ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

โดย

นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

โดย

นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND DECISION-MAKING BEHAVIOR OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS

By

Kanogwan Wichienkhet

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2008

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง " ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา " เสนอโดย นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

…….....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร
3. อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ดร.จักรพรรดิ วะทา)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
...../...../.....

47252301: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / พฤติกรรมการตัดสินใจ

กนกวรรณ วิเชียรเขต : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร. จิราวรรณ คงคล้าย, รศ.ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร และ อ. ดร. ศริยา สุขพานิช 166 หน้า

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2) เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 85 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู รวมทั้งสิ้น 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ คอฟแมน (Kaufman) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยรวมและรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1..... 2..... 3.....

47252301 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORDS : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / DECISION-MAKING BEHAVIOR

KANOGWUN WICHIENKHET : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND DECISION-MAKING BEHAVIOR OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS. THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. CHIRAWAN KONGKLAI, Ph.D. , ASSOC. PROF. SIRICHAI CHINATANGKUL, Ph.D., AND SARIYA SUKHABANIJ , Ph.D. 166 pp.

The purposes of this research were to find 1) the transformational leadership of school's administrators in Kanchanaburi Educational Service Area Office 3, 2) the decision-making behavior of school's administrators in Kanchanaburi Educational Service Area Office 3, and 3) the relationship between transformational leadership and decision-making behavior of school's administrators in Kanchanaburi Educational Service Area Office 3. The sample used for this research were 85 schools in Kanchanaburi Educational Service Area Office 3. The respondent consisted of school administrators, assistant director or acting as assistant director and teachers, totally 340 respondents. The research instrument was a questionnaire about the administrator' leadership based on Bass and Avolio's concept and decision-making behavior of school's administrators based on Kaufman's concept. The statistical used were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's product – moment correlation coefficient.

The major findings of the research were as follow :

1. The transformational leadership of school's administrators in Kanchanaburi Educational Service Area Office 3 as a whole and as an individual aspect, was at a high level.

2. The decision-making behavior of school's administrators in Kanchanaburi Educational Service Area office 3 as a whole and as an individual aspect, was at a high level.

3. There were positive relationship between transformational leadership and decision-making behavior of school's administrators in Kanchanaburi Educational Service Area Office 3 at .01 level of significance.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2008
Student's signature.....
Thesis Advisors' signature 1..... 2..... 3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความเรียบร้อย เพราะได้รับความเมตตากรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช ประธานและที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.จักรพรรดิ วะทา ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อ.ดร.วัชนีย์ เชาว์ดำรง ในความเมตตากรุณามาตลอด พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตรจารย์ ดร.ยุทธ ไกยวรรณ์ อาจารย์ประจำภาควิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย อาจารย์ชนินทร์ แสงแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ว่าที่ร้อยตรีวิบูลย์ ชมละม้าย ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อาจารย์โอภาส เจริญเชื้อ ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรโยคมณีกาญจน์วิทยา และ อาจารย์สายทิตย์ ยะฟู อาจารย์ประจำภาควิชาทดสอบและวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ทั้ง 8 โรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือ และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูทุกท่าน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คุณค่าแห่งความพยายามครั้งนี้ขอมอบแด่ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่านที่เป็นกำลังใจสำคัญเสมอมา ขอบคุณเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเพื่อนนักศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 24 ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญแผนภูมิ ..... ฎ

บทที่

1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 3

ปัญหาของการวิจัย 7

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 10

ข้อคำถามของการวิจัย 11

สมมติฐานของการวิจัย 11

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 11

ขอบเขตของการวิจัย 14

นิยามศัพท์เฉพาะ 18

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 19

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 19

ความหมายของภาวะผู้นำ 19

ความเป็นมาและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ 21

วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ 24

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 27

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 29

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 31

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 39

พฤติกรรมการตัดสินใจ 43

ความหมายของการตัดสินใจ 43

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ 45

สารบัญ

บทที่		หน้า
2	ประเภทของการตัดสินใจ	48
	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	51
	กระบวนการตัดสินใจ	57
	ผู้บริหารกับการตัดสินใจ	66
	ประสิทธิผลในการตัดสินใจ	68
	ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ	70
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	72
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76
	งานวิจัยในประเทศ	76
	งานวิจัยในต่างประเทศ	83
	สรุป	85
3	การดำเนินการวิจัย	86
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	86
	ระเบียบวิธีวิจัย	87
	แผนแบบการวิจัย	87
	ประชากร	88
	กลุ่มตัวอย่าง	88
	ผู้ให้ข้อมูล	89
	ตัวแปร	89
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	91
	การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	92
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	93
	การวิเคราะห์ข้อมูล	93
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	93
	สรุป	95

สารบัญ

หน้า

บทที่

4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 96

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 96

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3..... 99

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3..... 106

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3..... 113

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 115

สรุปผลการวิจัย..... 115

การอภิปรายผล..... 116

ข้อเสนอแนะของการวิจัย..... 121

ข้อเสนอแนะทั่วไป..... 121

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป..... 123

บรรณานุกรม..... 124

ภาคผนวก..... 138

ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย รายนามผู้เชี่ยวชาญ..... 139

ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ..... 142

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการวิจัย..... 149

ประวัติผู้วิจัย..... 166

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ.....	22
2	ความแตกต่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	34
3	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	89
4	จำนวนร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และประสบการณ์ในการทำงาน....	97
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม.....	99
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี จำแนกตามรายข้อ.....	100
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามรายข้อ...	101
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา จำแนกตามรายข้อ...	103
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำแนกตามรายข้อ...	105
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม.....	106
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นนิยามปัญหา จำแนกตามรายข้อ.....	107
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการศึกษาหาทางเลือก จำแนกตามรายข้อ.....	108
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการคัดทางเลือก จำแนกตามรายข้อ.....	109

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการปฏิบัติตามทางเลือก จำแนกตามรายข้อ.... 110

15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง จำแนกตามรายข้อ..... 112

16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 113

สารบัญแผนภูมิ

.

แผนภูมิที่ หน้า

1	ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	13
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	17
3	ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	24
4	แสดงประเภทของการตัดสินใจ.....	49
5	แสดงประเภทของการตัดสินใจทางการบริหาร.....	50
6	องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	53
7	รูปแบบของกระบวนการตัดสินใจด้วยวิธีเชิงระบบ.....	59
8	รูปแบบกระบวนการตัดสินใจของแนวคิดเชิงระบบ.....	60
9	เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของบุคคลต่าง ๆ.....	61
10	ระดับของการบริหารในองค์การ.....	67

บทที่ 1
บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งระบบการสื่อสารคมนาคมในรูปแบบต่าง ๆ เป็นตัวเร่งผลักดันให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเงิน การค้า และการเมืองระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น หลายประเทศทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยต้องหันมาทบทวนและปรับยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเองให้เหมาะสมกับวิกฤติการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ ภาคประชาชนสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ทำให้เปลี่ยนแนวคิดจากการเป็นผู้รอรับบริการจากราชการมาเป็นผู้เรียกร้องบริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพจากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นพลังพลักดันให้ทุกองค์การต้องก้าวสู่การแข่งขันเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รื้อปรับระบบการดำเนินการใหม่โดยให้ความสำคัญกับเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นหลัก มุ่งตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นอันดับแรก[1]

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่เพียงพอและเหมาะสมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างรากฐานในการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ เตรียมและนำคนไทยให้ก้าวสู่สังคมยุคใหม่อย่างมั่นคงและรู้เท่าทันโลก รัฐจึงกำหนดนโยบายเร่งด่วนในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ควบคู่กับโอกาสและความเสมอภาคที่คนไทยทุกคนพึงได้รับ มุ่งเน้นที่จะปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ทุกส่วนในสังคมสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐาน โดยยึดหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ ปฏิรูประบบราชการ และการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ กระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา จัดระบบมาตรฐานและการประกันคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยมีสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักใน

---

[1]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการคำนวณต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิต (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2548), 1.

การจัดการศึกษา เพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมเต็มศักยภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข[2] ปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้มีการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารเป็นปัจจัยและเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลง และจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมของความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา[3] ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางการบริหาร เป็นผู้ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดสวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมประเทศชาติทั้งหมด[4] ผู้นำกับการตัดสินใจจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เพราะการตัดสินใจเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ เพื่อเลือกแสดงพฤติกรรมไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ผู้บริหารจะเป็นผู้มีความสามารถเพียงใดขึ้นอยู่กับวิจารณญาณในการตัดสินใจ[5] เพราะผลของการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ใช้ทดสอบความสามารถของผู้บริหาร ย่อมจะส่งผลโดยตรงกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ คือ ผลประโยชน์ต่างๆที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการ ภาระหน้าที่สำคัญของผู้เป็นผู้นำ คือ การอำนวยการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยการอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยการมีส่วนร่วมทั้งผู้นำและผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชนทั้งในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ ต่างมีความสลับซับซ้อนที่ส่งผลต่อระบบการบริหารและศักยภาพการตัดสินใจของผู้นำ ทุกองค์การต่างต้องการผู้นำที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่าง

---

[2]คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2547), 20.

[3]ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) (กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2545), 67.

[4]พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต), ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุน และสิปปนนท์ เกตุทัต, ผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : มติชน, 2546), 1.

[5]ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์, เอกสารวิชาการการบริหารการศึกษา (สงขลา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540), 6.

