้บริหารสตรีเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน		✓	
115	ผู้บริหารสตรีมีทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครอง		✓	
116	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษา		✓	
117	ผู้บริหารสตรีปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย		✓	
118	ผู้บริหารสตรีควรมีสถานภาพทางครอบครัวในความทุ่มเทและแรง สนับสนุนจากครอบครัว		✓	
119	ผู้บริหารสตรีรู้จักสถานภาพและบทบาทสตรี		✓	
120	ผู้บริหารสตรีมีความสุภาพ อ่อนหวาน ไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน		✓	✓

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
121	ผู้บริหารสตรีมีความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัย		✓	
122	ผู้บริหารสตรีสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม)		✓	✓
123	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย ยอมรับความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม		✓	
124	ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหาร		✓	
125	ผู้บริหารสตรีเข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครู		✓	
126	ผู้บริหารสตรีสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร		✓	
127	ผู้บริหารสตรีใช้เวลาในการฟังปัญหาส่วนตัวของครู		✓	
128	ผู้บริหารสตรีไม่ย่อท้อ		✓	
129	ผู้บริหารสตรีมีชีวิตชีวา		✓	
130	ผู้บริหารสตรีมีความเป็นประชาธิปไตย		✓	
131	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของการต่อสู้		✓	
132	ผู้บริหารสตรีไม่บ่นว่าเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะความไม่พอใจ และลดความพิถีพิถันกับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ทำให้กวนใจ		✓	
133	ผู้บริหารสตรีมีความคล่องตัวในการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวในการทำงาน			✓
134	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา			✓
135	ผู้บริหารสตรีมีความภูมิใจ รักในอาชีพของตนเอง			✓
136	ผู้บริหารสตรีต้องเข้าถึง รู้จักเด็ก รู้จักผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นรายบุคคล รายครอบครัว			✓

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน
ประถมศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปรที่ศึกษา	แหล่งที่มา		
		เอกสาร	งานวิจัย	การสัมภาษณ์
137	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการประสานงานร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์			✓
138	ผู้บริหารสตรีต้องมีความรู้ เข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีได้			✓
139	ผู้บริหารสตรีต้องมีคุณธรรม ตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล			✓
140	ผู้บริหารสตรีต้องปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียนถือว่าเป็นทรัพยากรสำคัญในการบริหาร การสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ จะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา			✓
141	ผู้บริหารสตรีมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เชิงการตลาด			✓
142	ผู้บริหารสตรีต้องมีการประชาสัมพันธ์องค์กรให้บุคคลภายนอกรับทราบ			✓
143	ผู้บริหารสตรีจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู			✓
144	ผู้บริหารสตรีเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์กร			✓
145	ผู้บริหารสตรีต้องกระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนา ทั้งตัวเองและการกระตุ้นทีมงาน			✓

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาและได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกันนำมาจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้ 145 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

ตามวัตถุประสงค์ (index of item- objective congruence: IOC) ของเครื่องมือ พบว่ามีข้อคำถาม 133 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item- objective congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.6-1 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงเรียน 15 โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งหมด 30 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .986 เพื่อนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้เป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสิ้นจำนวน 758 คน ส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถาม จำนวน 133 ข้อ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 664 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.60 และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

1.5.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 332 คน และครู จำนวน 332 คน รวมทั้งสิ้น 664 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 332 โรงเรียน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	274	41.27
	หญิง	390	58.73
	รวม	664	100.00
2	อายุ		
	อายุ 25-35 ปี	114	17.17
	อายุ 36-45 ปี	152	22.89
	อายุ 46-55 ปี	333	50.15
	อายุ 56 ปีขึ้นไป	65	9.79
	รวม	664	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	119	17.92
	ปริญญาโท	455	68.52
	ปริญญาเอก	90	13.56
	รวม	664	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่		
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	332	50.00
	ครู	332	50.00
	รวม	664	100.00
5	ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
	ต่ำกว่า 10 ปี	160	24.10
	11-20 ปี	305	45.93
	21-30 ปี	139	20.93
	30 ปี ขึ้นไป	60	9.04
	รวม	664	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 646 คน เป็นเพศชาย 274 คน คิดเป็นร้อยละ 41.27 เป็นเพศหญิง 390 คน คิดเป็นร้อยละ 58.73 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46-55 ปี มากที่สุด จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 50.15 น้อยที่สุดมีอายุ 56 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 9.79 ด้านระดับการศึกษาสูงสุดพบว่า ระดับปริญญาโท มีมากที่สุด จำนวน 455 คน คิดเป็นร้อยละ 68.52 น้อยที่สุด คือ ระดับปริญญาเอก จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 13.56 ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครู จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี มากที่สุด จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 45.93 น้อยที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงาน 30 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 9.04

1.5.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา พิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) มาเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁷⁹ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

¹⁷⁹ John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice – Hall, 1981), 190.

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถสร้างความเชื่อมั่น และให้ การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.40	.68	มาก
2	ผู้บริหารสตรีสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถ บอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่าองค์การจะ ดำเนินการไปในทิศทางใด	4.51	.65	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสตรีมีความเฉลียวฉลาดและรอบรู้	4.41	.66	มาก
4	ผู้บริหารสตรีมีความตื่นตัว กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	4.36	.69	มาก
5	ผู้บริหารสตรีมีความคิดริเริ่มในการทำกิจกรรม ความ รับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ	4.35	.71	มาก
6	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการเข้าสังคม	4.34	.70	มาก
7	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์ขันช่วยลดความเครียดและ ความขัดแย้งต่าง ๆ	4.36	.69	มาก
8	ผู้บริหารสตรีมีการวิจาร์ณที่เป็นประโยชน์ต่อการ บริหารงาน	4.43	.66	มาก
9	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี	4.37	.71	มาก
10	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเด่น หรือมีความโดดเด่น แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ	4.30	.77	มาก
11	ผู้บริหารสตรีแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งในการแสดง ความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติและมีการแสดงออก อย่างมั่นใจ	4.31	.78	มาก
12	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์ต่าง ๆ	4.21	.77	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
13	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจ คนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้	4.35	.78	มาก
14	ผู้บริหารสตรีมีความอดทนสูงต่อความซับซ้อนใจ และ ความเครียด	4.38	.75	มาก
15	ผู้บริหารสตรีตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของ ตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย	4.41	.67	มาก
16	ผู้บริหารสตรีมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว	4.44	.64	มาก
17	ผู้บริหารสตรีมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง	4.41	.67	มาก
18	ผู้บริหารสตรีมีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้ากับ ความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่	4.48	.64	มาก
19	ผู้บริหารสตรีกล้าเผชิญกับความล้มเหลว	4.33	.69	มาก
20	ผู้บริหารสตรีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จสูง	4.32	.75	มาก
21	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	4.44	.57	มาก
22	ผู้บริหารสตรีมีความทะเยอทะยาน	4.41	.62	มาก
23	ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตน จนสามารถใช้ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ	4.43	.63	มาก
24	ผู้บริหารสตรีมีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น	4.43	.67	มาก
25	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	4.46	.67	มาก
26	ผู้บริหารสตรีใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา	4.43	.67	มาก
27	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิด รวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ	4.29	.68	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
28	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์กร	4.36	.66	มาก
29	ผู้บริหารสตรีมีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพ เชิงเทคนิค	4.41	.63	มาก
30	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจ คนให้เต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน	4.36	.68	มาก
31	ผู้บริหารสตรีใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารงาน	4.32	.69	มาก
32	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน	4.34	.67	มาก
33	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ	4.39	.69	มาก
34	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านการพูด	4.45	.66	มาก
35	ผู้บริหารสตรีศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึงแผนปฏิบัติการให้กระจ่างชัด	4.33	.69	มาก
36	ผู้บริหารสตรีควบคุม ดูแล ปรับปรุงงานให้เป็นไปตาม เกณฑ์	4.41	.65	มาก
37	ผู้บริหารสตรี เป็นนักอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา	4.39	.64	มาก
38	ผู้บริหารสตรีจัดให้มีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี	4.41	.65	มาก
39	ผู้บริหารสตรีรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	4.51	.60	มากที่สุด
40	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีพรหมวิหาร 4	4.40	.67	มาก
41	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีความขยันในการทำงาน	4.41	.66	มาก
42	ผู้บริหารสตรียกย่อง ชมเชยผู้กระทำดี	4.33	.71	มาก
43	ผู้บริหารสตรีให้เกียรติผู้เสนอความคิด	4.41	.67	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
44	ผู้บริหารสตรีตัดสินใจเด็ดขาด ไม่โลเลเปลี่ยนแปลง ไปมา	4.45	.66	มาก
45	ผู้บริหารสตรีหมั่นอบรมให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา	4.46	.63	มาก
46	ผู้บริหารสตรีกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็น	4.39	.67	มาก
47	ผู้บริหารสตรีเป็นคนใจกว้าง	4.43	.65	มาก
48	ผู้บริหารสตรีกล้ายอมรับผิด	4.33	.69	มาก
49	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจในความเป็นอยู่และ สวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	.66	มาก
50	ผู้บริหารสตรีใจหนักแน่น ไม่หุเบา	4.42	.67	มาก
51	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ต่าง ๆ ในการทำงานการเน้นที่เป้าหมาย และ การอำนวยความสะดวกในการทำงาน	4.38	.71	มาก
52	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ตาม โดยเน้น การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม	4.40	.66	มาก
53	ผู้บริหารสตรีรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายใน กลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มี ความสำคัญ	4.40	.63	มาก
54	ผู้บริหารสตรีจะมีลักษณะประนีประนอม	4.33	.71	มาก
55	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรฐานงานสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้วิธีการจัดการแบบทีมงาน	4.36	.70	มาก
56	ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล	4.33	.64	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
57	ผู้บริหารสตรีสนใจวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการโดยไม่สนใจต่อความขุ่นเคืองคับข้องของผู้ตาม	4.34	.67	มาก
58	ผู้บริหารสตรีมุ่งให้ผู้ตามทำงานตามกฎระเบียบ ต้องการจรรยาบรรณและควบคุมสถานการณ์โดยใช้ กฎระเบียบ	4.38	.68	มาก
59	ผู้บริหารสตรีแบบชี้แนะเป็นภาวะผู้นำที่มีการใช้แนว ทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบอกสิ่งที่คาดหวัง จากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ	4.34	.68	มาก
60	ผู้บริหารสตรีสามารถให้การสนับสนุนแสดงความเป็น มิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.35	.67	มาก
61	ผู้บริหารสตรีแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน	4.37	.67	มาก
62	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน	4.32	.70	มาก
63	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.39	.69	มาก
64	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็น	4.39	.69	มาก
65	ผู้บริหารสตรีแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะตั้งมาตรฐาน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ	4.38	.71	มาก
66	ผู้บริหารสตรีควรจะปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เป็น แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.28	.70	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
67	ผู้บริหารสตรีจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถ เอาชนะและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ	4.33	.73	มาก
68	ผู้บริหารสตรีช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงาน ให้สำเร็จ	4.37	.68	มาก
69	ผู้บริหารสตรีมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ของครูว่าแต่ละคนมีศักยภาพ จุดอ่อนและจุดแข็ง ต่างกัน	4.33	.72	มาก
70	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	4.40	.68	มาก
71	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึง ผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบาย มากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	4.38	.71	มาก
72	ผู้บริหารสตรีสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการ ในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม	4.26	.68	มาก
73	ผู้บริหารสตรีสร้างบาร์มี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดม คติคือเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม	4.40	.66	มาก
74	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม	4.44	.63	มาก
75	ผู้บริหารสตรีมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ ชัดเจน	4.37	.71	มาก
76	ผู้บริหารสตรีสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นหนึ่งในทีมที่มีคุณค่าขององค์กร	4.50	.66	มากที่สุด
77	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและ บรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน	4.53	.64	มากที่สุด
78	ผู้บริหารสตรีใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน	4.39	.70	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
79	ผู้บริหารสตรีกล้าท้าทายต่อกระบวนการ	4.32	.68	มาก
80	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการตัดสินใจ	4.30	.71	มาก
81	ผู้บริหารสตรีมีความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลอง ของผู้ชาย	4.29	.70	มาก
82	ผู้บริหารสตรีเสียสละความเป็นผู้หญิง	4.43	.66	มาก
83	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพในแรงดึงดูดทางกายภาพ	4.37	.70	มาก
84	ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน	4.42	.66	มาก
85	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.31	.72	มาก
86	ผู้บริหารสตรีผู้บริหารสตรีมีขีดความสามารถตาม สมรรถนะของผู้บริหาร	4.36	.68	มาก
87	ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	4.41	.68	มาก
88	ผู้บริหารสตรีแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความ ซื่อสัตย์	4.44	.68	มาก
89	ผู้บริหารสตรีใส่ใจรายละเอียด	4.40	.66	มาก
90	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างความเคารพ ซึ่งกันและกัน	4.41	.68	มาก
91	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหาร	4.35	.70	มาก
92	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ชี้แนะและการให้คำปรึกษา	4.33	.73	มาก
93	ผู้บริหารสตรีสามารถเป็นพี่เลี้ยงได้	4.36	.69	มาก
94	ผู้บริหารสตรีรับฟังและเข้าใจผู้อื่น	4.39	.68	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
95	ผู้บริหารสตรีพูดจาตรงไปตรงมาและแสดงความ เอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้	4.47	.67	มาก
96	ผู้บริหารสตรีมีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	4.38	.67	มาก
97	ผู้บริหารสตรีรู้จักบทบาทของผู้นำ	4.42	.69	มาก
98	ผู้บริหารสตรีให้อิสระใน การทำงานกับครูในโรงเรียน	4.34	.68	มาก
99	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ ครูในโรงเรียน	4.32	.71	มาก
100	ผู้บริหารสตรีหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน	4.36	.72	มาก
101	ผู้บริหารสตรีดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครู เกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน	4.35	.73	มาก
102	ผู้บริหารสตรีอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของ โรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า	4.41	.65	มาก
103	ผู้บริหารสตรีเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาใน หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดย สถาบันต่าง ๆ	4.46	.62	มาก
104	ผู้บริหารสตรียึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และ ความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน	4.46	.66	มาก
105	ผู้บริหารสตรีเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน	4.37	.70	มาก
106	ผู้บริหารสตรีมีทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครอง	4.45	.64	มาก
107	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษา	4.46	.64	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
108	ผู้บริหารสตรีปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และ ความเป็นไทย	4.34	.69	มาก
109	ผู้บริหารสตรีควรมีสถานภาพทางครอบครัว ในความทุ่มเทและแรงสนับสนุนจากครอบครัว	4.43	.67	มาก
110	ผู้บริหารสตรีรู้จักสถานภาพและบทบาทสตรี	4.38	.69	มาก
111	ผู้บริหารสตรีมีความสุภาพ อ่อนหวาน ไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน	4.40	.70	มาก
112	ผู้บริหารสตรีมีความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบ วินัย	4.40	.66	มาก
113	ผู้บริหารสตรีสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถ สื่อสารได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม)	4.47	.66	มาก
114	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย ยอมรับ ความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และ วัฒนธรรม	4.43	.68	มาก
115	ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และ ความสามารถในการบริหาร	4.46	.68	มาก
116	ผู้บริหารสตรีเข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครู	4.38	.70	มาก
117	ผู้บริหารสตรีสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร	4.35	.70	มาก
118	ผู้บริหารสตรีใช้เวลาในการฟังปัญหาส่วนตัวของครู	4.39	.65	มาก
119	ผู้บริหารสตรีมีความเป็นประชาธิปไตย	4.45	.66	มาก
120	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของการต่อสู้	4.47	.64	มาก
121	ผู้บริหารสตรีมีความคล่องตัวในการทำงาน เสียสละ เวลาส่วนตัวในการทำงาน	4.53	.62	มากที่สุด

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
122	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	4.54	.64	มากที่สุด
123	ผู้บริหารสตรีมีความภูมิใจ รักในอาชีพของตนเอง	4.47	.65	มาก
124	ผู้บริหารสตรีต้องเข้าถึง รู้จักเด็ก รู้จักผู้ปกครอง หรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นรายบุคคล รายครอบครัว	4.42	.68	มาก
125	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการประสานงานร่วมมือกับ ชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์	4.55	.50	มากที่สุด
126	ผู้บริหารสตรีมีความรู้ เข้าใจ และสามารถใช้เทคโนโลยีได้	4.38	.67	มาก
127	ผู้บริหารสตรีมีคุณธรรม ตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของ เหตุผล	4.44	.57	มาก
128	ผู้บริหารสตรีปลุกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคลากรใน โรงเรียนเพื่อสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผล ให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐาน ทางการศึกษา	4.38	.72	มาก
129	ผู้บริหารสตรีมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เชิงการตลาด	4.38	.72	มาก
130	ผู้บริหารสตรีต้องมีการประชาสัมพันธ์องค์กรให้ บุคคลภายนอกรับทราบ	4.55	.52	มากที่สุด
131	ผู้บริหารสตรีจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้าน คุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้ง จุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู	4.50	.50	มากที่สุด
132	ผู้บริหารสตรีเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดย ส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และทำงานเป็นทีมในองค์กร	4.43	.59	มาก

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (ต่อ)

(n=332)

ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ค่า มัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
133	ผู้บริหารสตรีกระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนา ทั้งตัวเอง และทีมงาน	4.56	.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่าโดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรทั้ง 133 ตัวแปร โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 4.21-4.56 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง .50-.78 โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) สูงสุดเป็นหกอันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 133 ผู้บริหารสตรีกระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนา ทั้งตัวเองและทีมงาน ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = .50) ตัวแปรที่ 130 ผู้บริหารสตรีต้องมีการประชาสัมพันธ์องค์กรให้บุคคลภายนอกรับทราบ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = .52) ตัวแปรที่ 125 ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการประสานงานร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .50) ตัวแปรที่ 122 ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .64) ตัวแปรที่ 77 ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .64) และตัวแปรที่ 121 ผู้บริหารสตรีมีความคล่องตัวในการทำงาน เสียสละ เวลาส่วนตัวในการทำงาน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .62) และค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสองลำดับสุดท้าย ได้แก่ ตัวแปรที่ 72 ผู้บริหารสตรีสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .68) และตัวแปรที่ 12 ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .77)

1.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเหมาะสมเมตริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) ในภาพรวมของตัวแปรทั้งหมด ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ จากการทดสอบพบว่า ค่า MSA (Measure of Sampling Adequacy) ตามวิธี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ .975 ซึ่งมากกว่า .5 และผลการทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (sig = 0.00) แสดงว่าข้อมูลจากตัวแปรชุดนี้เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงผล Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และวิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.975
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	113845.526
	df	8778
	Sig.	.000

จากตารางที่ 10 พบว่าข้อมูลจากตัวแปรชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบ เนื่องจากค่า MSA (Measure of Sampling Adequacy) ตามวิธี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.975 ซึ่งมากกว่า 0.5 และผลการทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig=0.00) ซึ่งเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PAC) และทำการหมุนแกน (rotation) แบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธี แวริแมกซ์ (Varimax Rotation) เพื่อแจกแจงให้ชัดเจนว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ในองค์ประกอบใด ซึ่งเป็นวิธีการทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรมีความชัดเจนยิ่งขึ้นในแต่ละองค์ประกอบ โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัยครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบดังนี้

1. มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ตามที่แฮร์และคณะ (Hair et.al) กล่าวว่า น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป เป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant)¹⁸⁰
2. มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's Criterion)¹⁸¹
3. มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป¹⁸²

¹⁸⁰ J. F. Hair and others, **Multivariate Data Analysis**, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), 111.

¹⁸¹ H. F. Kaiser, "The application of electronic computers to factor analysis," **Educational and Psychological Measurement** 20 (January 1960): 141-151.

¹⁸² L. Hatcher, **A Step-by-Step Approach to using the SAS system for Factor Analysis and Structural Equation Modeling** (Cary, NC: SAS Institute Inc., 1994), 73.

เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร

องค์ประกอบ (Component)	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loading		
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of Variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)
1	67.893	51.048	51.048	27.793	20.897	20.897
2	4.463	3.355	54.403	12.267	9.223	30.120
3	3.864	2.905	57.308	11.445	8.605	38.725
4	3.069	2.308	59.616	9.077	6.825	45.550
5	2.361	1.775	61.391	5.915	4.447	49.998
6	2.056	1.546	62.937	4.973	3.739	53.737
7	1.879	1.413	64.350	4.039	3.037	56.774
8	1.622	1.220	65.569	3.998	3.006	59.779
9	1.477	1.111	66.680	3.717	2.795	62.574
10	1.430	1.075	67.755	2.484	1.868	64.442
11	1.364	1.025	68.781	2.393	1.800	66.242
12	1.301	.978	69.759	2.302	1.731	67.973
13	1.251	.940	70.699	2.053	1.544	69.516
14	1.238	.931	71.630	1.967	1.479	70.996
15	1.140	.857	72.488	1.446	1.087	72.083
16	1.055	.794	73.281	1.382	1.039	73.122
17	1.047	.787	74.068	1.259	.947	74.068

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเก็นมากกว่า 1 มี 17 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกน แล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 74.068 แต่เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือก องค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป มีค่าไอเก็น (eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่ามีเพียง 4 องค์ประกอบที่มีคุณสมบัติ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือองค์ประกอบที่ 1 2 3 4 แต่องค์ประกอบอื่น ๆ อีก 13 องค์ประกอบ ขาดคุณสมบัติตามเกณฑ์ จึงไม่เข้าข่ายการวิจัย สำหรับองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 4 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้ว องค์ประกอบที่ 1 มีค่าไอเก็นสูงสุดเท่ากับ 27.793 สามารถอธิบาย ความแปรปรวนทั้งหมดได้ 20.897 องค์ประกอบที่ 2 ค่าไอเก็นสูงสุดเท่ากับ 12.267 สามารถอธิบาย ความแปรปรวนทั้งหมดได้ 9.223 องค์ประกอบที่ 3 ค่าไอเก็นสูงสุดเท่ากับ 11.445 สามารถอธิบาย ความแปรปรวนทั้งหมดได้ 8.605 องค์ประกอบที่ 4 ค่าไอเก็นสูงสุดเท่ากับ 9.077 สามารถอธิบาย ความแปรปรวนทั้งหมดได้ 3.006 และองค์ประกอบอื่น ๆ มีค่าไอเก็นและสามารถอธิบายความ แปรปรวนทั้งหมดลดลงตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1 2 3 4 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดเท่ากับ 45.55 (20.897+9.223+8.605+6.825) และจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบาย ในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกนแล้ว พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียน ประถมศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ			
	1	2	3	4
7	.673			
16	.633			
33	.679			
42	.617			
47	.695			
81	.605			
86	.639			
87	.712			
88	.703			

ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ			
	1	2	3	4
89	.700			
90	.691			
93	.648			
94	.610			
95	.617			
96	.654			
97	.671			
98	.674			
102	.670			
105	.725			
106	.673			
107	.693			
112	.613			
117	.649			
119	.627			
18		.610		
77		.642		
84		.607		
20			.820	
51			.876	
65			.870	
71			.874	
75			.877	
128			.863	
9				.608
11				.693
12				.680

ตารางที่ 12 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ของตัวแปรที่สังเกตได้แต่ละองค์ประกอบ			
	1	2	3	4
13				.705
14				.635
55				
78				
116				
21				
125				
130				
131				
132				
รวม 38 ตัวแปร	24	3	6	5

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ตามเกณฑ์ที่กำหนดมี 4 องค์ประกอบ จำนวน 38 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 24 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 3 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 5 ตัวแปร

ตารางที่ 13 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (factor loading)
1	องค์ประกอบที่ 1	24	0.605-0.725
2	องค์ประกอบที่ 2	3	0.607-0.642
3	องค์ประกอบที่ 3	6	0.820-0.877
4	องค์ประกอบที่ 4	5	0.608-0.627
	รวม	38	0.605-0.877

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.605-0.725 องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.607-0.642 องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.820-0.877 องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.608-0.627 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มีดังรายละเอียดในตารางที่ 14-17 ดังนี้

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (factor loading)
105	ผู้บริหารสตรีเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน	.725
87	มีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	.712
88	ผู้บริหารสตรีแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความซื่อสัตย์	.703
89	ผู้บริหารสตรีใส่ใจรายละเอียด	.700
47	ผู้บริหารเป็นคนใจกว้าง	.695
107	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษา	.693
90	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างความเคารพซึ่งกันและกัน	.691
33	ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ	.679
98	ผู้บริหารสตรีให้อิสระใน การทำงานกับครูในโรงเรียน	.674
7	มีอารมณ์ขันช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่าง ๆ	.673
106	ผู้บริหารสตรีมีทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครอง	.673
97	ผู้บริหารสตรีรู้จักบทบาทของผู้นำ	.671
102	ผู้บริหารสตรีอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า	.670
96	ผู้บริหารสตรีมีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	.654
117	ผู้บริหารสตรีสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร	.649

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (factor loading)
93	ผู้บริหารสตรีสามารถเป็นพี่เลี้ยงได้	.648
86	ผู้บริหารสตรีมีขีดความสามารถตามสมรรถนะของผู้บริหาร	.639
16	ผู้บริหารสตรีมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว	.633
119	ผู้บริหารสตรีมีความเป็นประชาธิปไตย	.627
42	ผู้บริหารยกย่อง ชมเชยผู้กระทำดี	.617
95	ผู้บริหารสตรีพูดจาตรงไปตรงมาและแสดงความเอาใจใส่อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่นได้	.617
112	ผู้บริหารสตรีมีความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัย	.613
94	ผู้บริหารสตรีรับฟังและเข้าใจผู้อื่น	.610
81	ผู้บริหารสตรีมีความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลองของผู้ชาย	.605
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		27.793
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		20.897
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)		20.897

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 24 ตัวแปร หลังหมุนแกน เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.605-0.725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 27.793 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 20.897 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 20.897 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 24 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 20.897 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าตัวแปร “ผู้บริหารสตรีเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.725 และตัวแปร “ความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลองของผู้ชาย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.605 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “คุณลักษณะผู้นำที่ดี”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (factor loading)
77	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน	.642
18	ผู้บริหารสตรีมีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่	.610
84	ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน	.607
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		12.267
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		9.223
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)		30.120

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.607 ถึง 0.642 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 12.267 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 9.223 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 30.120 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 9.223 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.642 และตัวแปร “ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.604 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (factor loading)
75	ผู้บริหารสตรีมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน	.877
51	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานการเน้นที่เป้าหมาย และการอำนวยความสะดวก ในการทำงาน	.876
71	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของ ทีม องค์กร และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน	.874
65	ผู้บริหารสตรีแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ	.870
128	ผู้บริหารสตรีปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อ สร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนา ไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา	.863
20	ผู้บริหารสตรีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จสูง	.820
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		11.445
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		8.605
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)		38.725

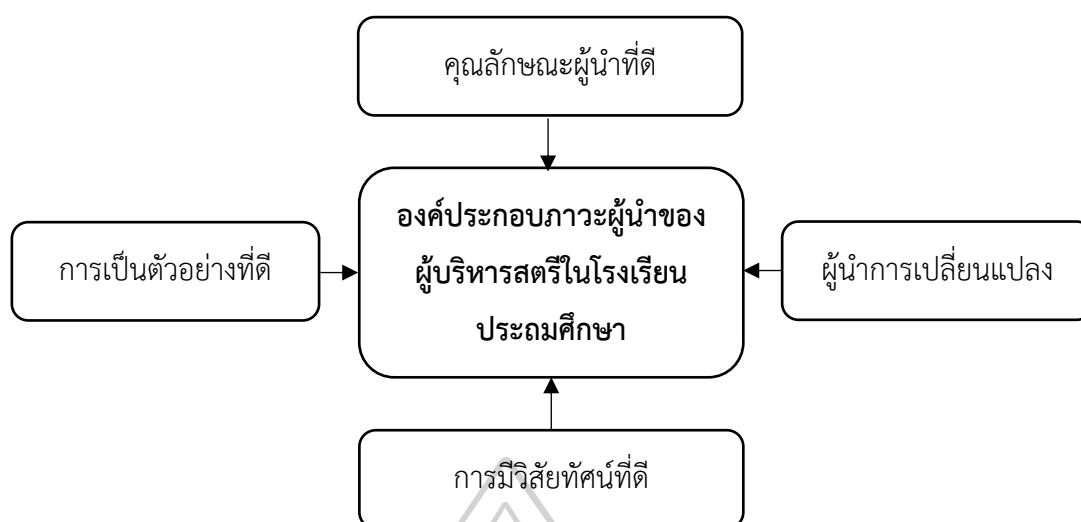
จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 6 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.820 ถึง 0.877 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 11.445 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 8.605 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 38.725 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถ อธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 8.605 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีอนาคต หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.877 และตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จสูง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.820 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (factor loading)
13	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้	.705
11	ผู้บริหารสตรีแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติและมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ	.693
12	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	.680
14	ผู้บริหารสตรีมีความอดทนสูงต่อความซับซ้อนใจ และความเครียด	.635
9	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	.608
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)		9.077
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)		6.825
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)		45.550

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร หลังหมุนแกน เรียงลำดับตามค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.608 ถึง 0.705 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.077 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 6.825 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 45.550 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 6.825 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.705 และตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.608 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **“การเป็นตัวอย่างที่ดี”**

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่ามี 4 องค์ประกอบสามารถสรุปเป็นแผนภูมิที่ 11 ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 11 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

จากแผนภูมิที่ 11 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2. ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง 3. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4. การเป็นตัวอย่างที่ดี สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 รายชื่อและจำนวนองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

องค์ประกอบ	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร
1	คุณลักษณะผู้นำที่ดี	24
2	ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง	3
3	การมีวิสัยทัศน์ที่ดี	6
4	การเป็นตัวอย่างที่ดี	5
รวม		38

1.7 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลข้อค้นพบ คือ องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1. คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2. ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง 3. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4. การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้วิจัยได้นำมายืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยันองค์ประกอบโดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณายืนยันองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ซึ่งผลการยืนยันองค์ประกอบ ผู้วิจัย สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ลำดับที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา	ความคิดเห็น															
		ด้านความถูกต้อง				ด้านความเหมาะสม				ด้านความเป็นไปได้				ด้านความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปไม่ได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำ	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0
2	องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0
3	องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0
4	องค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน มีความเห็นพ้องต้องกันว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความถูกต้อง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ลักษณะนี้ แสดงว่า โดยภาพรวมการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับทฤษฎีหลักการแนวคิดตามกรอบการวิจัย

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 4 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเหมาะสมของภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนรูปแบบดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี และ องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง



แผนภูมิที่ 12 ความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณลักษณะผู้นำที่ดี” กับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะผู้นำที่ดี และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้นำ เป็นลักษณะที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำตัวทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณสมบัติของผู้นำที่ดี คือ ผู้นำต้องรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และพร้อมที่จะนำ ผู้อื่นให้ปรับตัวตามอย่างที่เรียกว่า “เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่น รู้จักผ่อนปรน รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและเพื่อนร่วมงานบ้าง นั่นคือ ทำงานโดยยึดหลักนิติศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญแก่หลักรัฐศาสตร์ด้วย และมีวุฒิภาวะ หมายถึง ความเจริญงอกงามความบริบูรณ์ ดังนั้นวุฒิภาวะ คือ สภาพ หรือสภาวะที่สื่อให้เห็นว่าสมบูรณ์ทุกด้าน ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และการตัดสินใจ เป็นต้น คนไทยต้องการผู้นำที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าว เพราะคาดหวังว่า วุฒิภาวะของผู้นำจะช่วยให้คุณสมบัติข้ออื่น ๆ ของผู้นำ โดดเด่นและสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เซอร์ยานี (Suryani) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำในประเทศอินโดนีเซีย” เป็นการวิจัยรูปแบบคุณลักษณะผู้นำโดยใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำที่มีผู้ศึกษาจากทั่วโลก และ เลือกคุณลักษณะผู้นำอีก 49 ข้อจากแบบสอบถามของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย พบว่าผู้นำสาธารณรัฐ อินโดนีเซียมีองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ เป็นการผสมผสานรูปแบบผู้นำอดีตกับปัจจุบัน และ รูปแบบผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีคุณลักษณะความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด การมีจริยธรรม การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาตนเอง การให้คำแนะนำ มีความกล้าเป็น

ประชาธิปไตย มีวินัย มีจิตวิญญาณของการต่อสู้ มีความซื่อสัตย์ กล้าเผชิญกับความล้มเหลว มีความยืดหยุ่น มีความทะเยอทะยาน ต้องการการเปลี่ยนแปลง เปิดรับประสบการณ์ เน้นคน มีความตระหนักรู้ตนเอง ควบคุม ตนเอง พัฒนาตนเอง การกระตุ้นตนเอง การมองไปข้างหน้า การอดทนต่อความเครียด การให้การสนับสนุน โปรงใส การมีจริยธรรม มีทัศนคติเชิงบวกต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย

2. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี และ องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี

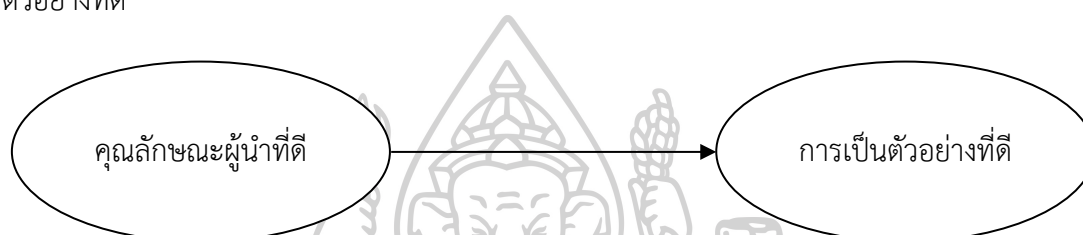


แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณลักษณะผู้นำที่ดี” กับ “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะผู้นำที่ดี และการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะมีบุคลิกภาพดังนี้ มีความสามารถในการปรับตัว มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นมีความสมดุลในอารมณ์ และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีอิสระ (Independent) เป็นตัวของตัวเอง (Nonconformity) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality, Creativity) มีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Personal Integrity, Ethical Conduct) และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เป็นความสามารถในการรับรู้ประเมินและแสดงอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้าถึงและสร้างความรู้สึกดีแก่บุคคลความคิด รวมทั้งมีการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ได้เข้าใจอารมณ์แยกแยะวิเคราะห์อารมณ์และกระบวนการของอารมณ์ได้ดีคิดใคร่ครวญและควบคุมภาวะทางอารมณ์ได้ดี ในทางที่จะส่งเสริมให้สุขภาพจิตและปัญญาดีสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ โกทาร์ด (Gothard) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม: ภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้านสำหรับการพัฒนาโรงเรียน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในเขตชนบทชานเมือง และโรงเรียนในเมืองในเขตวิสคอนซินที่มีประชากรหนาแน่น รูปแบบแนวคิดได้รับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนภาวะผู้นำทางวิชาการและการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โมเดลประกอบด้วยขอบเขตสี่ประการสำหรับการเป็นผู้นำและการปรับปรุงโรงเรียน: วิสัยทัศน์ โครงสร้าง การสนับสนุนและความรับผิดชอบ การศึกษาครั้งนี้พบว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ที่แข็งแกร่งโดยการแสวงหาข้อมูลผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมรายงานว่าทีมผู้นำของโรงเรียนมีจุดประสงค์ที่ชัดเจนมีการให้เวลาร่วมกันในการทำงานและได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำในหมู่เพื่อน

ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางการเงินและกลยุทธ์ที่สนับสนุนเป้าหมายการปรับปรุงโรงเรียนสำหรับพนักงาน ความรับผิดชอบทำให้มั่นใจได้ว่ามีความมุ่งมั่นในเป้าหมายกลยุทธ์และความคาดหวังร่วมกัน สำหรับการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้วิจัยเสนอให้ผู้บริหารใช้เวลาและทรัพยากรในการพัฒนาทีมผู้นำระดับสูงในโรงเรียนที่ประกอบด้วยหัวหน้าครูและผู้บริหาร นอกจากนี้ภาวะผู้นำควรอุทิศให้กับการสร้างข้อตกลงที่มุ่งให้ข้อเสนอแนะกับครูอย่างสม่ำเสมอโดยมีการเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งระหว่างกลยุทธ์การปรับปรุงโรงเรียนและการสังเกตการณ์

3. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี และ องค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี



แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่าง “คุณลักษณะผู้นำที่ดี” กับ “การเป็นตัวอย่างที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะผู้นำที่ดี และ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะผู้นำที่ดี และการเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องทั้ง จุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและผู้นำในฐานะที่เป็นตัวอย่าง การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมอันดีงามให้กับสมาชิกในกลุ่มได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศาสตราจารย์โทเจล และบาซู (Professor Togel and Barsoux) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้หญิงที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ผู้หญิงต้องผสมผสานระหว่างพฤติกรรมแบบผู้ชายและผู้หญิงเข้าด้วยกัน เช่น สามารถพูดจาตรงไปตรงมาแต่แสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้ สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลได้ เช่น เมื่อทำงานผู้บังคับบัญชาผู้นำที่ต้องแสดงความกล้าหาญในการเผชิญหน้ากับปัญหา และการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว แต่เมื่อทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องแสดงความเอาใจใส่และให้การสนับสนุนช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตรและเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ผู้หญิงควรมีความมั่นใจในตนเองว่าตนเองมีความสามารถและมีศักยภาพที่ไม่ด้อยไปกว่าผู้ชาย หน้าที่รับผิดชอบถูกมอบหมายตามความสามารถไม่ใช่เพศสภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของโอเพลทกา (Oplatka) ได้สำรวจภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยการทบทวนงานวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับผู้หญิงในการบริหารการศึกษา ภายในประเทศ

ที่กำลังพัฒนา ผลการศึกษาพบว่าผู้หญิงในประเทศกำลังพัฒนาใน 3 ประเทศคือ ตุรกี ทรินิแดดและโตบาโก และ ประเทศสิงคโปร์มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงอย่างเด่นชัดโดยมีคุณลักษณะด้านการดูแลเอาใจใส่ ห่วงใยเกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของผู้ร่วมงาน อดทน เข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครู สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรมากกว่า โดยการใช้เวลามากกว่าในการฟังปัญหาส่วนตัวของครูและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี



แผนภูมิที่ 15 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” กับ “คุณลักษณะผู้นำที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ คุณลักษณะผู้นำที่ดี ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนปลี่ยนนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ภาวะผู้นำยังเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ กิปป์สกี กล่าวว่า ผู้ที่สามารถตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อก่อสร้างแรงจูงใจในตัวเอง บริหารจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ได้นั้นเรียกว่า ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ฐอรกาญจน์ ฉายโชติธัญเจริญ ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศในกลุ่มอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านความสัมพันธ์กับงาน (Task – related Traits) คือ คุณลักษณะกล้า ความฉลาดรอบรู้และการเปิดรับสิ่งใหม่ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ความอดทน ไม่ย่อท้อ ความขยันขันแข็ง ความเข้มแข็ง การตระหนักรู้ ความมั่นคงแน่นอน คงเส้นคงวา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบ ความละเอียดรอบคอบและมีระเบียบวินัย การสร้างแรงกระตุ้น การสนับสนุนส่งเสริม การเปิดใจรับฟังและเข้าใจผู้อื่น

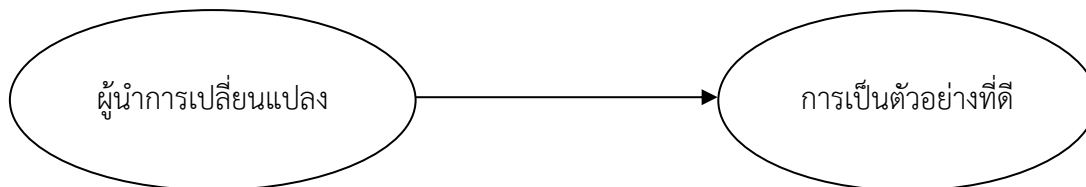
5. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี



แผนภูมิที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” กับ “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี พฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของกระบวนการและของผลผลิต/บริการ การสร้างความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน กิจกรรมที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ ได้แก่ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายเหตุการณ์ภายนอก (Scanning and Interpreting External Events) การปลุกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น การส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้เกิดความอยากทดลอง การสร้างพันธมิตรเพื่อให้การสนับสนุนและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ปรับปรุง พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ และนำการพัฒนาไปสู่องค์กร สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบายการสร้างสรรคสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เอ็กลี และคณะ (Eagly and others) ได้ทำการวิจัยและพบว่า ผู้นำหญิงมีแนวโน้มที่จะแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

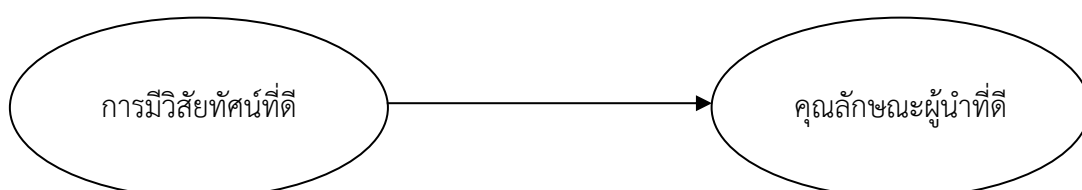
6. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ องค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี



แผนภูมิที่ 17 ความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” กับ “การเป็นตัวอย่างที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำเกิดจากความสามารถของบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน ไม่ยึดติดอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้ได้ ภาวะความเป็นผู้นำนั้นมีอยู่ในแต่ละบุคคล ทุกคนจะแสดงความเป็นผู้นำออกมาเมื่อต้องเผชิญสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในองค์กร เพราะบทบาทการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์การในหลาย ๆ ด้าน เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ หรือแม้แต่วัฒนธรรมภายในและภายนอกขององค์กรก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยทฤษฎีรูปเข้ามาเป็นแนวทางในการบริหารงาน เพื่อให้้องค์การนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เลน (Lane) ศึกษาเรื่อง การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียน วัดดูประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และบรรยากาศโรงเรียน การศึกษานี้พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่าง 6 ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยในการตัดสินใจผู้นำของโรงเรียน และ ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อปัจจัยของบรรยากาศโรงเรียน และที่ตั้งของโรงเรียนนั้นคือตัวแปรสำคัญที่สุดของบรรยากาศโรงเรียน

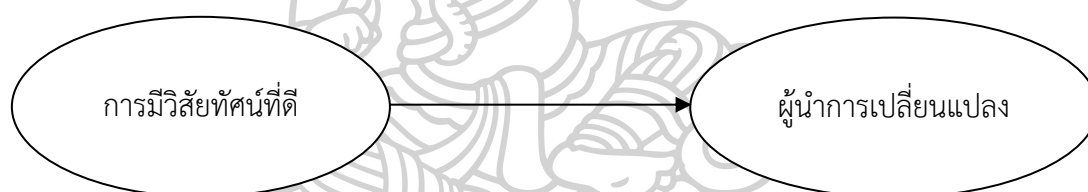
7. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี



แผนภูมิที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี” กับ “คุณลักษณะผู้นำที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ คุณลักษณะผู้นำที่ดี การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน (Commitment) ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสิ่งสำคัญส่วนหนึ่ง คือ ความมีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ในระดับสูง ส่วน IQ ระดับสติปัญญาเป็นเพียงความสามารถพื้นฐาน เพราะหากผู้นำมีเพียงความรู้ความสามารถในศาสตร์นั้น ๆ มีความสามารถคิดวิเคราะห์ฉลาดหลักแหลมเพียงใด แต่หากขาดความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ก็จะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยมได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประคอง รัชมีแก้ว ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

8. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง



แผนภูมิที่ 19 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี” กับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลังและมีความเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ และผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณดี เกิดแก้ว วิจัยเรื่องการศึกษารองคูปกรณ์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ ผลการศึกษาของคูปกรณ์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่า

องค์ประกอบทั้ง 6 ประกอบกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ทั้งหมดได้ร้อยละ 58.160 ประกอบด้วย 1) ด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ 2) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 4) ด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5) ด้านการพัฒนาตนเอง 6) ด้านบุคลิกภาพ

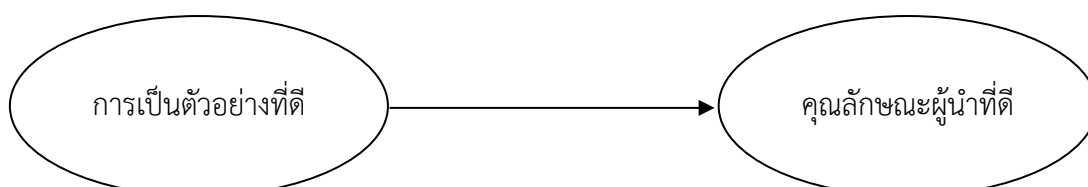
9. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ องค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี



แผนภูมิที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี” กับ “การเป็นตัวอย่างที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และการเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำที่ดี นอกจากจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและกว้างไกลนั้นจะทำให้สามารถนำทีมตลอดจนพาลูกน้องไปในทิศทางที่ดีและเหมาะสมได้ เห็นอนาคตที่ไกลกว่า และทำให้ทีมก้าวหน้าได้ไกลกว่า ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ก็อาจทำให้การทำงานของทีมย่ำอยู่กับที่ได้ หรือการทำงานไม่เกิดประโยชน์ในระยะยาว หรือแม้แต่มองไม่เห็นหนทางในการพัฒนาตลอดจนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้ประสบความสำเร็จหรือดีขึ้นได้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ก็ทำให้เราค้นพบวิธีการทำงานใหม่ ๆ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ผู้นำที่รักการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เปิดรับความรู้แบบไม่จำกัด รักที่จะเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ก็ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาตัวเองและรักความก้าวหน้าอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยบริการงาน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเปิดโลกใหม่ ๆ ได้เสมอเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทีซีเกย์ (Tsegay) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้ของผู้นำสตรีบางคนในประเทศเอธิโอเปียของผู้นำ เอธิโอเปีย” เป็นการสำรวจผลการปฏิบัติงานของผู้นำสตรีใน 3 ด้าน เกี่ยวกับคุณสมบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความห่วงใย ความไม่ย่อท้อ ความมั่นใจในตนเอง การมีวิสัยทัศน์ ความมั่นคงแน่นอน ความสามารถ และความมีชีวิตชีวา

10. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี และ องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี



แผนภูมิที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การเป็นตัวอย่างที่ดี” กับ “คุณลักษณะผู้นำที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การเป็นตัวอย่างที่ดี และ คุณลักษณะผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักแสดงอารมณ์ที่เหมาะสมที่ควร รู้จักบริหารอารมณ์ และไม่ระบายอารมณ์ใส่ลูกน้องหรือผู้ตามที่จะทำให้เกิดผลเสีย เมื่อเราควบคุมอารมณ์ได้ เราก็จะมีสติในการไตร่ตรอง คิดถ่วงถ่วง และทำให้การตัดสินใจไม่พลาด หรือไม่ทำลายมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ โอเพลทกา (Oplatka) ได้สำรวจภาวะผู้นำของสตรีในระบบการศึกษาภายในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยการทบทวนงานวิจัยในปัจจุบันเกี่ยวกับผู้หญิงในการบริหารการศึกษา ภายในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งหมายถึงประเทศที่นอกเหนือจากยุโรปและอเมริกาเหนือและยกเว้นประเทศ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่นและอิสราเอล สำหรับวิธีการที่ใช้คือใช้การศึกษาทบทวน บทความภาษาอังกฤษจำนวน 14 เรื่อง ซึ่งได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่มีพิชญพิจารณา (PeerReview) ทั้งในสาขาการบริหารการศึกษา เพศภาวะศึกษาในวงการศึกษาและการศึกษาเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่าผู้หญิงในประเทศกำลังพัฒนาใน 3 ประเทศคือ ตุรกี ทรินิแดด และ โทบาโก และประเทศสิงคโปร์มีการใช้ภาวะผู้นำแบบหญิงอย่างเด่นชัดโดยมีคุณลักษณะด้านการดูแลเอาใจใส่ ห่วงใย เกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นของผู้ร่วมงาน อดทน เข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจครู สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรมากกว่า โดยการใช้เวลามากกว่าในการฟังปัญหาส่วนตัวของครู และตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

11. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี และ องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

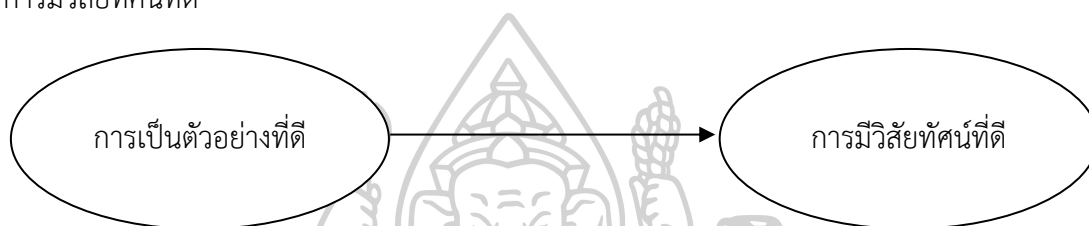


แผนภูมิที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การเป็นตัวอย่างที่ดี” กับ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การเป็นตัวอย่างที่ดี และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หนึ่งในคุณสมบัติที่ดีของผู้นำก็คือการกล้าเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ เปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย เปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น เมื่อเรากล้าการเปลี่ยนแปลงเราก็อาจจะไม่ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำที่ดีต้องกล้าที่จะทำอะไรใหม่ ๆ กล้าที่จะทดลอง กล้าที่จะลองผิดลองถูก แต่ก็กล้าที่จะรับผิดชอบและช่วยเหลือเมื่อเกิดความผิดพลาดด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เซอร์ยานี (Suryani) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบผู้นำในประเทศอินโดนีเซีย” เป็นการศึกษาวิจัยรูปแบบคุณลักษณะผู้นำโดยใช้แบบสอบถามที่ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำที่มีผู้ศึกษาจากทั่วโลก และ เลือกคุณลักษณะผู้นำอีก 49 ข้อจากแบบสอบถามของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย พบว่า รูปแบบผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยมี

คุณลักษณะความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด การมีจริยธรรม การสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาตนเอง การให้คำแนะนำ มีความกล้าเป็นประชาธิปไตย มีวินัย มีจิตวิญญาณของการต่อสู้ มีความซื่อสัตย์ กล้าเผชิญกับความล้มเหลว มีความยืดหยุ่น มีความทะเยอทะยาน ต้องการการเปลี่ยนแปลง เปิดรับประสบการณ์ เน้นคน มีความตระหนักรู้ตนเอง ควบคุม ตนเอง พัฒนาตนเอง การกระตุ้นตนเอง การมองไปข้างหน้า การอดทนต่อความเครียด การให้การสนับสนุน โปร่งใส การมีจริยธรรม มีทัศนคติเชิงบวกต่อวัฒนธรรมที่หลากหลาย

12. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี และ องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี

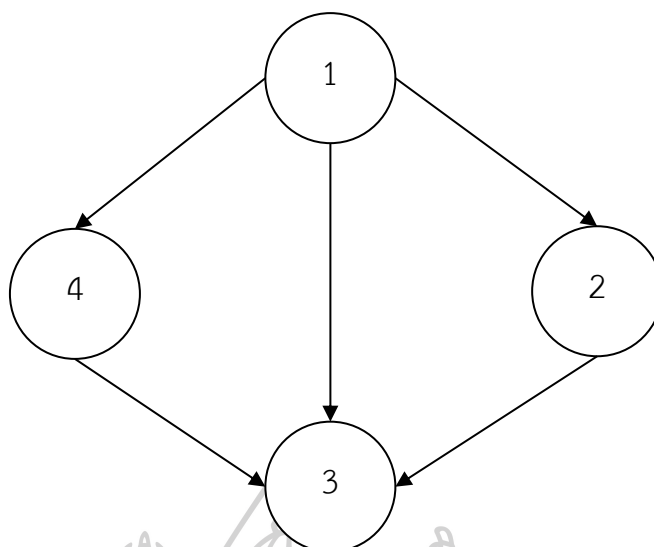


แผนภูมิที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่าง “การเป็นตัวอย่างที่ดี” กับ “การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”

จากการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การเป็นตัวอย่างที่ดี และ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความเป็นผู้นำนั้นมันคือ พฤติกรรม การกระทำ รวมไปถึงวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีนอกจากจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีวิสัยทัศน์ที่ดีและกว้างไกลนั้นจะทำให้สามารถนำทีมตลอดจนพาลูกน้องไปในทิศทางที่ดีและเหมาะสมได้ เห็นอนาคตที่ไกลกว่า และทำให้ทีมก้าวหน้าได้ไกลกว่า ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ก็อาจทำให้การทำงานของทีมงานอยู่กับที่ได้ หรือการทำงานไม่เกิดประโยชน์ในระยะยาว หรือแม้แต่มองไม่เห็นหนทางในการพัฒนาตลอดจนทำสิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้ประสบความสำเร็จหรือดีขึ้นได้ การเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ก็ทำให้เราค้นพบวิธีการทำงานใหม่ ๆ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ผู้นำที่รักการค้นหาลสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เปิดรับความรู้แบบไม่จำกัด รักที่จะเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ก็ย่อมทำให้เกิดการพัฒนาตัวเองและรักความก้าวหน้าอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยบริการงาน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเปิดโลกใหม่ ๆ ได้เสมอเช่นกัน ซึ่งการบริหารนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จักการดูแล การจูงใจ จะต้องทำเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศาสตราจารย์โทเจล และบาซุ (Professor Togel and Barsoux) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้หญิงที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็น

ผู้นำนั้น ผู้หญิงต้องผสมผสานระหว่างพฤติกรรมแบบผู้ชายและผู้หญิงเข้าด้วยกัน เช่น สามารถพูดจาตรงไปตรงมาแต่แสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้ สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคลได้ เช่น เมื่อทำงานผู้บังคับบัญชาผู้นำที่ต้องแสดงความกล้าหาญในการเผชิญหน้ากับปัญหา และการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว แต่เมื่อทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องแสดงความเอาใจใส่และให้การสนับสนุนช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตรและเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณดี เกตแก้ว วิจัยเรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และ 2) วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้านคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) การให้อิสระใน การทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาใน หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานและ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้นำเสนอข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภายหลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 38 ตัวแปร ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การเป็นตัวอย่งที่ดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ดังแผนภูมิที่ 24



แผนภูมิที่ 24 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

- 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี
- 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี
- 4 การเป็นตัวอย่างที่ดี

ตอนที่ 3 ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้มาตรวจสอบยืนยันในด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และ ด้านความเป็นประโยชน์ โดยการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 20 ค่าความถี่และร้อยละของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

(N=5)

ความคิดเห็น															
ด้านความถูกต้อง				ด้านความเหมาะสม				ด้านความเป็นไปได้				ด้านความเป็นประโยชน์			
ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปไม่ได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0	5	100	0	0

จากตารางที่ 20 พบว่า ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยวิธียืนยันรูปแบบโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผลคือ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และ ด้านความเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน มีความเห็นพ้องต้องกันว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความถูกต้อง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์
1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดต่าง ๆ ของการวิจัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศนำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน นำผลสรุปตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ ได้ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 145 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล นำตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาขึ้น พร้อมปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 145 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item objective congruence) เป็นรายชื่อ ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงแบบสอบถามความคิดเห็นตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อคำถาม 133 ข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นที่สมบูรณ์ไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .986 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นโรงเรียน 379 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการ และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 758 คน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ ดังนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการโดยรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และยืนยันองค์ประกอบ เพื่อให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา การสร้างรูปแบบ นำองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการประเมินและตรวจสอบรูปแบบด้วยหลักเกณฑ์การประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) ด้านความถูกต้อง (accuracy) 2) ด้านความเหมาะสม (propriety) 3) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility) และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์ (utility) จากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การวิเคราะห์แบบองค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแยกเป็น 3 ประเด็น 1) องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 2) รูปแบบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา 3) ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 38 ตัวแปร ดังนี้ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การเป็นตัวอย่างที่ดี

2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของ 4 องค์ประกอบ โดย คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่ดี การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นตัวอย่างที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

3. ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยวิธียืนยันรูปแบบโดยสอบถามความคิดเห็นของของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และ ด้านความเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน มีความเห็นพ้องต้องกันว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านความถูกต้อง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ด้านความเป็นประโยชน์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การเป็นตัวอย่างที่ดี องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นพหุองค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมตามเหตุผลของตัวแปรที่อธิบายคุณลักษณะขององค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กล่าวบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในมาตรา 39 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำ (Leadership) ดี เปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหาร และผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจและอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็น

ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน สุขเมธ แสงนิมโนกุล กล่าวถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีของผู้นำจากการสำรวจความคิดเห็นของคนไทย ในหัวข้อความต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติอย่างไรที่คนไทยชื่นชอบ มีดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์สุจริต คนไทยมองว่า ความซื่อสัตย์สุจริต ควรจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการแรกของผู้นำไทย เพราะความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศ ดังจะสังเกตได้ว่า การจัดลำดับความน่าเชื่อถือและสถิติการคอร์รัปชันนั้น ประเทศพัฒนาแล้วทั้งหมดจะมีผลการยอมรับในลำดับต้น ๆ ทั้งสิ้น ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาต้องแข่งขันกันเพื่อ ไม่ให้ตกเป็นอันดับรั้งท้าย 2) มีความยุติธรรม คนไทยให้ความสำคัญกับความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมของผู้นำช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดกำลังใจในการทำงานโดยมุ่งหวังว่าเมื่อมีความมุ่งมั่น ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานแล้วจะได้รับความดีความชอบและการสนับสนุนจากผู้นำอย่างยุติธรรม 3) มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ โดยธรรมชาติที่กลุ่มคนต้องการ ผู้นำก็เพราะต้องการให้ผู้นำแสดงบทบาทในการรับผิดชอบ และตัดสินใจแทนตน ดังนั้น คนไทยจึงต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบ เช่นกัน 4) มีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของผู้นำมีส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ในหน่วยงานขนาดใหญ่อาจต้องใช้วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการระดมความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรก็ยังคงเป็นคุณสมบัติสำคัญที่เป็นที่ต้องการเสมอ 5) มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรืออย่างน้อยก็ช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็สามารถช่วยแก้ปัญหา ซ้ำซาก ทำให้เกิดวิธีการหรือผลงานใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้นำที่คนไทยต้องการ 6) มีการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะนิสัยดั้งเดิมของคนไทย มักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมนัก แต่เมื่อสังคมมีการพัฒนาขึ้น เราจึงเรียนรู้และมองเห็นความสำคัญของการ ทำงานเป็นทีมว่าการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบ ย่อมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำงานเป็นทีมของผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่ต้องการของคนไทยยุคใหม่ 7) มีความเป็นผู้นำ การสื่อความของคำว่ามีความเป็นผู้นำ ในความหมายที่แท้จริง คือ การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเอง ดังได้เคยกล่าวแล้วว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วย ความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้นำจะใช้เทคนิค บารมี หรือคุณลักษณะเพื่อการจูงใจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำเอง แต่สรุปแล้วสิ่งที่คนไทยต้องการคือ ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำอย่างเต็มเปี่ยมนั่นเอง 8) มีความเสียสละ มีคำกล่าวเตือนสติผู้นำอยู่เสมอว่าเป็นผู้นำต้องทำงานหนักกว่าผู้อื่น อดทนกว่าผู้อื่น และเสียสละกว่าผู้อื่น ผู้นำที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ ส่วนรวมย่อมไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ดังนั้น จะหวังผลสำเร็จได้ยากคนไทยจึงเชื่อว่าคุณสมบัติที่ดีอีกประการหนึ่งของผู้นำคือเป็นผู้มีความเสียสละ 9) มีการวางแผน ผู้นำต้องทำงานเป็นระบบ มีการวางแผนการทำงานเป็นขั้นเป็นตอน มีการแบ่งงานกันรับผิดชอบ การทำงานที่มีการวางแผน จะช่วยให้การติดตามงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการประเมินผลงานชัดเจนเป็นระบบ และถ้ามีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็จะสามารถแก้ไขได้ถูกต้อง ทั้งยังใช้เป็นบทเรียน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซากได้อีกใน อนาคต คุณสมบัติของผู้นำที่ทำงานอย่างมีการวางแผน จึงเป็นที่ต้องการของคนไทยอีกประการหนึ่ง 10) มีวุฒิภาวะวุฒิ หมายถึง ความเจริญงอกงามความบริบูรณ์ ดังนั้น วุฒิภาวะ คือ สภาพ หรือสภาวะที่สื่อให้เห็นว่า สมบูรณ์ทุกด้าน ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และการตัดสินใจ เป็นต้น คนไทยต้องการผู้นำที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าว เพราะ คาดหวังว่า วุฒิภาวะของผู้นำจะช่วยให้ คุณสมบัติข้ออื่น ๆ ของผู้นำโดดเด่นและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากผลการวิจัยข้างต้นองค์ประกอบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณดี เกตแก้ว วิจัยเรื่อง “การศึกษา องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษา องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และ 2) วิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้นำ สตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของ ผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้านคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรม ผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1) ผลการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา ในภาคใต้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษา ในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 41 ตัวบ่งชี้ หลังการหมุนแกนพบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ด้านความเป็นผู้นำแบบร่วมมือ 2) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ 3) ด้านการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 4) ด้านความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 5) ด้านการพัฒนาตนเอง 6) ด้านบุคลิกภาพ 2) ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระใน การทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครู เกี่ยวกับการสอนหลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาใน หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ความรู้ ประสบการณ์ และความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน และ 12) การมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะผู้นำที่ดี แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาแห่งนั้นจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม คุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ การดำเนินงานของสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยม ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ดีคือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ มีอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลขององค์การ บทบาทของผู้นำทางการศึกษา จึงควรจะต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่จะต้องเหมาะสมและเป็นธรรม เป็นผู้นำทางปัญญา รอบรู้ด้านใดด้านหนึ่งชัดเจน อาศัยความรู้ประสบการณ์ที่ดีในอาชีพเป็นนักพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเอง มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี มีบทบาทในเชิงบริหารวิชาการ แก้ปัญหาได้ ต้องสามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติในสิ่งที่จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเป็นผู้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ ยูกุล (Yukl) ที่เสนอแนวคิดคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งพบในผู้บริหารองค์การขนาดใหญ่ คือ ภาวะผู้นำควรมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability and Maturity) รวมถึงมีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเอง มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากกว่าการปกป้องตนเอง (being defensive) ไม่เป็นพวกหลงตัวเอง (narcissism) สอดคล้องการศึกษาของ สุเมธ แสงนิมมวลา ที่ได้เปรียบเทียบการสำรวจความคิดเห็นของคนไทย ในหัวข้อความต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติอย่างที่คนไทยชื่นชอบผลว่า ผู้นำควรมีวุฒิภาวะวุฒิ หมายถึง ความเจริญงอกงามความบริบูรณ์ ดังนั้นวุฒิภาวะ คือ สภาพ หรือสภาวะที่สื่อให้เห็นว่าสมบูรณ์ทุกด้าน ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และการตัดสินใจ เป็นต้น คนไทยต้องการผู้นำที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าว เพราะคาดหวังว่า วุฒิภาวะของผู้นำจะช่วยให้คุณสมบัติข้ออื่น ๆ ของผู้นำ โดดเด่นและสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ประคอง รัศมีแก้ว ศึกษาเรื่อง “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ” พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ปรับปรุง พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ และนำการพัฒนาไปสู่องค์กร สิ่งที่ทำทลายความสามารถ คือ ความสามารถนำพาองค์กรของตนให้อยู่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส การทราบวิธีการค้นหา การเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอก และภายในองค์กร ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านวิธีการอย่างเป็นระบบในการมองหาและคาดการณ์ถึง การเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีที่ถูกต้องในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก องค์กร ด้านนโยบายในการสร้างสมดุลระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความต่อเนื่อง เพราะนโยบาย การสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ สามารถสร้างจิตสำนึกให้องค์กรในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังทำให้องค์กรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโอกาสที่เกิดขึ้นมาใหม่ภายใต้บทบาทสำคัญ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เอ็กลิ และคณะ (Eagly and others) ได้ทำการวิจัย และพบว่า ผู้นำหญิงมีแนวโน้มที่จะแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC Leadership Theory) ที่ได้จากผลการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน แม้จะใช้คำศัพท์ เรียกชื่อประเภทพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยสาระแล้วมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แต่ละการศึกษาต่างเน้นการแบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ดังนั้น บางครั้งจึงเรียกว่า ทฤษฎีสองมิติ หรือสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) คือ ด้านเกี่ยวกับงานกับด้านที่เกี่ยวกับคน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรมในแง่การเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership) ที่สอดคล้อง กับภาวะแวดล้อมปัจจุบันยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของยูกัล (Yukl) ที่ได้ทำการปรับปรุง ขยายแนวคิดจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่เน้นเพียงสอง องค์ประกอบ เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented Leadership)

องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี แสดงให้เห็นว่า การบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือ ผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานการทำงานชัดเจน การใช้ทรัพยากรและบุคลากร อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เซ็นเจอร์ และโฟล์คแมน (Zenger and Folkman) ได้ทำการศึกษาผู้นำขององค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกจำนวน 16,000 คน ซึ่ง 2 ใน 3 ของผู้นำเหล่านั้นเป็นชายและผลการประเมินแบบ 360 องศา ทำโดยหัวหน้า เพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บริหารหญิงได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่า ผู้บริหารชาย โดยผู้บริหารหญิงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้บริหารชายในด้านความคิดริเริ่ม ในการทำกิจกรรม (takes initiative) การฝึกพัฒนาตนเอง (practices self-development) การแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความซื่อสัตย์ (display high integrity and honesty) และ

ความปรารถนาผลสำเร็จของงาน (drives for results) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์ ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรี มหาวิทยาลัยภาคีรัฐภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยตัวชี้วัดที่ได้รับคะแนนมากที่สุดคือ ผู้นำต้องเน้นการวัดและการประเมินที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนาองค์การ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านจิตสังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีพบว่าปัจจัยรายย่อย 11 ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่ามี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 4 การเป็นตัวอย่งที่ดี แสดงให้เห็นว่า การบริหารนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานดังนั้นจึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะ เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารต้องรู้จัก การดูแล การจูงใจ จะต้องทำเป็นตัวอย่ง เป็นแบบอย่งที่ดี ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ให้เป็นที่ชื่นชมยินดี ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ สุเมธ แสงนิมนวล ที่กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ที่ผู้นำต้องมี 8 ประการ คือ 1) ใ้วางใจไม่หวงอำนาจ ผู้นำต้องใ้วางใจผู้ตามหรือลูกน้อง ไม่หวงอำนาจยิ่งมอบอำนาจออกไปมาก ยิ่งเป็นผลดีต่อการบริหาร เพราะจะช่วยแบ่งเบาในรายละเอียด ทำให้ผู้นำมีเวลาที่จะ สร้างสรรค์ ควบคุม และติดตามงาน ความสำคัญของการมอบอำนาจจึงอยู่ที่วิธีการ และการเลือกบุคคลที่จะรับมอบอำนาจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 2) หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม ผู้นำต้องสามารถหยั่งรู้ว่าจะเกิด สถานการณ์เหตุการณ์อะไรขึ้นข้างหน้า เพื่อจะได้เตรียมรับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที การหยั่งรู้ในที่นี้หมายถึงการหยั่งรู้ในเชิง วิทยาศาสตร์ คือหยั่งรู้จากการติดตามข่าวสาร หรือจากการเก็บข้อมูลมาศึกษาในเชิงสถิติ ตัวอย่างเช่น ท้องที่ที่เคยประสบภัยธรรมชาติ ย่อมต้องมีข้อมูลเก่าที่สามารถนำมาใช้เตรียมการ เพื่อรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอีกได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องพยายามหาวิธีที่จะไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เรียกว่า ซ้ำซาก 3) รู้จักตัวเอง ผู้นำต้องรู้จักตัวเอง รู้ว่าตัวเองเป็นคนอย่างไร มีจุดเด่นจุดด้อยหรือข้อดีข้อเสีย ประการใด จะได้ใช้เป็นปัจจัยในการนำผู้คนให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยปกติ เรามักมีอคติทำให้มองตัวเองไม่ชัดหรือเข้าข้างตัวเอง ทำให้ไม่รู้จัก ตัวเองอย่างแท้จริง ดังนั้น

ปัจจุบันจึงมีการฝึกอบรม มีการให้ทำการประเมินเบื้องต้น โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) หากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ของตนเอง ซึ่งใช้ได้ทั้งกับบุคคลและองค์กร หรือเราจะใช้วิธีง่าย ๆ โดยให้สามีหรือภรรยา หรือลูก ซึ่งเป็นคนใกล้ชิด และจริงใจต่อเรา ช่วยวิเคราะห์และแนะนำก็ได้ วิธีการเหล่านี้ ช่วยให้เรารู้จักตัวตนของเราชัดเจนยิ่งขึ้น 4) มีจินตนาการและการจูงใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีจินตนาการอย่างเช่นที่ไอน์สไตน์กล่าวไว้ว่า “จินตนาการ สำคัญกว่าความรู้” เพราะจินตนาการคือวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการจำลองผลสำเร็จ ขั้นตอนการดำเนินการที่มีความเป็นไปได้ไว้ในสมอง คือ เมื่อคิดสร้างสรรค์สิ่งใดแล้ว ต้องคิดภาพในรายละเอียดให้ออกกว่าต้องมีขั้นตอนการ ดำเนินการอย่างไรจึงจะสำเร็จ ในส่วนของความสามารถในการจูงใจนั้น เป็นศิลปะที่เรียนรู้ได้ จึงมีการเขียนไว้ เป็นทฤษฎีต่าง ๆ ให้ผู้นำได้ศึกษามากมาย เพราะเมื่อผู้นำคิดสร้างสรรค์โครงการใด ๆ ได้ แล้ว แต่ไม่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จได้ จินตนาการนั้นก็ไร้ความหมาย ดังนั้น การมีจินตนาการและมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น จึงเป็น คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี 5) ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ ผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง เพราะการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ นอกจากจะมี อิทธิพลต่อผู้ตามและองค์กร ดังคำพูดที่ว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” แล้ว การปฏิบัติตนของผู้นำยังอยู่ในสายตาของผู้คน หากประพฤติดี ผู้คนก็ชื่นชม สรรเสริญ และ ในทางตรงกันข้าม หากประพฤติดีไม่ดี ผู้คนก็ชิงชังไม่นับถือ การถูกชิงชังและขาดความ นับถือจะทำให้บารมีของผู้นำ ตลอดจนแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามลดน้อยลงหรือหมดไป นั่นย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง 6) เชื่อมั่นและรับฟัง ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้ตามหรือลูกน้อง โลก ในยุคประชาธิปไตย คนรุ่นใหม่ถูกฝึกให้มี ความคิดเป็นของตนเอง และรับฟังเสียงของ คนส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติทันโลก จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น ผู้นำต้องรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์ เข้าใจการ เปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ และพร้อมที่จะนำผู้อื่นให้ปรับตัวตาม อย่างที่เรียกว่า “เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่น รู้จักผ่อนปรนรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและเพื่อนร่วมงานบ้าง นั่นคือ ทำงานโดยยึดหลักนิติศาสตร์ ในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญแก่หลักรัฐศาสตร์ด้วย 8) ยอมรับทั้งความผิดพลาดและความถูกต้อง ผู้นำทำอะไรก็ตาม หากผิดพลาดต้องยอมรับผิด ผู้นำต้องรู้จักการกล่าวคำขอโทษ เพราะคนเราไม่มีใครทำอะไรได้ถูกต้องเสมอไป แต่ความผิดพลาดในเรื่อง เดียวกันนั้น ไม่ควรจะกระทำผิดซ้ำ และไม่ควรละเลยการเก็บสถิติ เพื่อประเมินหาข้อดี ข้อเสีย เมื่องานแต่ละงานเสร็จสิ้นลง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ศาสตราจารย์โทเจล และบาซุ (Professor Togel and Barsoux) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้หญิงที่ต้องการประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ผู้หญิงต้องผสมผสานระหว่างพฤติกรรมแบบผู้ชายและผู้หญิงเข้าด้วยกัน เช่น สามารถพูดจาตรงไปตรงมา แต่แสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้ สามารถปรับพฤติกรรมตนเองให้เข้ากับ

สถานการณ์หรือบุคคลได้ เช่น เมื่อทำงานผู้บังคับบัญชาผู้นำที่ต้องแสดงความกล้าหาญในการเผชิญหน้ากับปัญหา และการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว แต่เมื่อทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำต้องแสดงความเอาใจใส่และให้การสนับสนุนช่วยเหลือ รวมถึงแสดงความเป็นมิตรและเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือความวิตกกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับการวิจัยของ บริษัทแมคคินเซย์ (McKinsey) โดยผลการสำรวจ ผู้บริหารจำนวน 684 คน พบว่า ผู้นำเพศหญิงแสดงพฤติกรรม 5 ประการต่อไปนี้มากกว่าผู้ชายอย่างเห็นได้ชัด คือ พฤติกรรมการพัฒนาคน การแสดงความคาดหวังและการให้รางวัล การเป็นแบบอย่างที่ดี การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมส่วนพฤติกรรมที่ผู้นำเพศชายแสดงออกมากกว่าผู้หญิงคือการตัดสินใจด้วยตนเอง การควบคุมและการลงมือแก้ไขข้อผิดพลาด ส่วนพฤติกรรมที่ผู้นำเพศหญิงและเพศชายแสดงออกเท่า ๆ กัน คือ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณดี เกตแก้ว วิจัยเรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ และ 2) วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ มี 2 ด้านคือ คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมผู้นำ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่ผู้นำสตรีกลุ่มสูงมีสูงกว่าผู้นำสตรีกลุ่มต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า มีจำนวน 12 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระในการทำงานกับครูในโรงเรียน 2) การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการสอนที่เป็นที่ยอมรับ 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน 4) การหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน 5) การดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน 6) การแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น 7) การมีบุคลิกที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกศรัทธา 8) การอธิบายทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า 9) การเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ 10) การยึดผู้มีความรู้ ความสำเร็จและความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน 11) การเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ความสำเร็จและความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานและ 12) การมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ

2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ เรียงน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็น

ถึงความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบและมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย โดยตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งจากประสบการณ์ในการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการ และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) ขึ้นมาโดยมีกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องมีกลไกหรือหน่วยงานที่วิเคราะห์ปัญหาของระบบการศึกษาและเรียนรู้ และเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย ฯลฯ ของประเทศ ประการหลักสำคัญข้อหนึ่งที่ระบุไว้ คือ ข้อ 4.1 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีมาตรการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ และสนับสนุนสถานศึกษาที่มีความพร้อมให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ คล่องตัว เป็นสถานศึกษานิติบุคคลเต็มรูปแบบ และพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามช่องทางปกติ และกลไกสนับสนุนส่งเสริมด้วยช่องทาง พิเศษ มีการกำหนดคุณสมบัติ การเข้าสู่ตำแหน่ง เส้นทาง ความก้าวหน้า และระบบจูงใจ เมื่อพิจารณาถึงเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – พ.ศ. 2561) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กล่าว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในมาตรา 39 ที่ให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำ (Leadership) ดี เปรียบเสมือนอาวุธประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะสามารถสร้างอำนาจและอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน สิ่งหนึ่งที่เราจะปฏิเสธไม่ได้เลยนั่นคือ บทบาทของผู้หญิงที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม การเมือง การปกครอง แต่แม้ว่า บทบาทของผู้หญิงจะได้รับการยอมรับมากขึ้น หากแต่ในสังคมก็ยังมีปัญหาเรื่องความไม่เท่าเทียมอยู่ดี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาของสตรีนั้น มีหลักฐานในรายงานการวิจัยอย่างต่อเนื่องจากต่างประเทศ โดย พิซเซอร์ นักวิชาการได้รวบรวมคุณลักษณะและพรสวรรค์ของสตรี พิซเซอร์ อธิบายว่า สตรีสามารถ

คิดแบบตาข่ายคิดได้ซับซ้อน เก็บข้อมูลได้อย่าง เป็นระบบ มีจินตนาการหลากหลาย ใช้ประโยชน์จาก สัญชาตญาณและกลางสังหรณ์ วางกลยุทธ์ในหลากหลายวิธี คาดเดาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเตรียม รับสิ่งอันอาจเกิดขึ้นด้วยความไม่ประมาท ในขณะที่ยังคงมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มัณฑนา ภักค์คุณานนท์ และคณะ ศึกษาอนาคตสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตสภาพภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 - 2567) ผลการวิจัย พบว่า แนวโน้มภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาจากการศึกษาเอกสาร ตามประเด็นตั้งต้น ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านคุณลักษณะและความเชี่ยวชาญ มีประเด็นย่อย 28 ข้อ 1.2) ด้านพฤติกรรม มีประเด็นย่อย 20 ข้อ 1.3) ด้านตามสถานการณ์ มีประเด็นย่อย 25 ข้อ 1.4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีประเด็นย่อย 15 ข้อ 1.5) ด้านการเปลี่ยนแปลง มีประเด็นย่อย 20 ข้อ และ 1.6) ด้านการผูกพัน มีประเด็นย่อย 16 ข้อ

3. การยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

การยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้พิจารณาประเด็นด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ผลการยืนยันของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความคิดเห็นว่ามี ความเหมาะสม เพราะทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมี วิสัยทัศน์ที่ดี 4) การเป็นตัวอย่างที่ดี มีส่วนสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ยังมีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้เป็นอย่างมากสำหรับการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสตรี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์ ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี พบว่ามี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ 3) การมีส่วนร่วม 4) สถานภาพและบทบาทสตรี และ 5) ลักษณะของความเป็นผู้นำด้านความเป็นผู้นำ และวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พัชราณี พิทักษ์พรณ วิจัยเรื่อง แนวโน้มคุณลักษณะ ผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรี เอกชนจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับ กุลสตรีไทย ศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครองนักเรียนหญิง ทักษะที่ดีในการพัฒนา การศึกษาของสตรี การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของ 4 องค์ประกอบ โดย คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่ดี การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นตัวอย่างที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการขับเคลื่อนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยไปใช้ในประเด็นหลัก 2 ประเด็น ดังนี้

1. ระดับหน่วยงานทางการศึกษา
2. ระดับโรงเรียน

ระดับหน่วยงานทางการศึกษา

1. นำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดทำโครงการ เขียนหลักสูตรในการอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา และใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินคุณสมบัติตำแหน่งงานผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอนาคต
2. จากการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา สามารถพัฒนาผู้บริหารสตรีให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีอย่างเป็นรูปธรรมควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารสตรีสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและควรมีการสร้างเครือข่ายผู้บริหารสตรีด้วยการจัดให้ผู้บริหารสตรีที่ประสบความสำเร็จเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้บริหารสตรีใหม่

ระดับโรงเรียน

1. ผู้บริหารสตรีควรศึกษาวิเคราะห์ตนเองเป็นการสำรวจหรือทำความเข้าใจจักตนเองในฐานะผู้นำว่าตนเองขาดหรือย่อหย่อนในเรื่องใดบ้าง ซึ่งอาจใช้วิธีการบันทึก จัดทำสมุดบันทึกประจำวันการทำงาน แล้วทำกิจการวิเคราะห์ทบทวน ผลการทำงาน หรือรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ร่วมงาน แล้วนำมาพิจารณากลับกรอง

2. ผู้บริหารสตรีควรฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ อาจสร้างแบบฉบับให้ตนเองในการเป็นผู้นำ ได้โดยแต่งกายเหมาะสม การก้าวเดิน การยืนที่มั่นคง กล้าแสดงออก ริเริ่ม การลงมือปฏิบัติ ทักทาย ผู้อื่นก่อนเสมอ ทำรายการต่าง ๆ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง เป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่นวางแผนพัฒนาตนเองเสมอ เป็นนักฟังมากกว่าพูด เป็นผู้เสริมพลังใจให้แก่ตนเอง และใช้ภาษาในแง่บวก เมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับทีมงาน

3. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน มีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน

4. ผู้บริหารสตรีควรใส่ใจความเป็นไปภายในของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน มีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานการเน้นที่เป้าหมาย และการอำนวยความสะดวกในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน มุ่งผลสัมฤทธิ์จะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ เพื่อปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา

5. ผู้บริหารสตรีต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีลักษณะเป็นคนที่ดีอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้ แสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ และมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ความอดทนสูงต่อความซับซ้อนใจ และความเครียด บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ ครู บุคลากร และนักเรียนเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้บริหาร ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้บริหารขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยในครั้งต่อไป โดยใช้สถิติอื่นเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis)
2. ควรวิจัยพัฒนาคู่มือพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเพื่อให้เกิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ด้านการพัฒนาโรงเรียน
3. มีการวิจัยและพัฒนาในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารสตรี
4. ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา และสังกัดอื่น ๆ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์. **ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.**

เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [https://tci-thaijo.org/index.php/](https://tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU/article/view/25655/21785)

[JournalGradVRU/article/view/25655/21785](https://tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU/article/view/25655/21785)

การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรุงเทพมหานคร.” *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2555.

จุมพล หนีพพานิช. **ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.

ชนกนารถ ชื่นเชย. “รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” *ดุษฎีนิพนธ์*

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,

2550.

ชาญชัย อาจิมสมาจาร. **ภาวะผู้นำในองค์กร.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550.

ธอรกาญจน์ ฉายโชติธัญเจริญ. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ

ประเทศในกลุ่มอาเซียน.” *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาระดับ*

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2560.