อดทน โดยนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ให้บังเกิดประโยชน์ต่อองค์การ มีการพัฒนาตนเอง คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับอุดมการณ์และจุดยืนที่ตนเชื่อถือ[6]

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้เกิดการปฏิรูประบบการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาของประเทศอย่างชัดเจน เหตุเนื่องมาจากคุณภาพการศึกษาของไทยตกต่ำ เกิดความเหลื่อมล้ำทางด้านโอกาสทางการศึกษา ระบบการศึกษาที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม และมีการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ รวมไปถึงการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สาระสำคัญมุ่งเน้นไปที่การปฏิรูปความจำเป็นในการพัฒนา"คน" ยึด "คน" เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่10 (พ.ศ. 2550-2554) มีแนวทางในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คือมุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ โดยอาศัย"การศึกษา"เป็นกลไกสำคัญ ยังผลต่อการสร้างรากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคน จากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549 พบว่า ปัจจัยชี้ขาดที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศไทยในระยะที่ผ่านมาอยู่ที่คุณภาพของการศึกษา คือ คุณภาพการศึกษาของไทยอยู่ในภาวะที่ถดถอย มีผลให้คนไทยไม่สามารถปรับตัว รู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงของโลกได้[7] กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแนวทางการแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา ในยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551-2555) ว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นนโยบายสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ และได้มีความพยายามที่จะพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง และได้มีข้อสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษามี 6 ประการ คือ ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ระบบการศึกษา ความเข้มแข็งของสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของเอกชน ชุมชน องค์การ

---

[6]ทิพาวดี เมฆสวรรค์, กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท , 2545), 3-9.

[7]คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 1 สิงหาคม 2543, 2543), 21.

ปกครองส่วนท้องถิ่น[8] พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ถือเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาชาติ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลก การปฏิรูปการศึกษาเป็นการปฏิรูปการเรียนการสอนที่มุ่งให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาจึงอยู่ที่การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ[9] เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องมีคุณภาพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นทั้งคนดี เก่ง และมีความสุข การพัฒนาคนต้องอาศัยการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ อาศัยความรู้ ความร่วมมือ และการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้นำองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ในองค์กรทางการศึกษา สถานศึกษาถือเป็นหน่วยงานระดับล่างสุดที่มีความสำคัญและเป็นแนวหน้าในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษาไว้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนมากที่สุด การปฏิรูปการศึกษาจะต้องเกิดขึ้นอย่างจริงจังที่สถานศึกษา ในฐานะหน่วยงานในระดับปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ“ผู้นำ”ได้รับการกระจายอำนาจให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ และต้องรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รวมทั้งรับการตรวจสอบจากชุมชนอย่างใกล้ชิด ดังนั้นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุเป้าหมายจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาตามความหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมายความว่า บุคลากรทางวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน หลักการปฏิรูป

---

[8]ชมรมพัฒนาความรู้ระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ(พ.ศ. 2551-2555”, วารสารพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู 14, 84(มีนาคม – เมษายน 2551) : 55-57.

[9]สิปปนนท์ เกตุทัต, อ้างถึงใน สนอง ศิริกุลวัฒนา และคณะ, กฎหมายการศึกษา 2548 (กรุงเทพฯ: หจก.คุณพินอักษรกิจ, 2548), 19.

การศึกษาตามแนวเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำความคิดสร้างสรรค์มาเป็นเครื่องมือ กล้าคิดและทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประสบการณ์เดิม รู้จักสร้างสรรค์ช่องทางให้คนกลุ่มต่าง ๆ ในท้องถิ่นให้มามีส่วนร่วมบริหารการศึกษา ระดมทรัพยากร และใช้ประโยชน์จากทุกด้าน นำสื่อและเทคโนโลยีช่วยครูในการพัฒนาการสอน จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หลักสูตร บริการวิชาการแก่สังคม สร้างเครือข่ายหรือช่องทางให้ผู้ปกครองและชุมชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และจัดกิจกรรมที่ทันต่อสถานการณ์บ้านเมือง มีความสามารถในการวิเคราะห์นโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ นำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง พร้อมกับสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เป็นวิสัยทัศน์ที่ท้าทาย และจูงใจให้คนที่เกี่ยวข้องพร้อมร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษาทั้งในเชิงลึกกว้าง และไกล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้เครื่องมือและใช้ปัจจัยที่มีอยู่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และต้องรับผิดชอบต่อผลการบริหารสถานศึกษาของตน ซึ่งต้องมีดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการประกันคุณภาพของสถานศึกษากำกับด้วย[10] ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมานั้น ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง แนวคิดที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่(new paradigm) เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์(paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังจูงใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศักยภาพในการวางแผน และบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก (proactive) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader)ที่มีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์การ รวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (change sponsor) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไป

---

[10]สำนักงานปฏิรูปการศึกษา(สปศ.)องค์การมหาชนเฉพาะกิจ, การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 , พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์ , 2544), 2-13.

อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารให้บุคคลในองค์การเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง[11]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่จำเป็นในยุคการปฏิรูปการศึกษา ที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้ แม้ว่าสภาวการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ ภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน อำนาจในการตัดสินใจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร[12] การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในบางกรณี จะมีผลไปถึงชุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งในชุมชน ดังนั้นผู้บริหารต้องคำนึงอยู่เสมอว่า การบริหารโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ผู้บริหารกับการตัดสินใจจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก โดยถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นเครื่องชี้หรือเป็นตัวกำหนดทิศทางในการทำงานของบุคลากร หากผู้บริหารขาดประสบการณ์ในการทำงาน อาจจะทำให้เกิดผลทั้งแง่บวกและแง่ลบได้[13] และด้วยเหตุที่การบริหารโรงเรียนต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษาหรือบุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ การตัดสินใจที่ดี เพราะว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้ายต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร การตัดสินใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จผู้บริหารควรยึดหลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การตัดสินใจต้องเกิดประโยชน์ส่วนรวมมากที่สุด การตัดสินใจต้องเป็นไปในทางกระจายอำนาจ การตัดสินใจต้องสามารถปฏิบัติได้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบแบบแผน และควรมีการวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้า[14] การตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเนื่องจาก 1) การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า 2) การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับและตัวบุคคล 3) การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อ

---

[11]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” ในการบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี (กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั้น พริ้นท์ แอนมีเดีย จำกัด, 2548), 72.

[12]James Weber, “Instruction Leadership : A Composite Working Model,” The Best of ERIC 91,4 (September 1987) : 42 –43.

[13]ธรรมรส โชติกุญชร, “การบริหารแบบมีส่วนร่วม,” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540), 224.

[14]สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2540), 182.

สังคมและสภาพแวดล้อมภายในองค์การและวิถีชีวิตของพนักงาน 4) การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์การ เช่น ในด้านของภาพพจน์ขององค์กร ทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์การ ผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 สถานการณ์ด้วยกัน คือ 1) สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (certainty decision - making) 2) สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (uncertainty decision- making) 3) สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง(risk decision - making) ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร คือ 1) วัฒนธรรมและความเชื่อถือของบุคคล (belief) 2) ประสบการณ์และการรับรู้ในอดีต (experience) และ 3) อคติและความลำเอียง(bias)[15]

กุญแจแห่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา อยู่ที่ผู้นำสูงสุดในระดับปฏิบัติการ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจจัดการในระดับรากฐานของการศึกษา หากผู้เรียนที่พึงประสงค์เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เป็นปัจจัยป้อนเข้าที่สำคัญปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

ปัญหาของการวิจัย

เมื่อรัฐบาลมีการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษาที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจการบริหารงานไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงที่บัญญัติไว้ในมาตรา 39 รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ที่ให้สถานศึกษามีฐานะเป็น“นิติบุคคล” จุดมุ่งหมายให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็ง และการบริหารงานเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยรวม สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติ จำเป็นต้องจัดระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง การที่สังคมไทยมีโครงสร้างระบบการบริหารจัดการแต่เดิมอยู่ที่ส่วนกลาง แบบศูนย์รวมอำนาจ และสั่งงานลดหลั่นกันมาเป็นชั้น ๆ ไม่มีการกระจายอำนาจและก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน งานด้านนโยบายไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ไม่เป็นเอกภาพ ทั้งยัง

---

[15]เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอกซเพรสจำกัด, 2547), 20-23.

ไม่มีความเชื่อมโยงกับท้องถิ่นและชุมชน[16] และไม่มีระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ผู้นำและผู้ปฏิบัติระดับล่างจึงไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กล้าคิดตัดสินใจทำอะไรใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากนโยบายที่สั่งลงมาจากเบื้องบนหรือแนวปฏิบัติเดิม ๆ ที่ปฏิบัติกันมาช้านาน รวมทั้งเมื่อได้รับโอกาสให้ฝึกฝนการรับผิดชอบการตัดสินใจก็ขาดความรู้และทักษะการ บริหารจัดการภายใต้บริบทของการจัดการศึกษาดังกล่าว จึงไม่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ ดังนั้นแนวความคิดในเรื่องการจัดการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนไปจากแนวความคิดเดิม[17]

เมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ โดยให้สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานการศึกษาใหม่ตามลักษณะการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการปฏิรูป สถานศึกษาหลายแห่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอศรีสวัสดิ์ อำเภอไทรโยค อำเภอทองผาภูมิ และอำเภอสังขละบุรี รวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา และโรงเรียนสังกัดการศึกษาเอกชน จำนวน 112 โรงเรียน ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษามาโดยตลอด และจากผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของสถานศึกษาแต่ละระดับจากรายงานการตรวจคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2546 สรุปได้ดังนี้ 1) มาตรฐานสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 102 โรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน(Bench mark 70%) จำนวน 91 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 89.22 ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 11 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10.78 2) มาตรฐานสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่มีคุณภาพมาตรฐานผ่านเกณฑ์มาตรฐาน มีเพียงสถานศึกษาเดียวของอำเภอทองผาภูมิที่มีคุณภาพมาตรฐานต่ำกว่าเกณฑ์ จากการตรวจคุณภาพมาตรฐานดังกล่าวพบว่ามีสภาพปัญหาอุปสรรค คือ 1) ปัญหาด้านสภาพภูมิประเทศ สภาพพื้นที่ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีลักษณะเป็นป่าไม้และแนวเขาสูง มีพื้นที่ราบเป็นส่วนน้อย มีอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ 2 แห่ง คือ อ่างเก็บน้ำเขื่อนศรีนครินทร์ในอำเภอศรีสวัสดิ์ และอ่างเก็บน้ำเขื่อนวชิราลงกรณใน

---

[16]สำนักงานปฏิรูปการศึกษา(สปศ.)องค์การมหาชนเฉพาะกิจ, 108 คูณ 2 ปัญหาปฏิรูปการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2544), 2-3.