ณัฐศักดิ์ จันทรมผล. “การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นการกระจาย

อำนาจ.” *ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาระดับ*

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสยาม, 2552.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. **ภาวะผู้นำทางการบริหาร.** กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2560.

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา. “ความสำเร็จของอาชีพผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน.” *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย*

มหาวิทยาลัยบูรพา, 2552.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยพัฒนารูปแบบ.** เข้าถึงเมื่อ 8 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก

<http://snrujst.snru.ac.th/wp-content/uploads/2016/08/SNRU-JST-2-2-1.pdf>

บุษยา วีรกุล. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2558.

ประเมษฐ์ โมลี. “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ประคอง รัศมีแก้ว. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

"พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 119 ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545): 19.

พัชราณี พัททองพรรณ. “แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

มันทนา ภัคคุณานนท์ และคณะ. “อนาคตภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557-2567.” วิทยานิพนธ์ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2556, เข้าถึงเมื่อ 19 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/KKUJ/article/download/59476/48892/>

มันทนา ถนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.

มันทนา วังถนอมศักดิ์. “สตรีกับการเป็นผู้นำ.” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 203-209.

มาลี สืบกระแส. อ้างถึงใน บุญเชิด ขานิตาสตร์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี.” ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2556.

ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: วิ.เจ. พรินติ้ง, 2552.

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา กลุ่มสารสนเทศ สนผ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ข้อมูลโรงเรียน**. เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา. **ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ**. เข้าถึงเมื่อ 9 มกราคม 2562, เข้าถึงได้จาก http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php

- "รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560." **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 134, ตอนที่ 40 ก (6 เมษายน 2560): 14.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- รัตน์ะ บัวสนธ. **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คำสมัย, 2552.
- วรรณดี เกตแก้ว. "การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำสตรีทางการศึกษาในภาคใต้." **วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ**, 2552.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. "การวิจัยพัฒนารูปแบบ." **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 3.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. **รูปแบบ Model**. เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก [http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-\[kruinter.com\].PDF](http://www.kruinter.com/file/87820150119231938-[kruinter.com].PDF)
- สก๊อต แคมเบล และคณะ. "การพัฒนาภาวะผู้นำ." แปลจาก **5-D Leadership**. แปลโดย กมลวรรณ งามเดชะ และสุนีย์รัตน์ ลิ้มปนวิวิธ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2551.
- สัมมา รณิธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ชั่วฟ้าไฟ, 2556.
- สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. **สิทธิมนุษยชนสตรี**. เข้าถึงเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.humanrightscenter.go.th/DocLib4/woman%20rights.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี. **กองทุนพัฒนาบทบาทสตรี**. เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.womenfund.in.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ประวัติความเป็นมา**. เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม 2561, เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/about/ประวัติหน่วยงาน>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ: บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการสังเคราะห์ตัวชี้วัดด้านการศึกษาไทยตามกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.
- สำนักประชาสัมพันธ์. "บทบาทสตรีไทยในยุคไทยแลนด์ 4.0." **สารสภานิติบัญญัติ** 45 (เมษายน 2561): 36-39.
- สุเทพ เขาวลิต. อ่างถึงใน นิรดา เวชญาลักษณ์. **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- สุนทร โครตบรรเทา. **ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560.

สุเมธ แสงนิ่มนวล. **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.**

กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์, 2552.

สุวิมล ว่องวานิช. **การประเมินอภิมาน:วิธีวิทยาและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ.” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร**

การศึกษา หน่วยที่ 5-8. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.

อัมพร พงษ์กัสนานนท์. “การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน
เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต.” **คุณวินิพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัย**
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.

Bennis, W. อ้างถึงใน สัมมา ธรนิธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง,
2556.

Bothwell. อ้างถึงใน ณิชดา เวชญาติเกษม. **ภาวะผู้นำทางการบริหาร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

Covey, R. S. อ้างถึงใน สัมมา ธรนิธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง,
2556.

DuBris, J. A. อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.**

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

Farren, C., & Kaye, L. B. อ้างถึงใน สัมมา ธรนิธย์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 3.

กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2556.

Keeves, P. J. อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์. “การวิจัยพัฒนารูปแบบ.” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

สกลนคร 2, 4 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2553): 4-5.

McKinsey. อ้างถึงใน มัทนา วัฒนอมศักดิ์, “สตรีกับการเป็นผู้นำ.” **การบริหารการศึกษา**

มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน): 2558.

Smith, & others. อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์. “การวิจัยพัฒนารูปแบบ.” **วารสารมหาวิทยาลัย**

ราชภัฏสกลนคร 2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 3-4.

Talent Innovations. อ้างถึงใน มัทนา วัฒนอมศักดิ์. “สตรีกับการเป็นผู้นำ.” **การบริหารการศึกษา**

มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน): 2558.

Toegel, G., & Barsous, J. อ้างถึงใน มัทนา วัฒนอมศักดิ์. “สตรีกับการเป็นผู้นำ.” **การบริหาร**

การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน): 2558.

- Willer. อ้างถึงใน บุญเชิด ชานิศาสตร์. “การพัฒนา รูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษา
ปฐมวัยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี.”
ดุสิตนินพนธ์ ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสยาม, 2556.
- Willer. อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วีสดี. “การวิจัยพัฒนารูปแบบ.” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**
2, 4 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2553): 7.
- Yukl., A. G. อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.**
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- Zenger, J., & Flokman, J. อ้างถึงใน มัทนา วังถนอมศักดิ์. “สตรีกับการเป็นผู้นำ.” **การบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน): 2558.

ภาษาต่างประเทศ

- Bardo, W. J., & Hartman, J. J. **Principles of Urban Sociology: A Systematic
Introduction.** New York: F.E. Peacock, 1982.
- Barnard, I. C. **Organization and Management.** Cambridge, Mass: Harvard University
Press, 1926.
- Bass, M. B. **Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.**
New York: The Free Press, 1981.
- Bass, M. B. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: The Free
Press, 1985.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. **Leadership: The Strategies for taking change.** New York:
Harper and row, 1985.
- Besheara, P. **The Feminine Ethos Secondary and Elementary Educational
Administration (Ethos Women Administrators).** (1996), Accessed December
25, 2018. Available form [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/
48797/7/07%20chapter%204.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/48797/7/07%20chapter%204.pdf)
- Best, W. J. **Research in Education.** New Jersey: Prentice – Hall, 1981.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. **Executive Achievement: Making It at the Top.**
Singapore: McGraw-Hill, 1986.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. **The Managerial Grid.** Houston: Gulf Publishing, 1964.
- Bovee, C. L., & others. **Management.** New York: McGraw-Hall, 1993.

- Boyatzis, R. E. **The Competency Manager : A Model of Effective Performance.**
New York: John Wiley & Son, 1982.
- Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L., **Organizational leadership. Mason.**
OH: South-western Publishing, 2005.
- Burns, J. M. **Leadership.** New York: Harper and Ron, 1987.
- Cronbach, J. L. **Essentials of Psychological Test.** 4th ed. New York: Harper & Row,
1984.
- Cruz, S. D. **Principals' leadership orientation in relationship to the classification of
their schools in New Jersey.** (2016), Accessed December 25, 2018.
Available form [https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1802533885/
abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/1?accountid=50150](https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1802533885/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/1?accountid=50150)
- Daft, R. L. **Management.** Accessed December 25, 2018. Available form
http://abiturient.bgu.ru/mag/files/inter/Richard_Daft_Management_Text_Book.pdf
- Daft, R. L. **The leadership experience.** Mason, OH: South-Western Cengage Learning,
2008.
- Dessler, G. **Personnel/Human Resource Management.** New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
- DuBrin, A. J. **Leadership.** New Jersey: Houghton Mifflin Company, 1995.
- DuBrin, A. J. **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills.** Boston: Houghton
Mifflin Company, 1998.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. "Gender and Leadership Style: A meta-analysis."
Psychological Bulletin 2, 108 (1990).
- Eagly, A. H., Jonhannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. "Transformational,
transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing
women and men." **Psychological Bulletin** 4, 129 (2003).
- Ferrell, C. O., Fraedrich, J., & Ferrell, L. **Business ethics: Ethical decision making and
cases.** Boston, MA: Houghton Mifflin, 2008.
- Fiedler, E. F. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fisher, H. **The First Sex: The Natural Talents of Women and How They Are
Changing the World.** New York: Ballantine Books, 2010.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. **Organization Behavior Structure
Process.** 9th ed. New York: McGraw-hill, 1997.

- Good, C. V. **Dictionary of Education**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2005.
- Gothard, J. M. **High school principal instructional leadership: The four domains of leadership for school improvement**. (2015), Accessed December 25, 2018. Available from <https://search.proquest.com/pqdtglobal/docview/1692605037/abstract/61BE02BAEDC6488DPQ/5?accountid=50150>
- Greenberg, J. C., & Baron, A. R. **Behavior in Organizational**. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2003.
- House, R. J. **Dictionary of Design and Decoration**. London: Collins, 1974.
- Kaiser. quoted in Barbara G. Tabachnik, & Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper& Row, 1983.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. "Leadership: Do Traits Matter?" **The Academy of Management Executive** 5, 2 (1991): 48-60.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. **Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction**. Grand Rapids, MI: Baker Books, 1987.
- Krech, D., Crutchfield, R. S., & Ballachey, E. S. **Individual in Society: A Textbook of Social Psychology**. New York: McGraw-Hall, 1962.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Management** No.3 (November 1970): 608.
- Lane, E. S. **Examining the Relationship Between Principal Leadership and School Climate**. (2016), Accessed December 25, 2018. Available from <https://digitalcommons.du.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2094&context=etd>
- Likert, R. "The Method of Constructing and Attitude Scale." In Reading in Fishbein, M (Ed.), **Attitude Theory and Measurement**. New York: Wiley & Son, 1967.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. 2e. The United States of America: Thomson South-Western, 2004.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. **Effective Leadership**. 3rd ed. Ohio: South-Western, 2007.
- Minzberg, H. **The Nature of Managerial Work**. 8th ed. New York: Harper and Row, 1983.
- Nanus, B. **Visionary Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. **Organization Behavior: Foundations Realities, and Challenges**. New York: West Publishing Company, 1997.

- Northouse, P. G. **Leadership: Theory and Practices**. 3rd ed. United States of America: Sage Publication, 2004.
- Oplatka, I. **Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy**. (2006), Accessed December 27, 2018. Available form <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002224299505900410>
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. **Meeting and Exceeding Customer Expectations**. Cincinnati Ohio: South Weston College Publishing, 1997.
- Stogdill, R. M. "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature." **Journal of Psychology** 25 (1948).
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.), **Leader Behavior: Its Description and Measurement**. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1975.
- Suryani, A. O. **Leadership styles in Indonesia**. (2014), Accessed December 25, 2018. Available form https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/3205046/Suryani_Leadership_19_05_2014.pdf
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. "Transformational leadership in the context of organizational change." **Journal of Organization Change Management** (1990).
- Tsegay, T. S. **Some Ethiopian Women Leaders' Perceptions about Their Leadership**. (2012), Accessed December 25, 2018. Available form <https://journals.tdl.org/awl/index.php/awl/article/download/97/83>
- Yukl, G. A. **Handook of leadership**. New York: The Free Press, 1974.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
เอกสารขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
และกรอบการสัมภาษณ์



ที่ อว ๑๖12.2/602

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

10 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.อาตุลย์ พรหมแสง

ด้วย นางสาวราตรี ทองศรี รหัสนักศึกษา 59252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โค้รขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 0996 5536



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-นามสกุล ดร.มณีนุช ทรวงสุรัตน์กุล
ตำแหน่ง ผู้จัดการพัฒนาระบบงานบุคคล บริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด
2. ชื่อ-นามสกุล ดร.อาดุลย์ พรหมแสง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2
3. ชื่อ-นามสกุล ดร.ชุลีกร ทองด้วง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต
4. ชื่อ-นามสกุล ดร.สมหมาย เทียนสมใจ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1
5. ชื่อ-นามสกุล ดร.ฐิตาภรณ์ เพ็งหนู
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
 โรงเรียนวัดใหม่สุคนธาราม (ปิ่นรัตนราษฎร์) จังหวัดนครปฐม
6. ชื่อ-นามสกุล ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
 โรงเรียนวัดศรีโลหะราษฎร์บำรุง จังหวัดกาญจนบุรี
7. ชื่อ-นามสกุล ดร.อรรถสิทธิ์ อินทร์พิบูลย์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนอนุบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม



กรอบการสัมภาษณ์

เรื่อง

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

(Female Administrator Leadership Model in Primary School)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการรวบรวมข้อมูล หรือตัวแปรต่าง ๆ สำหรับดัชนีเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา (Female Administrator Leadership Model in Primary School) ข้อมูล หรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้และจะเป็นประโยชน์ต่อภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรเพื่อเป็นกรอบ

ในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี และ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวราตรี ทองศรี

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร





ที่ อว 8612.2/784

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 ตุลาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัฒนา หอมบุปผา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวราตรี ทองศรี รหัสนักศึกษา 59252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขออนุญาตจากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

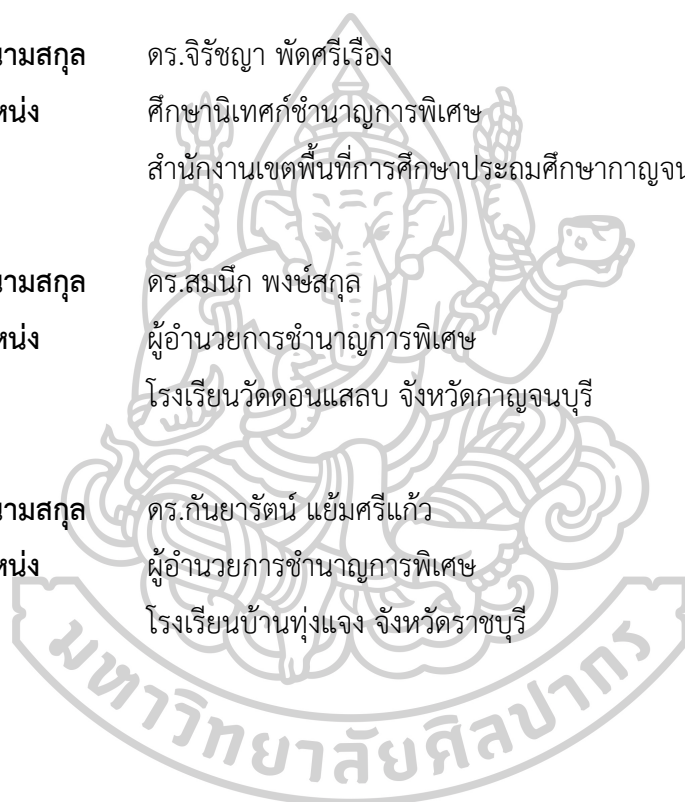
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 09 0996 5536

รายชื่อผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ-นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพัฒนา หอมจำปา
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
2. ชื่อ-นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วันลา
ตำแหน่ง รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
3. ชื่อ-นามสกุล ดร.จิรัชญา พัดศรีเรือง
ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3
4. ชื่อ-นามสกุล ดร.สมนึก พงษ์สกุล
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวัดดอนแสลบ จังหวัดกาญจนบุรี
5. ชื่อ-นามสกุล ดร.กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนบ้านทุ่งแจ่ง จังหวัดราชบุรี





ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
1	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	1	0	1	1	1	0.8
2	ผู้บริหารสตรีสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด	1	1	1	1	1	1
3	ผู้บริหารสตรีมีการดำเนินการเพิ่มขึ้นของ อิทธิพลเหนือการยอมรับด้วยการอำนวยความสะดวก และคำสั่ง	0	-1	1	1	1	0.4
4	ผู้บริหารสตรีมีความเฉลียวฉลาดและรอบรู้	1	1	1	0	1	0.8
5	ผู้บริหารสตรีมีความตื่นตัว กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	1	1	1	0	1	0.8
6	ผู้บริหารสตรีมีความคิดริเริ่มในการทำ กิจกรรม ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นใน การทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ	1	0	1	1	1	0.8
7	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการเข้าสังคม	1	1	1	1	1	1
8	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสืบเสาะ	0	1	0	1	0	0.4
9	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์ขันช่วยลด ความเครียดและความขัดแย้งต่าง ๆ	1	1	0	1	1	0.8
10	ผู้บริหารสตรีมีการวิจารณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อ การบริหารงาน	1	1	1	1	1	1
11	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	1	1	1	1
12	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเด่น หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
13	ผู้บริหารสตรีแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ และมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ	1	1	1	1	1	1
14	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1
15	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้	1	1	1	1	1	1
16	ผู้บริหารสตรีมีความอดทนสูงต่อความซับซ้อนใจ และความเครียด	1	1	1	0	1	0.8
17	ผู้บริหารสตรีตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย	1	1	1	1	1	1
18	ผู้บริหารสตรีมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว	1	1	1	1	1	1
19	ผู้บริหารสตรีมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง	1	0	1	0	1	0.6
20	ผู้บริหารสตรีมีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงและความท้าทายแปลกใหม่	1	1	1	1	1	1
21	ผู้บริหารสตรีกล้าเผชิญกับความล้มเหลว	1	1	1	1	1	1
22	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมาไม่กำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้	-1	0	1	1	1	0.4

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
23	ผู้บริหารสตรีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จสูง	1	1	1	1	1	1
24	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	1	1	1	1	1	1
25	ผู้บริหารสตรีมีความทะเยอทะยาน	1	1	1	1	1	1
26	ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตน จนสามารถใช้ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ	1	1	1	1	1	1
27	ผู้บริหารสตรีมีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น	1	1	0	1	0	0.6
28	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
29	ผู้บริหารสตรีใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา	1	1	0	1	1	0.8
30	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1
31	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์กร	1	1	1	1	1	1
32	ผู้บริหารสตรีมีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค	1	1	1	1	1	1
33	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจคนให้เต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน	1	1	1	1	1	1
34	ผู้บริหารสตรีใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารงาน	1	1	1	0	1	0.8
35	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	1	0	1	1	1	0.8

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
36	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ	1	1	1	1	1	1
37	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านการพูด	1	1	1	1	1	1
38	ผู้บริหารสตรีศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึงแผนปฏิบัติการให้กระจ่างชัด	1	1	1	1	1	1
39	ผู้บริหารสตรีควบคุม ดูแล ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์	1	1	1	1	1	1
40	ผู้บริหารสตรี เป็นนักอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน อยู่ตลอดเวลา	1	1	1	1	1	1
41	ผู้บริหารสตรีจัดให้มีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี	1	1	1	1	1	1
42	ผู้บริหารสตรีรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	1	1	1	0	1	0.8
43	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีพรหมวิหาร 4	1	1	1	1	1	1
44	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีความขยันในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
45	ผู้บริหารสตรียกย่อง ชมเชยผู้กระทำความดี	1	1	1	1	1	1
46	ผู้บริหารสตรีให้เกียรติผู้เสนอความคิด	1	1	1	1	1	1
47	ผู้บริหารสตรีตัดสินใจให้เด็ดขาด ไม่โลเล เปลี่ยนแปลงไปมา	1	1	1	1	1	1
48	ผู้บริหารสตรีหมั่นอบรมให้คำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1
49	ผู้บริหารสตรีกระตุ้นและสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	1	1	1	1	1	1
50	ผู้บริหารสตรีเป็นคนใจกว้าง	1	1	1	1	1	1
51	ผู้บริหารสตรีกล้ายอมรับผิด	1	1	1	1	1	1
52	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจในความเป็นอยู่ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
53	ผู้บริหารสตรีใจหนักแน่น ไม่หุเบา	1	1	1	1	1	1
54	ผู้บริหารสตรีมุ่งริเริ่มโครงสร้าง	1	0	1	-1	0	0.2
55	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานการเน้นที่เป้าหมาย และการอำนวยความสะดวกในการทำงาน	1	0	1	1	1	0.8
56	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ตาม โดยเน้นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม	1	0	1	1	1	0.8
57	ผู้บริหารสตรีรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ	1	0	1	1	1	0.8
58	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจมากกับงานไม่ค่อยให้ความสนใจคน	1	1	1	-1	0	0.4
59	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับคนสูง	1	1	1	-1	0	0.4
60	ผู้บริหารสตรีจะมีลักษณะประนีประนอม	1	1	1	1	1	1
61	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมเหมือนพ่อแม่ เช่น การให้รางวัลเมื่อลูกเชื่อฟัง แต่ถ้าไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ	1	0	-1	-1	1	0
62	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรฐานงานสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้วิธีการจัดการแบบทีมงาน	1	0	1	1	1	0.8