[17]นิติมา เทียนทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า,” วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา, 1(มีนาคม 2546) : 89-102.

อำเภอทองผาภูมิ มีเส้นทางการคมนาคมมีลักษณะคดเคี้ยวตามไหล่เขาและอ่างเก็บน้ำ 2) สถานศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัยขาดระบบสาธารณูปโภค บางส่วนการคมนาคมและการสื่อสารไม่สะดวก ชุมชนที่อยู่อาศัยในพื้นที่ประกอบไปด้วยชุมชนหลายเชื้อชาติ หลายภาษาและต่างวัฒนธรรมกัน ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีการย้ายถิ่นฐานเสมอ และ 3) จากการประมวลมาตรฐานสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาที่มีคุณภาพระดับควรปรับปรุงส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในพื้นที่กันดาร มีครูไม่ครบชั้น มีเด็กหลายเชื้อชาติ และเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก[18] ซึ่งการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติเพียงลำพังในหน่วยงาน แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องคอยกำกับดูแล เป็นที่ปรึกษา ชี้แนะเพื่อประคับประคองให้สมาชิกในหน่วยงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และจากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวทำให้สถานศึกษาหลายแห่งไม่สามารถให้บริการทางการศึกษาได้ทั่วถึง ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการพัฒนาตนเองของบุคลากรทำได้ยาก การคมนาคมที่ไม่สะดวกทำให้ครูไม่อยากเดินทางไกล ส่งผลให้ครูขาดการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่สามารถพัฒนาสถานศึกษาได้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และไม่สามารถใช้อำนาจนิติบุคคลของตนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา และมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ได้ให้ความสำคัญจึงได้กำหนดกรอบกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ ให้สถานศึกษาปฏิบัติในกลยุทธ์ที่ 2 คือ พัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งระบบการบริหารจัดการ[19] ให้สถานศึกษาต้องนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร มีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร

---

[18]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, รายงานการตรวจคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2546, 2547), 38-39.

[19]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2548, 2548), 1-2.

ภายในโรงเรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงเป็นการดำเนินงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา ซึ่งคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2543 ได้กำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อการบริหารและจัดการศึกษาอย่างอิสระไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีการวางแผนในการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยม มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติตนในรูปแบบของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนของผู้เรียน[20] แต่กระบวนการติดตามและประเมินผลในเนื้องานที่ผ่านมา ไม่ปรากฏชัดเจน รวมทั้งขาดการติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์และส่งผลกระทบโดยตรงเสมอกับประสิทธิภาพการตัดสินใจ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และส่งผลโดยตรงต่อนักเรียน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ว่าในกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการตัดสินใจที่สัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อให้ผลการวิจัยนี้เป็นกรอบ และแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา และสถานศึกษาที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นความสำคัญของคุณภาพการ จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้สามประการ ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
2. เพื่อทราบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

---

[20]ธีระ รุญเจริญ และคณะ, <u>การบริหารเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้</u> (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง, 2545), 39-40.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของงานวิจัยดังต่อไปนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถตอบคำถามของงานวิจัยทั้งสามประการข้างต้นได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานเพื่อการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

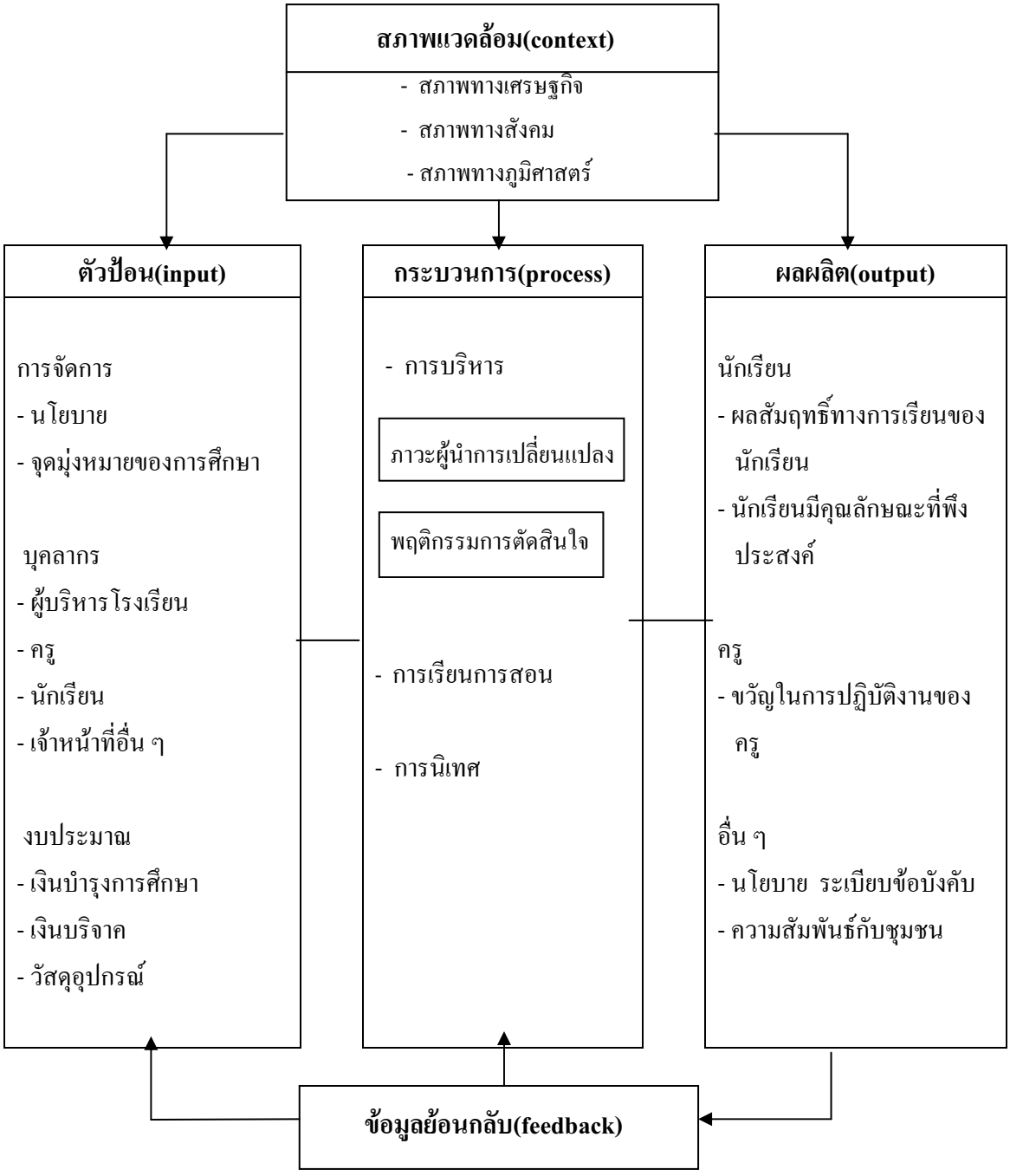
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำลักษณะขององค์กรเชิงระบบ(system analysis) ตามแนวคิดของ แคทซ์และคานซ์(Katz and Kahn) มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าหรือตัวป้อน(input) กระบวนการ(process) และผลผลิต(output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม(context) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์

เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ[21] โดยทั่วไปถือว่าตัวป้อนเป็นปัจจัยที่สำคัญในระบบการศึกษา มี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดการ(management) ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษา 2) บุคลากร(man) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ควรเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายของการศึกษาโดยมุ่งประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่อื่นๆ 3) งบประมาณ(money) ได้แก่ งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค และ 4) วัสดุอุปกรณ์(materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กร ได้แก่ กระบวนการบริหาร เช่น พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร กระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร การวัดผล และกระบวนการนิเทศ เช่น การวางแผน ให้ความรู้ การเสริมแรง และลงมือปฏิบัติ เป็นต้น ออกมาเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และขวัญในการปฏิบัติงานของครู ผลผลิตอื่น ๆ เช่น นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น[22] และต้องจัดให้มีการใช้ผลย้อนกลับ (feedback) เพื่อพัฒนาต่อไป ดังแผนภูมิที่ 1

---

[21]Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization,2nd ed.(New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

[22]จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : บุ๊ค พอยท์, 2545), 13.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn,The Social Psychology of Organization,2nd ed.(New York:John Wiley & Son, 1987), 20.

: จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ปุ๊ค พอยท์, 2545), 13.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดไว้ สรุปได้ดังนี้

อับรามสัน(Abramson) ได้ศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ มี 3 ประการ คือ ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ(collaboration) การทำงานเป็นทีม(team based management) และภาวะผู้นำร่วมกัน(shared leadership) และเสนอพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ทักษะหรือท่าทีที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดขึ้น โดยเป็นผู้ริเริ่มกระทำพฤติกรรมของผู้นำ ในรูปแบบของผู้สื่อสาร(communicator) ผู้ร่วมงาน(collaborator) ผู้สอน(coach) ผู้กระตุ้น(catalyzes)[23] แฮริส (Haris) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ประการ คือ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม 3) มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน 4) ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง เปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภักดี[24] ส่วน ฮอย และ มิเกล (Hoy & Miskel) ได้นำเสนอพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน โดยแบ่งพฤติกรรมผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 แบบ คือ 1. ผู้ตอบสนอง(responder) 2. ผู้จัดการ(manager) 3. ผู้ริเริ่ม(initiator) และตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ทางการบริหาร นักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่า ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) มากกว่าการเป็นผู้นำการจัดการ(transactional leader) โดยลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ[25] บาสและอโวลิโอ(Bass & Avolio) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่สำหรับการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็น

---

[23]Mark A. Abramson, "In search of The New Leadership," Leadership Inc 10 (September 1966) : 1-4.

[24]Phillip R. Harris, High Performance Leadership : Strategies for Maximum Carur Productivity (Glenview Illinois : Scott Foresman and Company, 1989), 10.

[25]Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel , อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ, ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธ์, 2545), 27.

ผู้นำที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล ประกอบด้วยคุณลักษณะพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน(4Is : FourI's) ดังนี้ คือ 1) การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence : II or CI) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation :IM) 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา(Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจก บุคคล(Individualized Consideration : IC)[26]

สำหรับพฤติกรรมการตัดสินใจ มีแนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการได้เสนอไว้ ดังนี้ แทนเน็บบอม (Tannenbaum) มีความเห็นว่า การตัดสินใจที่เป็นระบบนั้น คือ คือการตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีการใช้ระบบ(system approach) ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ 1) การรับรู้และกำหนดปัญหา(recognition and defining the problem) 2) การระบุปัญหา(identifying) 3) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา(generalization of alternatives) 4) การเลือกทางแก้ปัญหา (selection of the alternatives) และ 5) การดำเนินการและการประเมินผล(implementation and evaluation)[27] ซึ่ง เทเลอร์(Taylor) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับสภาพการตัดสินใจ 2 รูปแบบด้วยกันคือ 1) การตัดสินใจแบบมีแนวทางยึดถือ(programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามักเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง และ 2) การตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางยึด(non-programmed and decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับความไม่แน่นอน(uncertainty) และมีความเสี่ยง(risk) เนื่องจากขาดแนวทางในการตัดสินใจ[28] จิแอมแมททิโอส์ และ จิแอมแมททิโอส์(Giammatteos & Giammatteos) ได้แสดงถึงแรงส่งต่อพฤติกรรมการตัดสินใจประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ สามประการ คือ องค์ประกอบด้านบุคคล ด้านองค์กร และด้านสถานการณ์กับสภาพแวดล้อม[29] นอกจากนี้ โฮลบรูคและไรอัน(Holbrook & Ryan) ได้เสนอปัจจัยที่เป็นแรงขับต่อการตัดสินใจของผู้บริหารมี 7 ประการ ดังนี้ 1) คุณลักษณะเฉพาะของ

---

[26]Barnard M. Bass and Bruce J. Avolio, "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development," Research in Organizational Change and Development, 1990), 4231-272.

[27]Robert Tannenbaum, Managerial Decision-Making (Los Angeles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950), 23-24.

[28]Taylor, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทิพยวิสุทธ์, 2542), 46.

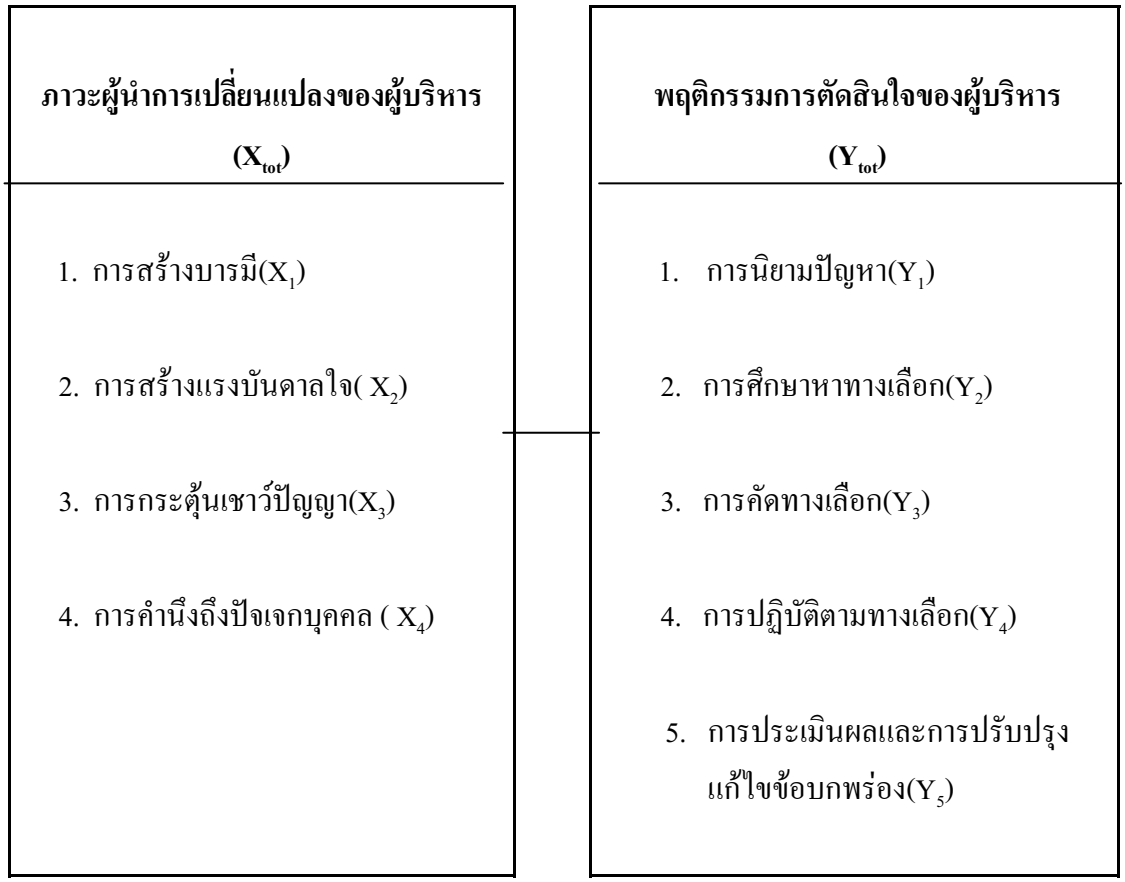
[29] Michael Giammatteos and Dolores Giammatteos, Forces on Leadership (Reston : NASSP, 1981), 245.

บุคคล 2) เนื้องาน 3) บทบาทขององค์กร 4) ความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์กร 5) โครงสร้างและบรรยากาศขององค์กร 6) การพัฒนาอาชีพ 7) การมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น[30] ส่วนคอฟแมน(Kaufman) เสนอพฤติกรรมการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ รวม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา เป็นเรื่องของการสร้างความมั่นใจ ความแน่ใจ 2) การศึกษาหาทางเลือก เป็นการศึกษาหาทางเลือกที่แตกต่างมาใช้ในการแก้ปัญหา 3) การคัดทางเลือกที่จะนำไปแก้ปัญหา เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ 4) การปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจ 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เป็นขั้นสุดท้ายเพื่อตรวจสอบและประเมินผล[31] ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence : II or CI) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation :IM) 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา(Intellectual Stimulation : IS) 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(Individualized Consideration : IC) คือ ในส่วนของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของ คอฟแมน(Kaufman) 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาหาทางเลือก 3) การคัดทางเลือก 4) การปฏิบัติตามทางเลือก และ 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง มาใช้ในการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

---

[30]Morris B. Holbrook and Michael J. Ryan, "Modelling Decision Specific Stress," Administrative Science Quarterly, 1 (June 1982) : 245.

[31]Roger A. Kaufman, "Systems Approaches to Education : Discussion and Atte,pted Integration," James M. Lipham & James A. Hoeh eds., in The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row, 1974) , 43 ; Herbert A. Simon, "Administrative Behavior," Edwin B. Flippo & Gray M. Munsingereds., in Management (Boston : Allyn & Bacon Inc, 1970), 53.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Barnard M. Bass and Bruce J. Avolio, "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development," Research in Organizational Change and Development (1990) : 4231-272.

: Roger A. Kaufman, "Systems Approaches to Education : Discussion and Atte,pted Integration," in James M. Lipham & James A. Hoeh eds., The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row, 1974) , 43. ; Herbert A. Simon, "Administrative Behavior," in Edwin B. Flippo & Gray M. Munsingereds, Management (Boston : Allyn & Bacon Inc, 1970), 53.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของศัพท์ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงาน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาว์ปัญญาหรือการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีระบบและกระบวนการในทางตรรกวิทยาที่สมเหตุสมผล เพื่อการตัดสินใจในระบบราชการของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ประกอบด้วยกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การนิยามปัญหา การศึกษาหาทางเลือก การคัดทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกแล้ว และการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้การแก้ปัญหา และกิจกรรมของสถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี 4 อำเภอ คือ อำเภอไทรโยค อำเภอทองผาภูมิ อำเภอสังขละบุรี และอำเภอศรีสวัสดิ์

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยนำเสนอสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการตัดสินใจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

พระธรรมปิฎก ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมาย[32] วิชัย แหวนเพชร ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถการเป็นผู้นำที่ไปมีอิทธิพลดลใจ จูงใจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามหรือคล้อยตาม จนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้[33] ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัณณา ยาวิราช กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่อำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่(Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ[34] ซึ่ง เอทซิโอนี(Etzioni) ให้

---

[32]พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), ผู้นำ , พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : มติชน, 2542), 3.

[33]วิชัย แหวนเพชร, มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรกมล, 2543), 80.

[34]เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 1.

ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ อำนาจ(power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น[35] ด้าน แคท์ซ และคาห์น(Katz and Kahn)ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยอมทำตามทิศทางการดำเนินงานตามปกติในองค์กร[36] เฮาส์ และเบท์ซ (House and Baetz) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มของคน 2 คนหรือมากกว่า และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม[37] ส่วน บาส(Bass) ให้ความหมาย ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทัศนคติความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า[38] ส่วน เซอรจิโอวานนีและมอร์ (Sergiovanni and Moore) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการจูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม[39] ซึ่ง เฮอร์เซ่ย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blandchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย[40] และรอบบิน(Robbin) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้[41]

จากความหมายดังที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่

---

[35]Amitai Etzioni, Modern Organization (New Jersey:Prentice-Hell, Inc.,1967), 50-57.

[36]Daniel Katz and Robert L.Kahn, Group Dynamic : Research and Theory, 78-83.

[37]Robert J. House and Mary L.Baetz, Research in Organizational Behavior (lilinois : Southern lilinois University Press, 1979), 341-423.

[38]Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York : The Free Press, 1985), 545.

[39]Thomas J. Sergiovanni and John H. Moore, Schooling for Tomorrow (Boston : Allyn and Bacon, 1989), 213.

[40]Hersey& Blanchard, Management of organization behavior :Utilizing Human Resources, 4th ed.(Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993), 186.

[41]Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts. Controversies, and Applications, 7th ed. (New Jersey : Prentice – Hall, Inc. 1996), 302.

เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

ความเป็นมาและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

ในสภาพการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยอัตราเร่งสูง ผู้นำองค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่มองไกลในอนาคต เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ หากผู้บริหารยังใช้วิธีการตามความเชื่อแบบเดิมอยู่หน่วยงานนั้นอาจล้าสมัย เช่นเดียวกับที่ เบนิส และนานัส (Bennis and Nanus) กล่าวว่า หากคิดจะบริหารผู้อื่นต้องบริหารตัวเองให้ดีเสียก่อน ให้เปลี่ยนมาเป็นการนำแทนการบริหาร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมจากการบริหารมาเป็นการนำผู้อื่น[42] ดังตารางที่ 1

---

[42]Bennis and Nanus, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรกึ่งพัฒนานักบริหารระดับกลาง (กรุงเทพ : บริษัทธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด, 2545), 18-19.

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ

เดิม-บริหารผู้อื่น	ใหม่-นำผู้อื่น
1. การสั่งการผู้อื่น	1. การแนะนำ การพัฒนาคนอื่น
2. ให้แข่งขันกันทำงาน	2. ร่วมมือกันทำงาน
3. บังคับบัญชาตามสายงาน	3. ใช้เครือข่าย
4. ทำงานแบบเดิม ยึดมั่น	4. มีความยืดหยุ่น หลากหลาย
5. ตัดสินใจช้า	5. ในวิจารณญาณในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
6. หลีกเลี่ยงการเสี่ยง	6. ยินยอมให้มีการเสี่ยง
7. ทำงานเฉพาะตัว	7. ทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. ถูกบริหาร	8. ให้บริหารตัวเอง
9. คนเป็นค่าใช้จ่าย	9. ให้คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

ที่มา : Bennis and Nanus, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรที่พัฒนานักบริหารระดับกลาง (กรุงเทพฯ :บริษัทธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด, 2545), 18-19.

ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ ที่กล่าวถึงบทบาททางการบริหารของผู้บริหารที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล 2 บทบาท คือ 1) บทบาทในฐานะที่เป็นนักวิเคราะห์ปัญหา(diagnostician) ผู้บริหารจะเก็บรวมรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ และคนที่ทำงานในองค์กรนั้น เพื่อพิจารณาต่อไปว่าควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อจะทำให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น 2) บทบาทที่เป็นสื่อแห่งการเปลี่ยนแปลง(change agent)[43] ส่วน ทองหล่อ เดชไทย กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการทำให้เกิดดุลยภาพ 4 ประการ คือ ต้องสามารถเชื่อมโยงสัมพันธภาพภายใน ต้องสามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบอย่างเต็มที่จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ สามารถเติมแต่งและยุ่งเกี่ยวกับทุกขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์การ และต้องมีความชำนาญหรือทักษะในการคาดการณ์อนาคต สามารถประเมินเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนแปลง และบทบาทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

[43]ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2544), 333-334.

1) ผู้กำหนดทิศทาง(direction setter) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(change agent) 3) โฆษก(spokes person) และ 4) ผู้ฝึกสอน(coach) ซึ่งเป็นมิติที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การกับช่วงเวลาในปัจจุบันและอนาคตได้[44] และ วิโรจน์ สารรัตนะ ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า การจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และ 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้[45] จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยพบว่าเป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบ ศึกษาทางด้านสถานการณ์จนกระทั่งรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมาย อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ผ่านมาในอดีตให้ประโยชน์แก่บุคคลผู้เป็นผู้นำรุ่นหลังซึ่งได้นำแนวคิดทฤษฎีมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน จึงไม่สามารถตอบได้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุด ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์การ และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเนื่องจากมีทักษะเฉพาะ(special skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น ภาวะผู้นำในความหมายที่ไม่เป็นทางการคือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง[46]

---

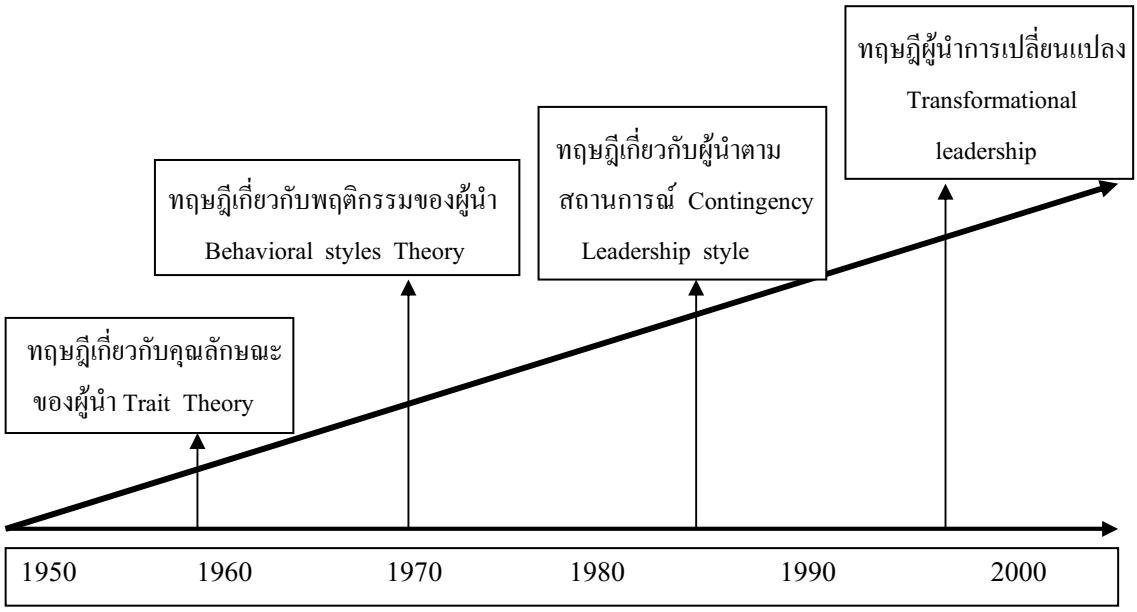
[44]ทองหล่อ เดชไทย, ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ (ม.ป.ท., 2544), 47-48.

[45]วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร : หลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : ทรัพย์วิสุทธิ์, 2542), 40.

[46]พรนพ พุกกะพันธุ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, 1.

วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ แบบภาวะนำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ในปัจจุบันจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักทฤษฎีและผู้สนใจต่างมุ่งความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น[47] ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ , พิมพ์ครั้งที่ 1(กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 64.

[47]เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ , 64.

ผู้วิจัยได้สรุปวิวัฒนาการในการศึกษาภาวะผู้นำระยะต่าง ๆ ของนักทฤษฎีตามลำดับ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุด ในยุคเริ่มแรกก่อนคริสตกาล โดยมีต้นกำเนิดมาจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่(Great man theory) ซึ่งทำการศึกษาลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เหตุที่บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำได้นั้น เนื่องจากเขาเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ โดยเชื่อว่า"ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้" ผู้ที่เป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่ สตอกดิล(Stogdill) และคนอื่น ๆ ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940-1970 พบว่าผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป เช่นเดียวกับ วรูม(Vroom) ได้กล่าวถึงการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะใดๆที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน[48] และ เรดดิน(Reddin) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้[49] นักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ วรูม(Vroom) เรดดิน(Reddin) และ สต็อกดิลล์ (Stogdill)[50]

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ(Behavioral styles Theory) เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร จึงเกิดแนวคิดที่มุ่งอธิบายหรือทำนายพฤติกรรมของผู้นำ หรือลักษณะการนำมากกว่าพิจารณาว่าใครเป็นผู้นำ ภายใต้สมมติฐานว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้[51] ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้จึงมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์อธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก และการศึกษาที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ได้แก่ 1) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยการศึกษาของ เคทซ์ แมคคอบี้ และมอร์ส (Katz, Mccorby and Mors)[52] 2) การศึกษาที่

---

[48]Victor H. Vroom, "Leadership", in Handbook of Industrial and Organization Psychology (Chicago : Rand Menally, 1976), 152-155.