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
63	ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	1
64	ผู้บริหารสตรีสนใจวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยไม่สนใจต่อความขุ่นเคืองคับข้องของผู้ตาม	1	1	1	1	1	1
65	ผู้บริหารสตรีมุ่งให้ผู้ตามทำงานตามกฎระเบียบ ต้องการจรรยาบรรณและควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบ	1	1	1	1	1	1
66	ผู้บริหารสตรีแบบชี้นำเป็นภาวะผู้นำที่มีการใช้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา บอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ	0	1	1	1	1	0.8
67	ผู้บริหารสตรีสามารถให้การสนับสนุนแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	1	1	1	1	1	1
68	ผู้บริหารสตรีแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
69	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	1
70	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1
71	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิดความคิดเห็น	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
72	ผู้บริหารสตรีแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ	1	1	1	1	1	1
73	ผู้บริหารสตรีควรจะปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	0	1	1	1	0.8
74	ผู้บริหารสตรีจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1
75	ผู้บริหารสตรีช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จ	1	1	1	1	1	1
76	ผู้บริหารสตรีจะต้องเป็นตัวแทนและเครือข่ายกลุ่มทำงาน	1	-1	1	0	1	0.4
77	ผู้บริหารสตรีมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูว่าแต่ละคนมีศักยภาพจุดอ่อนและจุดแข็งต่างกัน	1	0	1	1	1	0.8
78	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	1	1	1	1	1	1
79	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1	1	1
80	ผู้บริหารสตรีสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม	1	1	1	1	1	1
81	ผู้บริหารสตรีสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติคือเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม	1	-1	1	1	1	0.6

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
82	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม	1	1	1	1	1	1
83	ผู้บริหารสตรีมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
84	ผู้บริหารสตรีสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นหนึ่งในทีมที่มีคุณค่าขององค์กร	1	1	1	1	1	1
85	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้กำหนดกรอบโครงสร้างทางสังคม	1	1	0	-1	1	0.4
86	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1
87	ผู้บริหารสตรีใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน	1	1	1	-1	1	0.6
88	ผู้บริหารสตรีกล้าท้าทายต่อกระบวนการ	1	1	1	1	0	0.8
89	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1
90	ผู้บริหารสตรีมีความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลองของผู้ชาย	1	1	0	1	1	0.8
91	ผู้บริหารสตรีเสียสละความเป็นผู้หญิง	1	1	1	1	1	1
92	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพในแรงดึงดูดทางกายภาพ	1	1	1	1	1	1
93	ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน	1	1	1	1	1	1
94	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
95	ผู้บริหารสตรีผู้บริหารสตรีมีขีดความสามารถตามสมรรถนะของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	1
96	ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1
97	ผู้บริหารสตรีแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและความซื่อสัตย์	1	1	1	1	1	1
98	ผู้บริหารสตรีใส่ใจรายละเอียด	1	1	1	1	1	1
99	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างความเคารพซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1
100	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	1
101	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ชี้แนะและการให้คำปรึกษา	1	1	1	1	1	1
102	ผู้บริหารสตรีสามารถเป็นที่เลี้ยงได้	1	1	1	1	1	1
103	ผู้บริหารสตรีรับฟังและเข้าใจผู้อื่น	1	1	1	1	1	1
104	ผู้บริหารสตรีพูดจาตรงไปตรงมาและแสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้	1	1	1	1	1	1
105	ผู้บริหารสตรีมีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	1
106	ผู้บริหารสตรีรู้จักบทบาทของผู้นำ	1	1	1	1	1	1
107	ผู้บริหารสตรีให้อิสรระใน การทำงานกับครูในโรงเรียน	1	1	1	1	1	1
108	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอนให้แก่ครูในโรงเรียน	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
109	ผู้บริหารสตรีหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน	1	1	1	1	1	1
110	ผู้บริหารสตรีดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครูเกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน	1	1	1	1	1	1
111	ผู้บริหารสตรีอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า	1	1	1	1	1	1
112	ผู้บริหารสตรีเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาในหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดยสถาบันต่าง ๆ	1	0	1	1	1	0.8
113	ผู้บริหารสตรียึดผู้มีความรู้ความรู้อุปสรรคและความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
114	ผู้บริหารสตรีเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน	1	0	1	1	1	0.8
115	ผู้บริหารสตรีมีทักษะการใช้จิตวิทยาและการปกครอง	1	1	1	1	1	1
116	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษา	1	1	1	1	1	1
117	ผู้บริหารสตรีปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมและความเป็นไทย	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
118	ผู้บริหารสตรีควรมีสถานภาพทางครอบครัว ในความทุ่มเทและแรงสนับสนุนจาก ครอบครัว	1	1	1	1	0	0.8
119	ผู้บริหารสตรีรู้จักสถานภาพและบทบาทสตรี	1	1	1	1	1	1
120	ผู้บริหารสตรีมีความสุขภาพ อ่อนหวาน ไม่ถือ ตัว อ่อนน้อมถ่อมตน	1	1	1	1	1	1
121	ผู้บริหารสตรีมีความละเอียดรอบคอบและ มีระเบียบวินัย	1	1	1	1	1	1
122	ผู้บริหารสตรีสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถสื่อสารได้หลายภาษา สื่อสาร อย่างเหมาะสม)	1	1	1	1	1	1
123	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีต่อความ หลากหลาย ยอมรับความหลากหลายเชื้อ ชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	1
124	ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหาร	1	1	1	1	1	1
125	ผู้บริหารสตรีเข้าใจและยกระดับขวัญกำลังใจ ครู	1	1	1	1	1	1
126	ผู้บริหารสตรีสร้างบรรยากาศแห่งความ เป็นมิตร	1	1	1	1	1	1
127	ผู้บริหารสตรีใช้เวลาในการฟังปัญหาส่วนตัว ของครู	1	1	-1	1	1	0.8
128	ผู้บริหารสตรีไม่ย่อท้อ	0	1	-1	0	1	0.2
129	ผู้บริหารสตรีมีชีวิตชีวา	0	1	-1	1	1	0.4
130	ผู้บริหารสตรีมีความเป็นประชาธิปไตย	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
131	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของการต่อสู้	1	1	1	1	1	1
132	ผู้บริหารสตรีไม่บ่นว่าเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะความไม่พอใจ และลดความพิถีพิถันกับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ทำให้กังวลใจ	1	0	-1	1	1	0.4
133	ผู้บริหารสตรีมีความคล่องตัวในการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
134	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
135	ผู้บริหารสตรีมีความภูมิใจ รักในอาชีพของตนเอง	1	1	1	1	1	1
136	ผู้บริหารสตรีต้องเข้าถึง รู้จักเด็ก รู้จักผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นรายบุคคล รายครอบครัว	1	1	-1	1	1	0.6
137	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการประสานงาน ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1
138	ผู้บริหารสตรีมีความรู้ เข้าใจ และสามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีได้	1	1	1	1	1	1
139	ผู้บริหารสตรีมีคุณธรรม ตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล	1	1	1	1	1	1
140	ผู้บริหารสตรีปลูกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการจะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพและมีมาตรฐานทางการศึกษา	1	0	1	1	1	0.8
141	ผู้บริหารสตรีมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เชิงการตลาด	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม (ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	
142	ผู้บริหารสตรีต้องมีการประชาสัมพันธ์องค์กรให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ	1	1	1	1	1	1
143	ผู้บริหารสตรีจัดให้มีการประเมินตามกระบวนการด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู	1	0	1	1	1	0.8
144	ผู้บริหารสตรีเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์กร	1	1	1	1	1	1
145	ผู้บริหารสตรีกระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนาทั้งตัวเองและทีมงาน	1	1	1	1	1	1



ภาคผนวก ง

เอกสารขอตกลงเครื่องมือวิจัย

และรายชื่อโรงเรียนที่ขอตกลงเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/๙๙๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตลุงใต้

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวราตรี ทองศรี รหัสนักศึกษา 59252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือกับท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนบ้านตลุงใต้
2. โรงเรียนบ้านหนองหิน
3. โรงเรียนบ้านท่าพะเนียง
4. โรงเรียนวัดห้วยเหนียว “บุญสิริวิทยา”
5. โรงเรียนวัดหนองพันท้าว (พรประชาวิทยาคาร)
6. โรงเรียนวัดหนองพลับ
7. โรงเรียนวัดใหม่เจริญผล
8. โรงเรียนบ้านบึงวิทยา
9. โรงเรียนวัดตะคร้ำเอน
10. โรงเรียนวัดเขาใหญ่
11. โรงเรียนวัดเขาตะพาน
12. โรงเรียนวัดศรีอพนัน
13. โรงเรียนบ้านท่ามะกา
14. โรงเรียนวัดดงสัก
15. โรงเรียนบ้านเขากรวด





Reliability

[DataSet1] C:\Users\Admin\Desktop\Reliability.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	133



ภาคผนวก ฉ
เอกสารขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ที่ อว 8606 (พช) / ศปคช
๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

5 กุมภาพันธ์ 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวราตรี ทองศรี รหัสประจำตัว 59252913 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการ และครูในโรงเรียน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและ โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

นางงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการ จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล		
					ผอ.	ครู	รวม
1	ศึกษาธิการภาค 1	นนทบุรี	96	1	1	1	2
		ปทุมธานี	170	2	2	2	4
		อยุธยา	342	5	5	5	10
		สระบุรี	267	4	4	4	8
2	ศึกษาธิการภาค 2	ลพบุรี	301	4	4	4	8
		ชัยนาท	178	2	2	2	4
		สิงห์บุรี	108	1	1	1	2
		อ่างทอง	146	2	2	2	4
3	ศึกษาธิการภาค 3	ฉะเชิงเทรา	290	4	4	4	8
		นครนายก	132	2	2	2	4
		ปราจีนบุรี	234	3	3	3	6
		สมุทรปราการ	143	2	2	2	4
		สระแก้ว	271	4	4	4	8
4	ศึกษาธิการภาค 4	นครปฐม	245	3	3	3	6
		ราชบุรี	328	4	4	4	8
		กาญจนบุรี	416	6	6	6	12
		สุพรรณบุรี	400	5	5	5	10
5	ศึกษาธิการภาค 5	ประจวบคีรีขันธ์	211	3	3	3	6
		เพชรบุรี	220	3	3	3	6
		สมุทรสาคร	103	1	1	1	2
		สมุทรสงคราม	72	1	1	1	2
6	ศึกษาธิการภาค 6	นครศรีธรรมราช	710	10	10	10	20
		ชุมพร	236	3	3	3	6
		สุราษฎร์ธานี	469	6	6	6	12
		พัทลุง	235	3	3	3	6

แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการ จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล		
					ผอ.	ครู	รวม
7	ศึกษาธิการภาค 7	ภูเก็ต	49	1	1	1	2
		ระยอง	85	1	1	1	2
		กระบี่	217	3	3	3	6
		พังงา	150	2	2	2	4
		ตรัง	276	4	4	4	8
8	ศึกษาธิการภาค 8	ยะลา	211	3	3	3	6
		สงขลา	467	6	6	6	12
		นราธิวาส	341	5	5	5	10
		ปัตตานี	318	4	4	4	8
		สตูล	159	2	2	2	4
9	ศึกษาธิการภาค 9	ชลบุรี	275	4	4	4	8
		จันทบุรี	189	3	3	3	6
		ตราด	111	2	2	2	4
		ระยอง	202	3	3	3	6
10	ศึกษาธิการภาค 10	อุดรธานี	799	11	11	11	22
		หนองคาย	266	4	4	4	8
		หนองบัวลำภู	319	4	4	4	8
		เลย	429	6	6	6	12
		บึงกาฬ	214	3	3	3	6
11	ศึกษาธิการภาค 11	สกลนคร	615	8	8	8	16
		นครพนม	447	6	6	6	12
		มุกดาหาร	246	3	3	3	6
12	ศึกษาธิการภาค 12	ขอนแก่น	996	14	14	14	28
		มหาสารคาม	569	8	8	8	16
		ร้อยเอ็ด	793	11	11	11	22
		กาฬสินธุ์	551	7	7	7	14

แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล (ต่อ)

ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
ที่	ศึกษาธิการภาค	ศึกษาธิการ จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	ผู้ให้ข้อมูล		
					ผอ.	ครู	รวม
13	ศึกษาธิการภาค 13	อุบลราชธานี	1075	15	15	15	30
		ยโสธร	380	5	5	5	10
		ศรีสะเกษ	855	12	12	12	24
		อำนาจเจริญ	255	3	3	3	6
14	ศึกษาธิการภาค 14	นครราชสีมา	1309	18	18	18	36
		ชัยภูมิ	695	9	9	9	18
		บุรีรัมย์	843	11	11	11	22
		สุรินทร์	747	10	10	10	20
15	ศึกษาธิการภาค 15	เชียงใหม่	706	10	10	10	20
		แม่ฮ่องสอน	311	4	4	4	8
		ลำปาง	361	5	5	5	10
		ลำพูน	221	3	3	3	6
		น่าน	344	5	5	5	10
16	ศึกษาธิการภาค 16	พะเยา	222	3	3	3	6
		เชียงราย	574	8	8	8	16
		แพร่	248	3	3	3	6
		พิษณุโลก	420	6	6	6	12
17	ศึกษาธิการภาค 17	ตาก	231	3	3	3	6
		เพชรบูรณ์	501	7	7	7	14
		สุโขทัย	303	4	4	4	8
		อุตรดิตถ์	251	3	3	3	6
		กำแพงเพชร	395	5	5	5	10
18	ศึกษาธิการภาค 18	นครสวรรค์	518	7	7	7	14
		พิจิตร	310	4	4	4	8
		อุทัยธานี	214	3	3	3	6
		กรุงเทพฯ	37	1	1	1	1
รวม			27,943	379	379	379	758

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
นนทบุรี	1. วัดบางระโห่ง(ภิรมย์ศิริ)
ปทุมธานี	2. ไทยรัฐวิทยา 69 (คลองหลวง) 3. วัดสระบัว
อยุธยา	4. วัดหนองบัว 5. วัดลาย (ทวีปัญญา) 6. วัดทอง (สามัคคยานุสรณ์) 7. วัดละมุด (ร.ส.พ.ราชบุรุษบำรุง) 8. วัดบ้านซุง (อดุลประชาวิทย์)
สระบุรี	9. วัดโนนสภาราม (นารถ วาจาวุฑฒ อุปลัมภ์) 10. บ้านปากข้าวสาร(บริษัทข้าวไทยจำกัดสงเคราะห์2) 11. วัดนาบุญ 12. บ้านฝั่งสามัคคี
ลพบุรี	13. พิบูลสงเคราะห์ ๑ 14. วัดหัวสำโรง 15. วัดโคกสลุง 16. วัดตำรังบุล
ชัยนาท	17. บ้านหนองแค 18. รัฐเขื่อนพลเทพอุปลัมภ์
สิงห์บุรี	19. วัดประดับ
อ่างทอง	20. บ้านน้ำผึ้ง 21. วัดทางพระ
ฉะเชิงเทรา	22. วัดชนะสงคราม 23. สกุติประชาสรรค์ 24. วัดสนามช้าง 25. วัดชายเคื่องวนาราม
นครนายก	26. วัดวังทิพย์พันธาราม 27. บ้านคลอง 3 (ตรุณศึกษา)

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
ปราจีนบุรี	28. ชุมชนบ้านขอนแก่น 29. โรงเรียนวัดหัวกรด 30. โรงเรียนบ้านพระปรัง
สมุทรปราการ	31. โรงเรียนวัดบางนางเกรง 32. โรงเรียนคลองเสาธง (ถนน วาริตินุเคราะห์)
สระแก้ว	33. โรงเรียนบ้านลุงพลู 34. โรงเรียนบ้านคลองใหญ่ 35. โรงเรียนบ้านไทยสามัคคี 36. โรงเรียนสมาคมไลอ้อนส์(บ้านอ่างศิลา)
นครปฐม	37. โรงเรียนวัดดอนยายหอม 38. โรงเรียนวัดหนองโพธิ์ 39. โรงเรียนวัดน้อย
ราชบุรี	40. โรงเรียนวัดเกาะลอย(ชุมชนวัด ฯ) 41. โรงเรียนวัดไผ่ล้อม(เจริญราษฎร์วิทยาคม) 42. โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม 43. โรงเรียนวัดชาวเหนือ
กาญจนบุรี	44. โรงเรียนบ้านหลุมรัง 45. โรงเรียนบ้านช่องด่าน 46. โรงเรียนบ้านถ้ำดาวดิ่งส์ 47. โรงเรียนบ้านโป่งกูป 48. โรงเรียนวัดพังตรุ 49. โรงเรียนอนุบาลวัดลูกแกประชาชนูทิศ
สุพรรณบุรี	50.โรงเรียนสระพังลาน 51. โรงเรียนเมืองสุพรรณบุรี 52. โรงเรียนสระยายโสมวิทยา 53. โรงเรียนวัดช่องลม 54. โรงเรียนอนุบาลบ้านท่าพระยาจักร

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
ประจวบคีรีขันธ์	55. โรงเรียนบ้านเนินกรวด 56. โรงเรียนบ้านหนองไผ่ 57. โรงเรียนบ้านหนองคร้า
เพชรบุรี	58. โรงเรียนบ้านยางชุม 59. โรงเรียนวัดทองนพคุณ (เจริญราษฎร์วิทยาคาร) 60. โรงเรียนบ้านไร่ใหม่พัฒนา
สมุทรสาคร	61. โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม
สมุทรสงคราม	62. โรงเรียนวัดธรรมมาจุฬาราม(ประชารัฐสมุทรการอุปถัมภ์)
นครศรีธรรมราช	63. โรงเรียนวัดชัน 64. โรงเรียนวัดมหาชัยวนาราม 65. โรงเรียนบ้านบางกระบือ 66. โรงเรียนวัดนางพระยา 67. โรงเรียนวัดท้ายทะเล 68. โรงเรียนบ้านควนเงิน 69. โรงเรียนวัดเทพมงคล 70. โรงเรียนวัดมะปรางงาม 71. โรงเรียนบ้านเขาตาว 72. โรงเรียนบ้านวังเต่า
ชุมพร	73. อนุบาลชุมพร 74. โรงเรียนบ้านเขาบ่อ 75. โรงเรียนชุมชนมาบอำมฤต
สุราษฎร์ธานี	76. โรงเรียนบ้านควนยุง 77. โรงเรียนบ้านท่าเพชร 78. โรงเรียนบ้านดอนหลวง 79. โรงเรียนบ้านนาแค 80. โรงเรียนบ้านเหนือน้ำ 81. โรงเรียนวัดโพธาราม(โพธิพิทยากร)

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
พัทลุง	82. โรงเรียนวัดโคกชะงาย(ติสสโรอำนวยการ) 83. โรงเรียนวัดทะเลน้อย (ลอยประชากร) 84. โรงเรียนสามัคคีอนุสรณ์
ภูเก็ต	85. โรงเรียนบ้านสระป่า
ระยอง	86. โรงเรียนบ้านเกาะพยาม
กระบี่	87. โรงเรียนบ้านเขาตั้ง 88. โรงเรียนบ้านน่านอก 89. โรงเรียนสหกรณ์นิคมอ่าวลึก2
พังงา	90. โรงเรียนเกาะปันหยี 91. โรงเรียนบ้านกระโสม (ผดุงนิคมวิทยา)
ตรัง	92. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๓๙ 93. โรงเรียนบ้านลำพิกุล 94. โรงเรียนบ้านหาดยาว 95. โรงเรียนบ้านตะเคียนหลบฟ้า
ยะลา	96. โรงเรียนประชาอุทิศ 97. โรงเรียนวังธาราธิปวิทยา 98. โรงเรียนบ้านยี่โระ
สงขลา	99. โรงเรียนวัดสามกอง 100. โรงเรียนวัดแหลมพ้อ 101. โรงเรียนวัดตีหลวง 102. โรงเรียนบ้านปลายละหาน 103. โรงเรียนบ้านควนดินแดง 104. โรงเรียนบ้านทุ่งนาเคียน
นราธิวาส	105. โรงเรียนบ้านโคกสยา 106. โรงเรียนวัดเกษตรภิการาม 107. โรงเรียนวัดพระพุทธ 108. โรงเรียนบ้านฮูลู 109. โรงเรียนประชาบำรุง