[49]William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill, 1970), 204.

[50]ทองหล่อ เดชไทย, ภาวะผู้นำ : เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ, (กรุเทพฯ : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544), 12-13.

[51]James Owen, "The Uses of Leadership Theory", Michigan Business Review 25(January 1973) : 13-19.

[52]Katz, Mccorby and Mors, อ้างถึงใน สิริอร วิชชาวุธ, จิตวิทยาการเป็นผู้นำ, 44-46.

มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท คือ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ(two – dimension theory)โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์(consideration dimension) กับมิติกิจสัมพันธ์(initiating structure dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานจะต่ำสุดและความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์(มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติกิจสัมพันธ์(มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก[53] 3) ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (Four System of Leadership Theory) โดย ไลเคิร์ท(Likert) ได้เสนอระบบการบริหาร 4 ระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน เพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบความเป็นผู้นำที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือ จากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม ได้แก่ ระบบเผด็จการ(system 1 : exploitative authoritative) ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์(system 2 : benevolent authoritative) ระบบปรึกษาหารือ(system 3 : consultative) และระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม(system 4 : participative group)[54] 4) ทฤษฎีตาข่ายบริหาร(managerial grid) โดย เบลคและมูตัน(Blake and Mouton) ได้พัฒนาการศึกษาของฮัลบินเป็นตารางการบริหาร(the managerial grid) สืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก โดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ(two dimension grid) ได้ คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน(concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน(concern for production) โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ 1) แบบอิมโพเวอร์ริช(impoverish) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย 2) แบบคันทรีคลับ(country club) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสค์(task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อย 4) แบบมิดเดิล ออฟ เดอะ โรด(middle of the road) คือ ผู้นำที่ให้ความสมดุลทั้งงานและคน และ 5) แบบทีม(team) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก[55]

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational theories) นักทฤษฎีเริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง หลักการของทฤษฎีนี้ คือ การกำหนด

---

[53]James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson and John M, Ivancevich, Fundamentals of Management, 3rd ed. (Dallas, Texas: Business Publisher, Inc., 1978), 266.

[54]Rensis Likert, The Human Organization (Tokyo : Kogakusha, 1967), 14.

[55]Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, Co., 1978), 10.

สถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติ โดยเชื่อว่าการเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น โดยที่ผู้นำต้องมีวิธีการที่ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีตามสถานการณ์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานให้ผู้นำได้ปฏิบัติ ได้แก่ 1) โมเดลตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's leadership contingency model) ฟีดเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา(leader – member relations) 2) โครงสร้างของงาน(task structure) 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่(position power) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซ่และแบลนชาร์ด (Hersey and Blan chard's situational leadership) เฮอร์เซ่และแบลนชาร์ด ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต(a life cycle theory of leadership) โดยให้ทัศนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบ (style) ของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย (maturity) ของผู้ตาม[56]

ในระยะต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึงเป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไปมีทฤษฎีหนึ่งซึ่งได้รับการพัฒนา และเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานการใช้อิทธิพล(influence–based approach to leadership) และได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมยุคปัจจุบัน ทฤษฎีที่กล่าวถึงนี้คือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership Theory)[57]

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) มีชื่อเรียกที่เป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ[58] ภาวะผู้นำการปฏิรูป[59] และภาวะผู้นำการ

---

[56]สิริอร วิชชาวุธ, จิตวิทยาการเป็นผู้นำ, 62.

[57]เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 64.

[58]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, "ภาวะผู้นำ" , ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน่วยที่ 5-8 (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), 60.

[59]รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544), 63.

เปลี่ยนแปลง[60] สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ามีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เบิรน์ (Burn) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่า มาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ[61] ส่วน นัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจจะเป็นผู้ที่มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกัน คือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ที่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการขององค์การ ว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ[62] และ ยุดา รักไทย ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ[63]

จากความหมายที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์

---

[60]เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 16.

[61]เรื่องเดียวกัน, 77-78.

[62]ฉัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ทจำกัด, 2546), 44.

[63]ยุดา รักไทย, การบริหารความเปลี่ยนแปลง, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม, 2546), 93.

มีความจงรักภักดีและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีหรือเสน่หา(Charismatic Leadership) โดย เวเบอร์(Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบการสร้างบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง[64] ผู้นำบารมี(charisma) หรือเสน่หา(Charismatic Leadership) มีคุณสมบัติพิเศษของผู้นำซึ่งมีเป้าหมาย มีพลัง และมีความแตกต่างอย่างพิเศษจากคนอื่น หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่มองว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ[65] โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีหรือเสน่หาของเฮ้าส์(House's charismatic leadership) มีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และยึดมั่นกับความเชื่อของตนเองก็เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่น หรือเชื่อถือในการตัดสินใจของหัวหน้า ผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่นของตนนั้นยากที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น 2) แสดงพฤติกรรมว่าเป็นคนเก่ง และประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม ความประทับใจของผู้ตามนี้ จะทำให้ผู้ตามเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำ 3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการนี้จะทำให้ผู้ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นมีความหมาย และดลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

---

[64]Gary Yukl and Van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", in Handbook of industrial and Organizational Psychology, 2nd ed. (New York : Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992), 173-187.

[65]Paul M. Muchinsky, Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology, 5th ed. (California : Brooks/Cole, 1997), 374.

ผู้นำจะกำหนดบทบาทเพื่อการปฏิบัติที่ผู้ตามมีความภูมิใจ เช่น แทนที่จะบอกว่าสร้างกำแพงก็บอกว่าช่วยกันสร้างวิหาร เป็นต้น 4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง 5) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตาม และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม และ 6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น ให้ทำงานที่ท้าทาย สนับสนุน สร้างทีมให้มีความร่วมมือ ให้รับผิดชอบ เป็นต้น[66] บาส(Bass) กล่าวว่าผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่า คิดว่าตัวเองเหนือคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่าง ๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า พวกผู้นำบารมี (charisma) แตกต่างจากพวกหัวรั้น ดื้อ ยืดหยุ่น ให้โอกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูด ขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญ และทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยม ยิ่งไปกว่านั้น การตอบสนองของคนต่อผู้นำบารมีไม่มีรูปแบบใด ภาวะผู้นำแบบนี้มักจะปรากฏเมื่อองค์การอยู่ในสภาวะตึงเครียดและหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่ออำนาจบารมีล้มเหลวในการแก้วิกฤต และรักษาองค์การไว้[67] มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำบารมี เช่น งานของโฮเวล และฟรอสท์(Howell and Frost) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น[68] ส่วนเฮ้าส์, สพิงเกอร์ และวอยสกี(House , Spingler and Woyske) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมี และความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่า บุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ[69]

---

[66]Gary A. Yukl, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1989), 206-207.

[67]Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York : The Free Press, 1985), 207; Quoted in Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 2nd ed. (Engle- wood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1989), 207-208.

[68]Gary Yukl and Van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", 175.

[69]Muchinsky, Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology, 374. James M. Burns, Leadership (New York : Harper & Row, 1987), 20.

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่(new paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่า การศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน[70] มีนักวิชาการได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์(achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน(self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง(well-being) ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ด้าน ยุคล์ (Yukl) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะทำให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน[71] ส่วน บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ(mission) และวิสัยทัศน์(vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่า

---

[70]James M. Burns, Leadership (New York : Harper & Row, 1987), 20.

[71]Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 21.

มันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น[72] ซึ่ง เรซิคและสแวนสัน (Razik and Swanson) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น[73]

โดยในปี ค.ศ. 1978 เบรินส์ (Burns) เป็นผู้นำเสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ ภาวะผู้นำ(Leadership) เขามีความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (united conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล(individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน เบรินส์(Burns) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้[74] และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำกับผู้ตาม และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับชั้นของ มาสโลว์ (Maslow's need hierachy Theory)

---

[72]Barnard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership (thousand Oaks : Sage Publications, 1994), 2.

[73]Razik, T.A. and Swanson, A.D., Fundamental concepts of Educational Leadership.2nd ed. (New Jersey:Merrill Prentice-Hall) อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเข้าทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ:อักษราพิพัฒน์ จำกัด, 2544), 15-16.

[74]Gary Yukl and Van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", 175-176.

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจใฝ่ต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น[75] ภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบรินส์ มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ปี ค.ศ. 1985 ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บาส(Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร(dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส(Bass) ได้วินิจฉัยว่า

---

[75] James M. Burns, Leadership , 20.

ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปเป็นตารางที่ 2[76] ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	-มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง(reactive)	-มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการเริ่มต้น(proactive)
แรงจูงใจ	-รางวัล(ภายนอก)	-การเห็นคุณค่า(ภายใน)
อำนาจ	-ประเพณีปฏิบัติ	-ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	-ผลที่ได้	-วิสัยทัศน์
ผู้นำ	-เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	-เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	-แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	-ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	-การทำงานตามที่คาดหวัง	-ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Donald C. Mosley, Paul H. Pietri and Leon C. Megginson, Management Leadership in Action, 5th ed. (New York : Horper Collins, 1996), 412.

---

[76]Donald C. Mosley, Paul H. Pietri and Leon C. Megginson, Management Leadership in Action, 5th ed. (New York : Horper Collins, 1996), 412.

นอกจากนั้น บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชม ไว้ใจ และจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตาม โดย 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร 3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีตามลำดับขั้นของมาสโลว์[77]

ในปี ค.ศ. 1991 บาส(Bass) และอโวลิโอ(Avolio) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม(The Full Range Model of Leadership) ที่ขยายแนวคิดของ เบรินส์(Burns) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอไปในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformation leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(transaction leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย(laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ(non leadership behavior) และผลการศึกษาต่อมาสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ ผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การ หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (charisma or idealized influence : CI or II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation : IM) 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา(intellectual stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration :IC) โดยเรียกย่อว่า “4l’s” มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์(charisma or idealized influence : CI or II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่

---

[77]Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation, 209.

ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าที่จะเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน และทำให้ผู้ร่วมงานเป็นพวกเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ(inspirational motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม(team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการต่อผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นเชาว์ปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (intellectual stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่า

ความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration :IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(coach) และที่ปรึกษา (advisor)ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน จะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ[78]

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน จูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม(contingent reward : CR) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง(active

---

[78]Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership,” European Journal of Word and Organizational Psychology 8, 1(January 1999) : 9-32.

management - by - exception :MBE-A) 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม(passive management - by - exception :MBE-P)

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย(Laissez-faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ(non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของความเชื่อว่า“ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง”ไม่มีทัศภาพเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ และความขัดแย้งของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ต้องการสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ไม่มีความชัดเจนในวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤติ และเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ร่วมงาน ที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง(referent power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์การจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยงานเดียวกันจะน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบดังกล่าว มีการศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สูงกว่า(higher - order factor analysis) บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กำหนดภาวะผู้นำในมิติที่มีประสิทธิผลมาจัดเรียงลำดับ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I’s” มีประสิทธิผลมากที่สุด และการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีประสิทธิผลรองลงมา ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก(active proactive leadership) ส่วนองค์ประกอบการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงมีประสิทธิผลเป็นอันดับรองลงมาตามลำดับ และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมมีประสิทธิผลน้อย เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรับ (passive – reactive leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีประสิทธิผลน้อยที่สุด สำหรับมิติที่ 3 เป็นความถี่ของภาวะผู้นำที่ได้ผลดี(optima)จะมีสภาพ(profile)ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำ[79]

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยามยามที่คาดหวัง พัฒนาความ

---

[79]Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformation Leadership(California : Sage Publications Inc., 1994), 124-125.

สามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม และจากแนวคิดดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะใช้ในการโน้มน้าวหรือเสริมแรงบุคลากรได้ดีที่สุดน่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ บาสและอโวลิโอ ได้แก่ แบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) 2545 ซึ่งเป็นการศึกษาที่เน้นองค์รวมและมีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีชีวิตที่ดีงาม มีความเป็นสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย โดยสามารถพัฒนาสู่สังคมคุณภาพที่ดีงามภายใต้ความสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่จำเป็นต้องเน้นการมีส่วนร่วม และมุ่งที่คุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง[80] พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2545(มาตรา 39) กำหนดให้สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ต้องสร้างทีมงานเพื่อนำไปสู่การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิผล หัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล คือการบริหารการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบทบาทสำคัญที่จะใช้ภาวะผู้นำให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลดังกล่าว[81] ซึ่ง สต็อกดิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีพฤติกรรมผู้นำสูงมุ่งความสัมพันธ์[82] ส่วน ไซมอน (Simon) สมิธเบิอร์ก (Smithburge)และ ธอมป์สัน

---

[80]มานพ สกลศิลป์ศิริ, เขตพื้นที่การศึกษาการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่ท้าทาย..ในยุคปฏิรูปการศึกษา (ขอนแก่น : เอกสารเผยแพร่การประชุมสัมมนา, 2546), 3. (อัดสำเนา)

[81]สุพล วังสินธ์, "การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้" วารสารวิชาการ 5, 7 (กรกฎาคม 2545) : 16-17.

[82]Ralp M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," in Survey of Literature In Leadership (Maryland : Penguin Book, 1969), 396.

(Thompson) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนตัวที่ติดตัวมาโดยกำเนิดหรืออาจฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้[83] ผู้นำทางการศึกษามีหน้าที่หลายอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของคน เงิน วัสดุ และวิธีการ บทบาทและหน้าที่ทั้งหลายที่ผู้นำจะต้องแสดงนั้นเป้าหมายสุดท้าย คือ การจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ นั้นหมายความว่าผลผลิตที่เป็นนักเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

1. บทบาท/หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมี ดังนี้ 1) จัดให้มีแผนพัฒนาการศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการจากการศึกษาของสถานศึกษา 2) เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตร โดยร่วมทำงานกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา 3) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา 4) สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับรู้ และสามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 5) จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ 6) ให้มีการประเมินการนำหลักสูตรไปใช้เพื่อปรับปรุง พัฒนาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

2. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานของสถานศึกษาซึ่งได้รับการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านบริหารทั่วไป สรุปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ได้ดังนี้ 1) งานที่เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูมาสอน การมอบหมายงานต่าง ๆ ให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญ กำลังใจ การพัฒนาตัวครู การนิเทศ การพิจารณาความดีความชอบ 2) งานเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริมนักเรียนด้านงานวิชาการ การบริการต่าง ๆ การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครอง 3) งานจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ จัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อบริการด้านการสอนแก่ครู การสร้างมาตรการเก็บรักษาอุปกรณ์การสอนและการนำไปใช้ 4) การจัดโปรแกรมการสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร และการประเมินผลนักเรียน ซึ่ง สุมน อมรวิวัฒน์ ได้กล่าวถึงภารกิจผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยน

---

[83]Herbert A. Simon, Donald W. Smithburge, and Victor A. Thompson, Public Administration (New York : Knopf, 1950), 103.

แปลงทางการศึกษา 4 ประการ ดังนี้ ประการที่ 1 สำรวจ รวบรวมและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนท้องถิ่น แหล่งวิถีวัฒนธรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ อาจเป็นไร่นา การทำมาหากิน อาชีพต่าง ๆ ผลผลิตในหมู่บ้าน ห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเป็นระบบ และเป็นข้อมูลที่โรงเรียนสามารถแสดงต่อผู้ที่ต้องการทราบได้ทันที ประการที่ 2 บริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นแหล่งรวมภูมิปัญญาทุกสาขา ผู้บริหารต้องดึงชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียน แล้วเปลี่ยนโรงเรียนเพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ชุมชนอยากรู้อะไรให้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ทำกิจกรรม และโรงเรียนจะกลายเป็นแหล่งรวบรวมภูมิปัญญาของชุมชนนั้น ประการที่ 3 ส่งเสริมการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเลคทรอนิคส์ สื่อโสตทัศน์ และสื่อธรรมชาติเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้แสดงความสามารถในการจัดการที่จะนำสื่อต่าง ๆ มาสร้างการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน และต้องมีวิธีการจัดการสื่อเหล่านี้ ให้เสริมคุณภาพหรือใช้ป้องกันความเสี่ยงของนักเรียนเป็นอย่างดี และประการที่ 4 เอาใจใส่ส่งเสริมนักเรียนตามความถนัดและความสามารถ รวมทั้งการดูแลเฝ้าระวังนักเรียนกลุ่มเสี่ยง จัดกิจกรรมตามกลุ่มสนใจ เช่น ดนตรี กีฬา ศิลปะ ทำให้นักเรียนสามารถค้นพบตนเองและมีความสุข[84]

บทบาทและหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสม และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

3. การจำแนกและจัดลำดับหน้าที่ในการบริหารที่เหมาะสมที่สุด และเป็นที่นิยมกัน คือ การรวบรวมกิจกรรมหรืองานบริหารต่าง ๆ ดังนี้ 1) การวางแผน(Planning) เกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณาถึงอนาคตขององค์การ จากปัจจุบันสัมพันธ์ไปถึงเรื่องราวในอนาคตที่จะเป็นผลกระทบต่อองค์การ การวางแผนมีสาระสำคัญอยู่ที่เป็นกระบวนการคิดที่จะเสริมให้องค์การประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ หน้าที่วางแผนนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจหรือส่วนที่สำคัญที่สุดของการจัดการ 2) การจัดองค์การ(Qrganizing) หน้าที่ในการจัดองค์การเริ่มต้นด้วยการพิจารณาถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องกระทำให้สำเร็จตามแผนงานที่ได้วางไว้จากเป้าหมายและแผนการทำงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะทราบทันทีว่ามีกิจกรรมอะไร มากน้อยแค่ไหนและมีลักษณะอย่างไรที่จะต้องกระทำเพื่อมอบหมายหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบ ให้มีระเบียบและการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเป้าหมายหรือแผนงานอันเดียวกัน 3) การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing) เป็นการคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อประสิทธิภาพของงาน ผู้บริหารย่อมต้อง

---

[84]สุมน อมรวิวัฒน์, <u>กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง</u>(กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ, 2547), 3.(อัดสำเนา)

จัดการวางแผนกำลัง คนจากที่มีอยู่ เพื่อคัดเลือกหาบุคคลที่มีความสามารถ รวมถึงการแนะนำคนให้เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ก่อนการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่รับผิดชอบการบริหารงานทั้งหมดของโรงเรียน ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่ง ในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปรกติแล้วจะประกอบไปด้วยการนำและการบริหารภารกิจ ด้วยการนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอนและการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไป ด้วยการประสานงาน ขจัดปัญหา และประเมินผลงาน ฉะนั้นในการทำงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นกับการทำงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาด และมีไหวพริบในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความสนใจ และความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสนใจในงานทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น[85] หากผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการทำงาน หรือใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารในปัจจุบันควรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ และทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เปิดกว้างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ มองเห็นคุณค่าผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างให้ปฏิบัติตาม อีกทั้งสามารถส่งเสริมทั้งตัวผู้นำและผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

---

[85]เรื่องเดียวกัน, 4.