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
ปัตตานี	110. โรงเรียนบ้านตันหยงลุโล๊ะ 111. โรงเรียนบ้านบานา 112. โรงเรียนบ้านตุปะ 113. โรงเรียนบ้านลานช้าง
สตูล	114. โรงเรียนบ้านสวนเทศ 115. โรงเรียนวัดหน้าเมือง
ชลบุรี	116. โรงเรียนวัดนาเขื่อน 117. โรงเรียนอนุบาลวัดอรัญญิกาวาส 118. โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว 119. โรงเรียนบ้านมาบประชัน
จันทบุรี	120. โรงเรียนบ้านเนินจำปา 121. โรงเรียนวัดเกาะตะเคียน(วาสนวิทยานุกูล) 122. โรงเรียนวัดเกวียนหัก
ตราด	123. โรงเรียนบ้านเกษมสุข 124. โรงเรียนเพียงหลวง ๖ ในทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญา สิริวัฒนาพรรณวดี
ระยอง	125. โรงเรียนบ้านไร่จันดี 126. โรงเรียนบ้านตะเกราทอง 127. โรงเรียนบ้านเนินดินแดง
อุดรธานี	128. โรงเรียนบ้านท่าตูมดงสระพัง 129. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเชียงพิณ 5 130. โรงเรียนบ้านเชียงพิณ 131. โรงเรียนบ้านเชียงยี่น 132. โรงเรียนบ้านห้วยเชียงหนองฮีเป้า 133. โรงเรียนบ้านถิ่น 134. โรงเรียนบ้านกานต์สามัคคี 135. โรงเรียนบ้านโสกแกคำเจริญ

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
อุดรธานี (ต่อ)	136. โรงเรียนบ้านปอ 137. โรงเรียนบ้านดงเมือง(ดงเมืองวิทยา) 138. โรงเรียนบ้านเชียงแห
หนองคาย	139. โรงเรียนบ้านพร้าวเหนือ 140. โรงเรียนจันทาราม 141. โรงเรียนบ้านกลุ่มพัฒนา 142. โรงเรียนหมู่บ้านตัวอย่าง
หนองบัวลำภู	143. โรงเรียนยางหลวงพิทยาคม 144. โรงเรียนบ้านห้วยโจด 145. โรงเรียนบ้านหมานศรีทองวิทยา 146. โรงเรียนหนองแต่ศึกษาประชาสรรค์
เลย	147. โรงเรียนบ้านห้วยเหล็ก 148. โรงเรียนบ้านหนองหญ้าไซ 149. โรงเรียนบ้านขอนแก่นโนนสวรรค์ 150. โรงเรียนบ้านหนองขาม 151. โรงเรียนบ้านนาเจียง 152. โรงเรียนบ้านหนองหวาย
บึงกาฬ	153. โรงเรียนบ้านโนนสะแบงหนองสวรรค์ 154. โรงเรียนบ้านหนองแวง 155. โรงเรียนบ้านชุมภูทอง
สกลนคร	156. โรงเรียนบ้านประชาสุขสันต์ 157. โรงเรียนจิวัดอนราษฎร์สามัคคีบำรุง 158. โรงเรียนบ้านนาแก 159. โรงเรียนบ้านช้างมิ่ง 160. โรงเรียนบ้านหนองผือในในวิทยาการ 161. โรงเรียนบ้านนาสาวนาน 162. โรงเรียนบ้านจำปาดง 163. โรงเรียนบ้านคอนศรีบะสะแบง

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
นครพนม	164. โรงเรียนบ้านนาหลวง 165. โรงเรียนบ้านวังโพธิ์ 166. โรงเรียนบ้านปุง 167. โรงเรียนบ้านหนองหญ้าไซ 168. โรงเรียนบ้านกลางบ้านนาต 169. โรงเรียนบ้านโคกก่อง
มุกดาหาร	170. โรงเรียนบ้านนาเสื่อหลายหนองยอ 171. โรงเรียนบ้านดงยางนันทวัน 172. โรงเรียนชุมชนบางทรายใหญ่
ขอนแก่น	173. โรงเรียนบ้านดอนช้าง(ศรีสุขวิทยาคาร) 174. โรงเรียนบ้านเหล่ากมุขวิทยาสรรค์ 175. โรงเรียนบ้านโนนลาน 176. โรงเรียนบ้านหนองไผ่ดู่สิตประชาสรรค์ 177. โรงเรียนบ้านขนวนนคร 178. โรงเรียนบ้านฝางน้อย 179. โรงเรียนประเสริฐแก้วอุทิศ 180. โรงเรียนบ้านศิลาณาโพธิ์ 181. โรงเรียนบ้านชุมดิน 182. โรงเรียนบ้านหนองไผ่วิทยา 183. โรงเรียนบ้านทุ่งแค 184. โรงเรียนบ้านเพ็กใหญ่และสระบัว(คุรุราษฎร์สามัคคี) 185. โรงเรียนอุดมพัฒนพิณิชฯอุปถัมภ์ 186. โรงเรียนบ้านท่าโพธิ์ท่ามะเดื่อน้อย
มหาสารคาม	187. โรงเรียนวันครู 2502 188. โรงเรียนบ้านเม่นใหญ่ 189. โรงเรียนบ้านโคกก่อ 190. โรงเรียนบ้านห้วยหลาว 191. โรงเรียนบ้านหัวช้าง 192. โรงเรียนบ้านเหล่าน้อย

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
มหาสารคาม (ต่อ)	193. โรงเรียนบ้านแก้งชิงแสง 194. โรงเรียนหนองโกวิทวิทยกิจ
ร้อยเอ็ด	195. บ้านหนองอ่างดอกกรัก 196. บ้านฮ่องทราย 197. บ้านหนองสระหงส์ 198. บ้านโพนแพน 199. โรงเรียนบ้านขอนแก่น(นิกรราชภูร์ศรีธาตาคาร) 200. โรงเรียนบ้านหนองจิกโคกสูง 201. โรงเรียนโสภโณประชาสรรค์ 202. โรงเรียนบ้านเหล่ายูง 203. โรงเรียนชุมแสงลาดค้อหนองเขื่อน 204. โรงเรียนบ้านโคกกกม่วง 205. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๓๖ (บ้านบะตাকা)
กาฬสินธุ์	206. โรงเรียนบ้านโนนเที่ยง 207. โรงเรียนโนนสะอาดราษฎร์สามัคคี 208. โรงเรียนหนองบัวนอก 209. โรงเรียนหนองบัวใน 210. โรงเรียนสงเปลือยวิทยายน 211. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย 212. โรงเรียนโคกเมยประชาพัฒนา
อุบลราชธานี	213. โรงเรียนอนุบาลอุบลราชธานี 214. โรงเรียนปทุมวิทยากร 215. โรงเรียนบ้านแต่ใหม่ 216. โรงเรียนบ้านสว่าง 217. โรงเรียนบ้านหนองแวงโนนแฝก 218. โรงเรียนบ้านจงเจริญ 219. โรงเรียนชุมชนบ้านนาโพธิ์

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
อุบลราชธานี (ต่อ)	220. โรงเรียนบ้านเปือย 221. โรงเรียนบ้านเกษม 222. โรงเรียนคำรังสินอุทิศ 223. โรงเรียนม่วงสามสิบ(อำนวยการปัญญา) 224. โรงเรียนเมืองอุบล 225. โรงเรียนบ้านท่าเมือง 226. โรงเรียนบ้านยางกะเดา 227. โรงเรียนบ้านกระบูน
ยโสธร	228. โรงเรียนบ้านเขื่อนน้อย 229. โรงเรียนบ้านบาก 230. โรงเรียนบ้านทรายงาม 231. โรงเรียนบ้านโคกกลางหนองเตะແທລະ 232. โรงเรียนบ้านเสาเล้า
ศรีสะเกษ	233. โรงเรียนบ้านคูซอด 234. โรงเรียนบ้านหนองแ้งหนองหัวป่าสะแบง 235. โรงเรียนตะดอภวิทยา 236. โรงเรียนบ้านคูค้อ 237. โรงเรียนบ้านท่าบ่อ 238. โรงเรียนบ้านโคกสูง 239. โรงเรียนบ้านสกุล 240. โรงเรียนบ้านละเบ็กตาฮึง 241. โรงเรียนนิคม 4 (กรมประชาสงเคราะห์) 242. โรงเรียนบ้านกันจาน 243. โรงเรียนบ้านหนองหัวช้าง 244. โรงเรียนบ้านชำม่วง
อำนาจเจริญ	245. โรงเรียนบ้านนาเมือง 246. โรงเรียนบ้านไร่สมบุญ 247. โรงเรียนบ้านภูเขาม

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
นครราชสีมา	248. โรงเรียนบ้านหนองเป็ดน้ำ (สวัสดีราษฎร์วิทยา) 249. โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ 250. โรงเรียนบึงพญาปราบ 251. โรงเรียนบ้านยางน้อยหัวสับ 252. โรงเรียนบ้านตะกุดเครือปลอก 253. โรงเรียนลุงถ่อนราษฎร์อุทิศ 254. โรงเรียนชาติวิทยา 255. โรงเรียนบ้านโกรกสำโรง 256. โรงเรียนบ้านหนองโปลา 257. โรงเรียนบ้านบุหว่าสามัคคี 258. โรงเรียนบ้านนากลาง 259. โรงเรียนวัดกุดเวียน 260. โรงเรียนบ้านทุ่งสะแบง 261. โรงเรียนบ้านหาญ 262. โรงเรียนบ้านโคกเสี้ยว 263. โรงเรียนบ้านศรีนิมิต 264. โรงเรียนวัดบ้านหนองสะแบง 265. โรงเรียนปราสาทหินนางรำ
ชัยภูมิ	266. โรงเรียนบ้านกุดขมิ้น 267. โรงเรียนฉิมพลีวิทยา 268. โรงเรียนบ้านเล่าวิทยาการ 269. โรงเรียนบ้านนางเม้ง 270. โรงเรียนบ้านโนนตุ่น(ครูประชาวิทยาการ) 271. โรงเรียนบ้านโนนเขวา 272. โรงเรียนบ้านหนองคูวิทยาคม 273. โรงเรียนบ้านร่วมมิตร 274. โรงเรียนบ้านงิ้ว

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
บุรีรัมย์	275. โรงเรียนบ้านกลางเพชร (สุโขวิทยา) 276. โรงเรียนบ้านสำโรงพรหมอนุสรณ์ 277. โรงเรียนบ้านหนองขวาง 278. โรงเรียนบ้านตะเคียน 279. โรงเรียนบ้านไม้แดง 280. โรงเรียนบ้านเมืองไผ่ 281. โรงเรียนบ้านสวายสอ 282. โรงเรียนบ้านแทนปลั่งกัก 283. โรงเรียนบ้านคอกควาย (สันติภาพคุรุราษฎร์พัฒนา) 284. โรงเรียนบ้านโสกแต่ 285. โรงเรียนบ้านโนนเจริญ
สุรินทร์	286. โรงเรียนบ้านกาเกาะ(แหลมราษฎร์นุเคราะห์) 287. โรงเรียนบ้านคอโค 288. โรงเรียนบ้านลำชี(วุฒิวงษ์ราษฎร์สงเคราะห์) 289. โรงเรียนราชวิถี(ประสาทราษฎร์บำรุง)
เชียงใหม่	290. โรงเรียนบ้านกระเบื้องใหญ่ 291. โรงเรียนบ้านหัวนาค้า 292. โรงเรียนบ้านกระสัง 293. โรงเรียนบ้านตราด 294. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองปราสาท 4 295. โรงเรียนบ้านพนมดิน 296. โรงเรียนอนุบาลบ้านท่าเมืองล่าง 297. โรงเรียนคำเที่ยงอนุสรณ์ 298. โรงเรียนเทพเสด็จวิทยา 299. โรงเรียนวัดปางมะเกลือ 300. โรงเรียนบ้านแม่แสะ 301. โรงเรียนบ้านห้วยทรายขาว

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
เชียงใหม่ (ต่อ)	302. โรงเรียนบ้านม่อนปิ่น 303. โรงเรียนบ้านม่วงพื้นอง 304. โรงเรียนบ้านหางดง 305. โรงเรียนบ้านโป่งทุ่ง
แม่ฮ่องสอน	306. โรงเรียนบ้านป่าปู้ ฯ สาขาบ้านห้วยแก้วกลาง 307. โรงเรียนบ้านห้วยปูเลย 308. โรงเรียนบ้านแม่ต๋อบเหนือ 309. โรงเรียนอนุบาลแม่สะเรียงบ้านโป่ง(สาขาบ้านท่าข้าม)
ลำปาง	310. โรงเรียนวัดหลวงวิทยา 311. โรงเรียนบ้านทุ่งกล้วย 312. โรงเรียนบ้านท่าผา 313. โรงเรียนบ้านแม่วะเด่นชัย 314. โรงเรียนชุมชนบ้านสา
ลำพูน	315. โรงเรียนวัดประตูป่า 316. โรงเรียนบ้านป่าพลู 317. โรงเรียนบ้านเหล่ายาว
น่าน	318. โรงเรียนชุมชนบ้านคูใต้ 319. โรงเรียนบ้านห้วยมอญ 320. โรงเรียนบ้านกาไส 321. โรงเรียนบ้านแดนพนา 322. โรงเรียนบ้านสำน(คุรุราษฎร์รังสรรค์)
พะเยา	323. โรงเรียนบ้านสันเวียงใหม่ 324. โรงเรียนบ้านห้วยเคียน 325. โรงเรียนบ้านสักล่อ
เชียงราย	326. โรงเรียนบ้านหัวดอย 327. โรงเรียนอนุบาลนางแล(บ้านทุ่ง) 328. โรงเรียนบ้านทับกุ่มารทอง

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
เชียงราย (ต่อ)	329. โรงเรียนบ้านหนองแห่ 330. โรงเรียนบ้านปล้องสำน 331. โรงเรียนชุมชนบ้านศรีดอนชัย 332. โรงเรียนบ้านพนาสวรรค์ 333. โรงเรียนบ้านต้นปล้องแดนเมือง
แพร่	334. โรงเรียนบ้านทุ่งไธ้ง(อภิวังวิทยาลัย) 335. โรงเรียนบ้านอ้ายลิ้ม(ลิ้มราษฎร์สามัคคี) 336. โรงเรียนบ้านวังช้าง(ธีรราษฎร์รังสฤษดิ์)
พิษณุโลก	337. โรงเรียนบ้านวังสาร 338. โรงเรียนวัดศรีรัตนาราม(รัตนราษฎร์สงเคราะห์) 339. โรงเรียนวัดแหลมพระธาตุ 340. โรงเรียนวัดท่าหมื่นราม 341. โรงเรียนวัดจอมทอง 342. โรงเรียนวัดอรัญญิก
ตาก	343. โรงเรียนบ้านกระทุ่มทองประชาสรรค์ 344. โรงเรียนบ้านป่าไร่ 345. โรงเรียนบ้านห้วยพลู
เพชรบูรณ์	346. โรงเรียนบ้านบุง 347. โรงเรียนพ่อขุนผาเมืองรำลึก 348. โรงเรียนบ้าน กม.2 349. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 25 350. โรงเรียนบ้านวังทอง 351. โรงเรียนบ้านกระทุ่มทองประชาสรรค์ 352. โรงเรียนบ้านดง
สุโขทัย	353. โรงเรียนวัดจันทร์(ลอมราษฎร์บำรุง) 354. โรงเรียนบ้านปากแคว 355. โรงเรียนบ้านนาต้นจั่น 356. โรงเรียนบ้านสารจิตร

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน
อุตรดิตถ์	357. โรงเรียนชุมชนเมืองปากฝาง 358. โรงเรียนบ้านป่าเช่า(ประชาชนุสรณ์) 359. โรงเรียนวัดวังยาง
กำแพงเพชร	360. โรงเรียนอ่างทองพัฒนา(สนง.สลากกินแบ่งสงเคราะห์) 361. โรงเรียนบ้านคลองใหญ่ใต้ 362. โรงเรียนบ้านโชคชัยพัฒนา 363. โรงเรียนบ้านไตรตรีงษ์ 364. โรงเรียนบ้านท่ามะเขือ
นครสวรรค์	365. โรงเรียนบ้านดงมัน 366. โรงเรียนบ้านวังมะเตือ 367. โรงเรียนน้ำสาดเหนือ 368. โรงเรียนวัดเทพสถาพร 369. โรงเรียนบ้านหนองเจ็ดทาบ 370. โรงเรียนบ้านเขากะลา 371. โรงเรียนวัดนิเวศุฒาราม
พิจิตร	372. โรงเรียนอนุบาลเมือง(ท่าหลวงสงเคราะห์) 373. โรงเรียนบ้านวังทับยา 374. โรงเรียนบ้านยางสามต้น 375. โรงเรียนวัดหนองไผ่
อุทัยธานี	376. โรงเรียนบ้านหนองไผ่ 377. โรงเรียนวัดอุโปสถาราม 378. โรงเรียนชุมชนวัดท่าซุง (เลิศ_สินอุปถัมภ์)
กรุงเทพฯ	379. วัดโสมนัส



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา (Female Administrator Leadership Model in Primary School)” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ได้แก่

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน

1.2 ครู จำนวน 1 คน

2. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกับแบบสอบถามฉบับนี้ ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2563 เพื่อผู้วิจัยจะได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวราตรี ทองศรี

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 090-9965536

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> อายุ 25 - 35 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 36-45 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 46 - 55 ปี <input type="checkbox"/> อายุ 56 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์ในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- | | |
|-----------------|---|
| ระดับ 5 หมายถึง | เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
อยู่ในระดับมากที่สุด |
| ระดับ 4 หมายถึง | เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
อยู่ในระดับมาก |
| ระดับ 3 หมายถึง | เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
อยู่ในระดับปานกลาง |
| ระดับ 2 หมายถึง | เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
อยู่ในระดับน้อย |
| ระดับ 1 หมายถึง | เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
อยู่ในระดับน้อยที่สุด |



ข้อ	ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียน ประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
1	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร						
2	ผู้บริหารสตรีสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบอกทุกคนในองค์กรให้ทราบได้ว่า องค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด						
3	ผู้บริหารสตรีมีความเฉลียวฉลาดและรอบรู้						
4	ผู้บริหารสตรีมีความตื่นตัว กระตือรือร้นอยู่ ตลอดเวลา						
5	ผู้บริหารสตรีมีความคิดริเริ่มในการทำกิจกรรม ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้ งานสำเร็จ						
6	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการเข้าสังคม						
7	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์ขันช่วยลดความเครียดและ ความขัดแย้งต่าง ๆ						
8	ผู้บริหารสตรีมีการวิจารณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อ การบริหารงาน						
9	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี						
10	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเด่น หรือมีความโดดเด่น แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ						
11	ผู้บริหารสตรีแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งในการ แสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติและมีการ แสดงออกอย่างมั่นใจ						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
12	ผู้บริหารสตรีมีอารมณ์มั่นคง สามารถควบคุม อารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์ต่าง ๆ						
13	ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้						
14	ผู้บริหารสตรีมีความอดทนสูงต่อความซับซ้อนใจ และความเครียด						
15	ผู้บริหารสตรีตระหนักเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็ง ของตนเอง รวมถึงเป้าหมายของตนเองด้วย						
16	ผู้บริหารสตรีมีความยืดหยุ่นและความสามารถ ในการปรับตัว						
17	ผู้บริหารสตรีมีความเชื่ออำนาจในการควบคุม ตนเอง						
18	ผู้บริหารสตรีมีความกล้าหาญในการที่จะเผชิญหน้า กับความเล็งและความท้าทายแปลกใหม่						
19	ผู้บริหารสตรีกล้าเผชิญกับความล้มเหลว						
20	ผู้บริหารสตรีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือมุ่ง ความสำเร็จสูง						
21	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์						
22	ผู้บริหารสตรีมีความทะเยอทะยาน						
23	ผู้บริหารสตรีมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตน จน สามารถใช้ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะ						
24	ผู้บริหารสตรีมีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น						
25	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
26	ผู้บริหารสตรีใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา						
27	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการสร้างกรอบ แนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ						
28	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมใน กระบวนการทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์กร						
29	ผู้บริหารสตรีมีทักษะเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพ เชิงเทคนิค						
30	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการครองใจคน สามารถ จูงใจคนให้เต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน						
31	ผู้บริหารสตรีใช้กระบวนการ PDCA ในการ บริหารงาน						
32	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน						
33	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้รู้จักกาลเทศะ						
34	ผู้บริหารสตรีมีทักษะด้านการพูด						
35	ผู้บริหารสตรีศึกษานโยบาย วัตถุประสงค์ของ องค์กร รวมถึงแผนปฏิบัติการให้กระจ่างชัด						
36	ผู้บริหารสตรีควบคุม ดูแล ปรับปรุงงานให้เป็นไป ตามเกณฑ์						
37	ผู้บริหารสตรี เป็นนักอ่าน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา						
38	ผู้บริหารสตรีจัดให้มีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี						
39	ผู้บริหารสตรีรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน						
40	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีพรหมวิหาร 4						
41	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้มีความขยันในการทำงาน						
42	ผู้บริหารสตรียกย่อง ชมเชยผู้กระทำดี						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
43	ผู้บริหารสตรีให้เกียรติผู้เสนอความคิด						
44	ผู้บริหารสตรีตัดสินใจเด็ดขาด ไม่โลเลเปลี่ยนแปลง ไปมา						
45	ผู้บริหารสตรีหมั่นอบรมให้คำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชา						
46	ผู้บริหารสตรีกระตุ้นและสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น						
47	ผู้บริหารสตรีเป็นคนใจกว้าง						
48	ผู้บริหารสตรีกล้ายอมรับผิด						
49	ผู้บริหารสตรีให้ความสนใจในความเป็นอยู่และ สวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา						
50	ผู้บริหารสตรีใจหนักแน่น ไม่หุเบา						
51	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการต่าง ๆ ในการทำงานการเน้นที่ เป้าหมาย และการอำนวยความสะดวก ในการทำงาน						
52	ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้ตาม โดยเน้น การตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม						
53	ผู้บริหารสตรีรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ ละคนก็มีความสำคัญ						
54	ผู้บริหารสตรีจะมีลักษณะประนีประนอม						
55	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจ กำหนดมาตรฐานงานสูง ความแตกต่างระหว่าง บุคคล และใช้วิธีการจัดการแบบทีมงาน						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
56	ผู้บริหารสตรีตระหนักถึงการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล						
57	ผู้บริหารสตรีสนใจวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยไม่สนใจต่อความขุ่นเคืองคับข้องของผู้ตาม						
58	ผู้บริหารสตรีมุ่งให้ผู้ตามทำงานตามกฎระเบียบต้องการจรรยาบรรณและควบคุมสถานการณ์โดยใช้กฎระเบียบ						
59	ผู้บริหารสตรีแบบชี้แนะเป็นภาวะผู้นำที่มีการใช้แนวทางการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบอกสิ่งที่คาดหวังจากผู้ใต้บังคับบัญชา บอกวิธีการทำงานให้สำเร็จ						
60	ผู้บริหารสตรีสามารถให้การสนับสนุนแสดงความเป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย						
61	ผู้บริหารสตรีแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน						
62	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน						
63	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
64	ผู้บริหารสตรีแบบให้มีส่วนร่วมจะมีการปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดรับแนวคิด ความคิดเห็น						
65	ผู้บริหารสตรีแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะตั้งมาตรฐานการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่เลิศ						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
66	ผู้บริหารสตรีควรจะปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการที่เป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา						
67	ผู้บริหารสตรีจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ						
68	ผู้บริหารสตรีช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานให้สำเร็จ						
69	ผู้บริหารสตรีมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูว่าแต่ละคนมีศักยภาพ จุดอ่อนและจุดแข็งต่างกัน						
70	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา						
71	ผู้บริหารสตรีเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว						
72	ผู้บริหารสตรีสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม						
73	ผู้บริหารสตรีสร้างบาร์มี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติคือเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม						
74	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม						
75	ผู้บริหารสตรีมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน						
76	ผู้บริหารสตรีสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นหนึ่งในทีมคุณค่าขององค์กร						
77	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
78	ผู้บริหารสตรีใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน						
79	ผู้บริหารสตรีกล้าท้าทายต่อกระบวนการ						
80	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการตัดสินใจ						
81	ผู้บริหารสตรีมีความสนใจในการเรียนรู้จาก แบบจำลองของผู้ชาย						
82	ผู้บริหารสตรีเสียสละความเป็นผู้หญิง						
83	ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพในแรงดึงดูดทางกายภาพ						
84	ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน						
85	ผู้บริหารสตรีส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเอง						
86	ผู้บริหารสตรีผู้บริหารสตรีมีขีดความสามารถตาม สมรรถนะของผู้บริหาร						
87	ผู้บริหารสตรีมีการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง						
88	ผู้บริหารสตรีแสดงออกซึ่งความซื่อตรงและ ความซื่อสัตย์						
89	ผู้บริหารสตรีใส่ใจรายละเอียด						
90	ผู้บริหารสตรีให้ความสำคัญกับการสร้าง ความเคารพซึ่งกันและกัน						
91	ผู้บริหารสตรีมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหาร						
92	ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ชี้แนะและการให้คำปรึกษา						
93	ผู้บริหารสตรีสามารถเป็นพี่เลี้ยงได้						
94	ผู้บริหารสตรีรับฟังและเข้าใจผู้อื่น						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับวิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
95	ผู้บริหารสตรีพูดจาตรงไปตรงมาและแสดงความเอาใจใส่อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้						
96	ผู้บริหารสตรีมีความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร						
97	ผู้บริหารสตรีรู้จักบทบาทของผู้นำ						
98	ผู้บริหารสตรีให้อิสระใน การทำงานกับครู ในโรงเรียน						
99	ผู้บริหารสตรีปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้านการสอน ให้แก่ครูในโรงเรียน						
100	ผู้บริหารสตรีหาโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของครูเพื่อปรับปรุงการสอน						
101	ผู้บริหารสตรีดำเนินการจัดประชุมเพื่อพูดคุยกับครู เกี่ยวกับการสอน หลังการสังเกตการสอน						
102	ผู้บริหารสตรีอธิบายทิศทางและ เป้าหมายของ โรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นคุณค่า						
103	ผู้บริหารสตรีเข้าร่วมศึกษาหรือสัมมนาใน หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพที่จัดโดย สถาบันต่าง ๆ						
104	ผู้บริหารสตรียึดผู้มีความรู้ ประสบการณ์และ ความสำเร็จสูงเป็นแม่แบบในการทำงาน						
105	ผู้บริหารสตรีเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน						
106	ผู้บริหารสตรีมีทักษะการใช้จิตวิทยาและ การปกครอง						
107	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาการศึกษา						
108	ผู้บริหารสตรีปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
109	ผู้บริหารสตรีควรมีสถานภาพทางครอบครัว ในความทุ่มเทและแรงสนับสนุนจากครอบครัว						
110	ผู้บริหารสตรีรู้จักสถานภาพและบทบาทสตรี						
111	ผู้บริหารสตรีมีความสุข อ่อนหวาน ไม่ถือตัว อ่อนน้อมถ่อมตน						
112	ผู้บริหารสตรีมีความละเอียดรอบคอบ และมีระเบียบวินัย						
113	ผู้บริหารสตรีสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (สามารถ สื่อสารได้หลายภาษา สื่อสารอย่างเหมาะสม)						
114	ผู้บริหารสตรีมีทัศนคติที่ดีต่อความหลากหลาย ยอมรับความหลากหลายเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม						
115	ผู้บริหารสตรีมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหาร						
116	ผู้บริหารสตรีเข้าใจและยกย่องระดับขวัญกำลังใจครู						
117	ผู้บริหารสตรีสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร						
118	ผู้บริหารสตรีใช้เวลาในการฟังปัญหาส่วนตัวของครู						
119	ผู้บริหารสตรีมีความเป็นประชาธิปไตย						
120	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของการต่อสู้						
121	ผู้บริหารสตรีมีความคล่องตัวในการทำงาน เสียสละเวลาส่วนตัวในการทำงาน						
122	ผู้บริหารสตรีมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา						
123	ผู้บริหารสตรีมีความภูมิใจ รักในอาชีพของตนเอง						
124	ผู้บริหารสตรีต้องเข้าถึง รู้จักเด็ก รู้จักผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นรายบุคคล รายครอบครัว						

ข้อ	ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		5	4	3	2	1	
125	ผู้บริหารสตรีมีศิลปะในการประสานงานร่วมมือกับ ชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์						
126	ผู้บริหารสตรีมีความรู้ เข้าใจ และสามารถใช้ เทคโนโลยีได้						
127	ผู้บริหารสตรีมีคุณธรรม ตัดสินใจอยู่บนพื้นฐาน ของเหตุผล						
128	ผู้บริหารสตรีปลุกฝังภาวะผู้นำให้กับบุคลากร ในโรงเรียนเพื่อสร้างให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการ จะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนาไปสู่คุณภาพ และมีมาตรฐานทางการศึกษา						
129	ผู้บริหารสตรีมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เชิงการตลาด						
130	ผู้บริหารสตรีต้องมีการประชาสัมพันธ์องค์กร ให้บุคคลภายนอกรับทราบ						
131	ผู้บริหารสตรีจัดทำให้มีการประเมินตามกระบวนการ ด้านคุณภาพครูอย่างมีความเป็นธรรม และต้อง ชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติ หน้าที่ของครู						
132	ผู้บริหารสตรีเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ทำงานและทำงานเป็นทีมในองค์การ						
133	ผู้บริหารสตรีกระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนา ทั้งตัวเองและทีมงาน						

ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



ภาคผนวก ซ
เอกสารขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบ
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบ



ที่ อว 8612.2/399

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 มิถุนายน 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน ดร.รังสรรค์ อ้วนวิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวราตรี ทองศรี รหัสนักศึกษา 59252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ตามแบบยืนยันที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

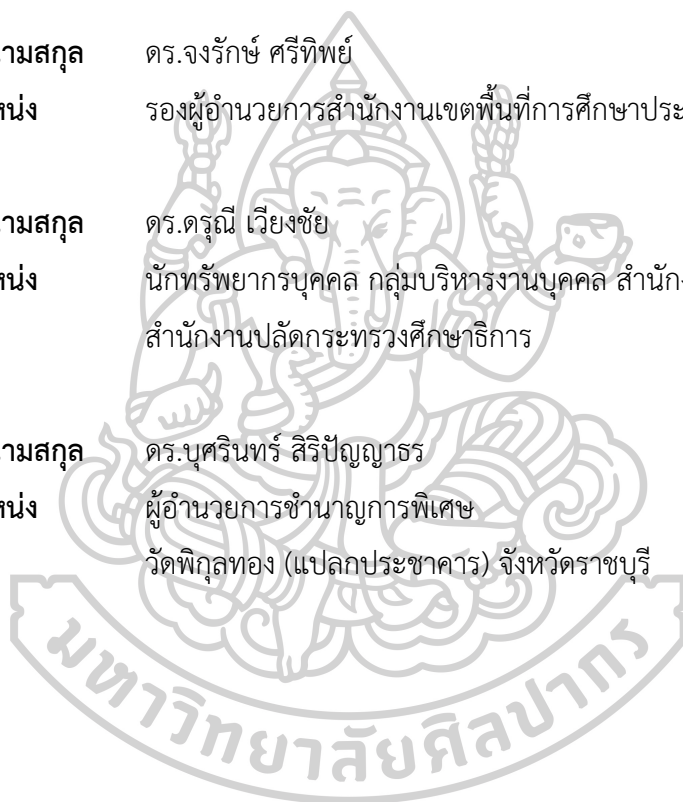
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 0996 5536

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญยื่นรูปแบบ

1. ชื่อ-นามสกุล ดร.รังสรรค์ อ้วนวิจิตร
ตำแหน่ง รองศึกษาธิการภาค รักษาการในตำแหน่งศึกษาธิการภาค 3
2. ชื่อ-นามสกุล ดร.วินัย ตะปะสา
ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัดชัยนาท
3. ชื่อ-นามสกุล ดร.จรัล ตรีทิพย์
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
4. ชื่อ-นามสกุล ดร.ดรุณี เวียงชัย
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานศึกษาธิการภาค 13
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. ชื่อ-นามสกุล ดร.บุศรินทร์ สิริปัญญาธร
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
วัดพิบูลทอง (แปลกประชาคาร) จังหวัดราชบุรี





ภาคผนวก ฅ
แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ
และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

**แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี
ในโรงเรียนประถมศึกษา**

ชื่อ-นามสกุล ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ.....

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินด้านความถูกต้อง (accuracy) ด้านความเหมาะสม (propriety) ด้านความเป็นไปได้ (feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (utility) ขององค์ประกอบและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องแสดงความเห็นของท่านเพื่อการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา” นี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
- 2) เพื่อทราบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา
- 3) เพื่อทราบผลการยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวราตรี ทองศรี

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 090-9965536

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และแนวคิดสตรีกับภาวะผู้นำ ได้ตัวแปร 147 ตัวแปร 2) การวิเคราะห์เอกสารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้ตัวแปร 80 ตัวแปร 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ตัวแปร 31 ตัวแปร 4) สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสารจากแนวคิด และทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ตัวแปร 145 ตัวแปร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เอกสารจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาและได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกันนำมาจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้ 145 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item- objective congruence: IOC) ของเครื่องมือ พบว่ามีข้อคำถาม 133 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (index of item- objective congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.6-1 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับโรงเรียน 15 โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งหมด 30 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .986 เพื่อนำไปใช้สอบถามความคิดเห็นในกลุ่มตัวอย่างต่อไป 5) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 379 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน เป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสิ้นจำนวน 758 คน ส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถาม จำนวน 133 ข้อ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 664 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.60 และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล และวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเหมาะสมเมตริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) ในภาพรวมของตัวแปรทั้งหมด ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ จากการทดสอบพบว่า ค่า MSA (Measure of Sampling Adequacy) ตามวิธี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) มีค่าเท่ากับ .975 ซึ่งมากกว่า .5 และผลการทดสอบด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{sig} = 0.00$) แสดงว่าข้อมูลจากตัวแปรชุดนี้เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้องค์ประกอบดังตาราง

ตารางแสดง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (factor loading)
1	องค์ประกอบที่ 1	24	0.605-0.725
2	องค์ประกอบที่ 2	3	0.607-0.642
3	องค์ประกอบที่ 3	6	0.820-0.877
4	องค์ประกอบที่ 4	5	0.608-0.627
	รวม	38	0.605-0.877

จากตาราง พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 4 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.605-0.725 องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.607-0.642 องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.820-0.877 องค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.608-0.627

องค์ประกอบที่ 1 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 24 ตัวแปร หลังหมุนแกนเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.605-0.725 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 27.793 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 20.897 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 20.897 แสดงว่าตัวแปรทั้ง

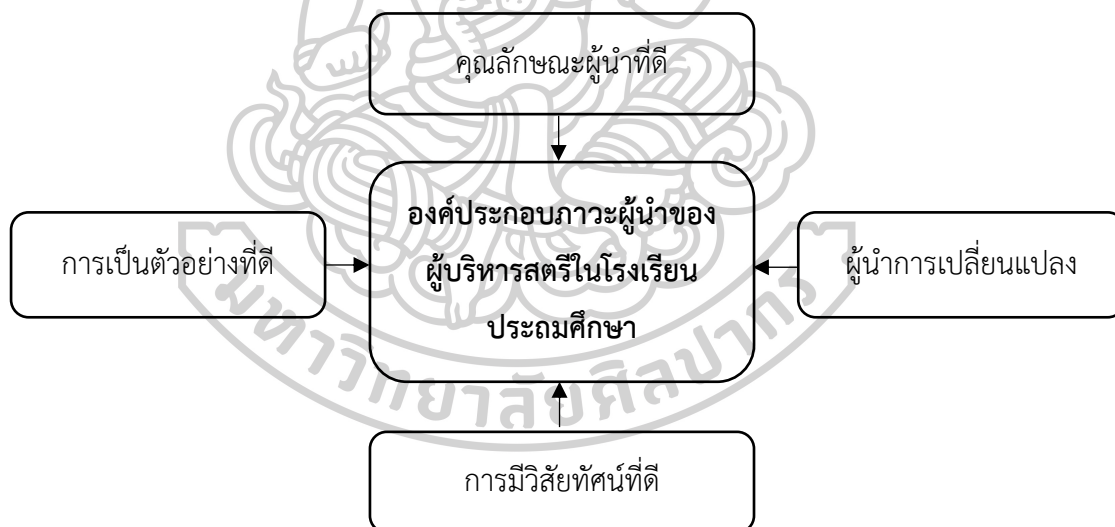
24 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 20.897 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารสตรีเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ ประสบการณ์และความสำเร็จสูงให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.725 และตัวแปร “ความสนใจในการเรียนรู้จากแบบจำลองของผู้ชาย” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.605 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **“คุณลักษณะผู้นำที่ดี”**

องค์ประกอบที่ 2 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 3 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.607 ถึง 0.642 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 12.267 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 9.223 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 30.120 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 9.223 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารสตรีเป็นผู้ปรับเปลี่ยนคุณค่าความเชื่อและบรรทัดฐานขององค์กรให้กับสมาชิกในหน่วยงาน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.642 และตัวแปร “ผู้บริหารสตรีต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลาย ๆ ด้าน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.604 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”**

องค์ประกอบที่ 3 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 6 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.820 ถึง 0.877 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 11.445 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) 8.605 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 38.725 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 8.605 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.877 และตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หรือมุ่งความสำเร็จสูง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.820 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า **“การมีวิสัยทัศน์ที่ดี”**

องค์ประกอบที่ 4 อธิบายด้วยตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร หลังหมุนแกนเรียงลำดับตามค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.608 ถึง 0.705 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.077 และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance) เท่ากับ 6.825 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 45.550 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 6.825 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ 0.705 และตัวแปร “ผู้บริหารสตรีมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.608 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเป็นตัวอย่างที่ดี”

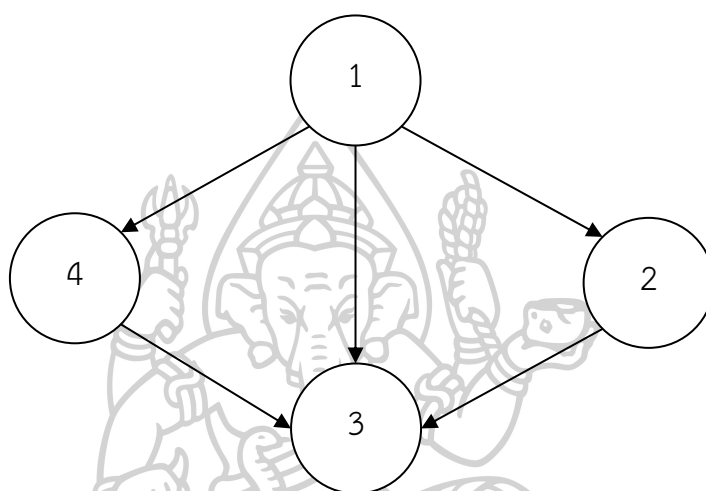
จากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่ามี 4 องค์ประกอบสามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้



แผนภูมิ สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

จากแผนภูมิ สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4. การเป็นตัวอย่างที่ดี สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังตาราง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อหารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้นำเสนอข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ภายหลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 38 ตัวแปร ได้แก่ 1) คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ดังแผนภูมิ

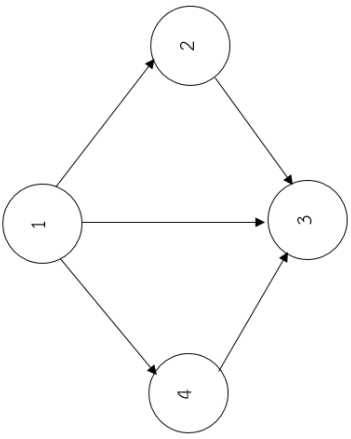


แผนภูมิ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา

1. คุณลักษณะผู้นำที่ดี
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี
4. การเป็นตัวอย่างที่ดี

จากแผนภูมิสรุปผลการวิจัยได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของ 4 องค์ประกอบ โดย คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ที่ดี การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นตัวอย่างที่ดีมีอิทธิพลโดยตรงต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี คุณลักษณะผู้นำที่ดีมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

ผู้วิจัยได้นำมายืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยวิธีประเมินเพื่อยืนยันองค์ประกอบโดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณายืนยันรูปแบบ 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้อง ขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องแสดงความเห็นของท่านเพื่อการปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนประถมศึกษา	ความคิดเห็น					
	ด้านความถูกต้อง	ด้านความเหมาะสม	ด้านความเป็นไปได้	ด้านความเป็นประโยชน์	ด้านความเป็นประโยชน์	ด้านความเป็นประโยชน์
 <p>แผนภูมิ รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คุณลักษณะผู้นำที่ดี 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี 4. การเป็นตัวอย่างที่ดี 	ถูกต้อง	เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นประโยชน์	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นที่พอใจ
	ไม่ถูกต้อง	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นประโยชน์	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นที่พอใจ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวราตรี ทองศรี
วัน เดือน ปี เกิด	27 กุมภาพันธ์ 2526
สถานที่เกิด	อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2539 ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านหนองหิน จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2542 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนท่ามะกาปัญญศิริวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2545 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2549 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกคอมพิวเตอร์ศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม พ.ศ. 2553ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2559 ศึกษาต่อระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	1 ส.ค. 51 - 1 มิ.ย. 58 ครูโรงเรียนอนุบาลวัดลูกแกประชาชนูทิศ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 2 มิ.ย. 58 - 14 ต.ค. 59 ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านเขาแดง อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี 15 ต.ค. 59 - 15 ต.ค. 63 ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนดอนสามง่ามผิว หงส์วิณะอุปถัมภ์ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 16 ต.ค. 63 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีอพนัน อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 105 หมู่ 1 ตำบลเขาสามสิบหาบ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71120