พฤติกรรมการตัดสินใจ

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน ผู้บริหารในหน่วยงานจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน

ความหมายของการตัดสินใจ

จากการศึกษาความหมายของการตัดสินใจ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายตามแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

กวี วงศ์พุฒ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก[86] พยอม วงศ์สารศรี ได้อธิบายว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการที่เลือกแนวทางที่คิดว่ามีความเหมาะสมมาใช้ในสถานการณ์ หรือแก้ปัญหาต่าง ๆ และความหมายในลักษณะขั้นตอนของการแก้ปัญหา[87] สำหรับ สถิต กองคำ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทาง ซึ่งคิดว่าดีที่สุดโดยอาศัยเกณฑ์ที่มีอยู่ รวมถึงประสบการณ์เป็นแนวทางในการตัดสินใจ[88] และ สุดา ทัพสุวรรณ กล่าวว่า การตัดสินใจคือ การเลือกทางดำเนินการปฏิบัติที่เห็นว่าน่าจะดีที่สุดในจำนวนทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก ที่ได้คิดและไตร่ตรองจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมา ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ[89]

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ ได้มีผู้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้เช่นกัน ดังนี้ ดรักเกอร์(Druker) ได้ชี้ให้ เห็นว่า การตัดสินใจที่จะเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งในทางเลือกที่มีอยู่มากมายนั้น เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เพราะการจะบอกว่าทางเลือกใดถูกหรือผิดนั้นไม่อาจกระทำได้โดยง่าย กล่าวคือ ทางเลือกที่ดีที่สุดมักจะอยู่ระหว่างสิ่งที่เกือบจะถูกต้องกับสิ่งที่เกือบจะ

---

[86]กวี วงศ์พุฒ, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บี. เค.อินเตอร์ปริ้นท์จำกัด, 2542), 61.

[87]พยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ , พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2542), 61.

[88]สถิต กองคำ, เทคนิคการบริหารการศึกษา (นครราชสีมา : โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2542), 100.

[89]สุดา ทัพสุวรรณ, การตัดสินใจ (Decision Making) ในเกษียณอายุราชการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ (กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544), 65.

ผิดผลาดได้เสมอ[90] ซึ่ง ไซมอน(Simon) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การหาทางเลือกที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดและเหตุผลของแต่ละบุคคล[91] ส่วน ฮอย และ มิเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การตัดสินใจ(decision- making) เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการบริหาร ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ การตัดสินใจ จำเป็นต้องใช้สติปัญญาและข้อมูลประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้ใช้สติปัญญาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติดังกล่าว จะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการตัดสินใจ ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารเกิดขึ้นได้จากการหลอมรวมความรู้ จากการศึกษาวิเคราะห์ หลักการ ทฤษฎีการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารและการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ดังนั้น การให้ผู้บริหารได้มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น[92]

สำหรับ มัวเฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin) เสนอคำนิยามว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง[93] ซึ่ง เบอร์ตันและธาเกอร์ (Burton and Thakur) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่รวมเอาการวิเคราะห์ และการนิยามสถานการณ์ของปัญหา การวิเคราะห์เพื่อการกำหนดทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหนึ่งทางเลือก และกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ[94] จอห์น(Johns) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อการปฏิบัติการ[95] ส่วน ริว และ ไบอาร์ส(Rue and Byars) ได้นิยามว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการเลือกทาง

---

[90]Peter F. Drucker, The Effective Executive (London : Pan Book, 1970), 146.

[91]Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3rd ed. (New York : The Free Press, 1976), 164.

[92]Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. Educational Administration (Singapore : McGraw Hill International Editions, 1991), 30.Gene Burton and Manab Thakur, Management Today : Principles and Practice (New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1995), 94.

[93]Grego Moorhead and Ricky Griffin, Decision Making and Creativity (London : Houston Mifflin Co., 1992), 481.

[94]Gene Burton and Manab Thakur, Management Today : Principles and Practice (New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1995), 94.

[95]Gary Johns, Organizational Behavior, 4th ed.(New York : Harper Collins, 1996), 364.

เลือกจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่[96] ด้าน คาร์เรล, เจนจินส์ และเฮฟริน(Carrel, Jennings and Heavrin) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานขององค์การที่ผู้บริหารเลือกทางเลือกหนึ่งทางเลือกจากหลาย ๆ ทางเลือก[97] พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 บัญญัติไว้ว่า “ตัดสินใจ เป็นคำกิริยา หมายถึง ตกลงใจ”[98] ตามนัยของศัพท์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตกลงใจของบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงใจเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของส่วนรวม

จากที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางและเห็นว่าดีที่สุด เพื่อนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ผู้นำมีบทบาทต่อการตัดสินใจโดยตรง ซึ่ง ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารระดับสูงขององค์การขนาดใหญ่ มักจะเผชิญการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเงินเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารระดับล่างอาจจะไม่เผชิญกับการตัดสินใจดังกล่าวนี้ก็ตาม แต่การตัดสินใจของเขาไม่ได้มีความยุ่งยากน้อยลงเลย ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ ปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาสำคัญ และบางปัญหาอาจจะไม่สำคัญ ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ[99] ซึ่งการตัดสินใจมีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในการบริหารองค์การไว้ พอสรุปได้ดังนี้

ลิชฟิลด์ (Litchfield) ให้คำนิยามไว้ว่า การตัดสินใจ เป็นวัฏจักรของเหตุการณ์ทั้งหลายต่าง ๆ (cycles of events) นับตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา จนถึงการวางแผนในการแก้ปัญหา และการประเมินผล เมื่อมีการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างหนึ่งแล้วมักจะมีปัญหาอีกอย่าง

---

[96]Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, Management : Skills and Application, 8th ed. (Chicago, III : Irwin, 1997), 42.

[97]Michael R. Carrel, Daniel F. Jennings and Christina Heavrin, Fundamentals of Organizational Behavior (Saddle River, New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 1997), 124.

[98]ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2546), 450.

[99]ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : เอสเคบุ๊ค , ม.ป.ป)., 236.

หนึ่งติดตามมา ปัญหาที่ตามมานี้อาจเกิดในช่วงใดช่วงหนึ่งก็ได้[100] ขณะที่ บลาวและสก๊อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อ ๆ ไป ดังนั้นแม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทรกซ้อนขึ้นมาดังกล่าวแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับจากการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม[101] ส่วน เทเลอร์(Tayler) กล่าวว่า การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการเดียวกัน ซึ่งเทเลอร์ได้คิดกระบวนการทางปัญญาที่แตกต่างออกไปจากแนวคิดดั้งเดิมที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติและแก้ปัญหา เป็นการแก้ไขความยากทั้งสองประการ[102] ส่วน ไซมอน (Simon) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีเหตุผลในการตัดสินใจไว้ว่า ในความเป็นจริงแล้วการตัดสินใจที่มีเหตุผลสมบูรณ์ที่สุดนั้นมักจะไม่มี เพราะผู้ทำการตัดสินใจมักจะมีข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น ขาดความรู้ความสามารถ ขาดข้อมูลที่ดีพอ นอกจากนั้น นิสัยและค่านิยมของผู้ตัดสินใจเองก็เป็นตัวแปรที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดความลำเอียงไปในทางหนึ่งทางใดได้[103]

ด้าน นิวแมนและวอเรน (Newman and Warren) กล่าวว่า การวางแผนและการตัดสินใจมีความหมายใกล้เคียงกันมากยากที่จะพิจารณาออกจากกัน และกล่าวต่อไปว่า “การวางแผนการตัดสินใจเป็นภารกิจที่รวมอยู่ด้วยกัน”[104] ส่วน โรเบิร์ตและแฮนไลน์(Robert and Hanline) ซึ่งมีความเชื่อในเรื่องประสบการณ์ของมนุษย์ ให้ความเห็นว่า มนุษย์มักทำการตัดสินใจเลือกหรือเลือกสรรทางเลือกตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา จึงอาจกล่าวได้ว่า โดยธรรมชาติแล้วหากผู้นำที่มี

---

[100]Edward H. Litchfield, “Notes on a General Theory of Administration,” Administra tive Science Quarterly 1, 1, June (1956) : 5.

[101]Peter M. Blau and W. Richard Scott, Formal Organization : A Comparative Approach (San Francisco: Chandler, 1962), 53-55.

[102]D.W. Tayler,“Decision Making and Problem Solving,” in Handbook of Organization ed. J.G. March (Chicago : Rand McNally, 1965), 48-86.

[103]Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 241.

[104]Newman and Warren, The Process of Management (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1977), 225-432.

พฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย การตัดสินใจเลือกก็มักจะเป็นการรวบอำนาจเผด็จการไปด้วย[105] ซึ่ง จูนิเปอร์(Juniper) ได้ให้นิยามว่า การตัดสินใจ คือ การสิ้นสุดของการเลือกสรรทางเลือกต่างๆ[106] ทรีวัทธาและนิวพอร์ท(Trewatha and New Port) กล่าวถึงการตัดสินใจว่า เป็นกระบวนการเลือกแนวปฏิบัติจากทางเลือกที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการแก้ไข[107] มูดี(Moody) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือว่า เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง ข้อยุติ(solution) จะแปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา[108] ส่วน ฮอยและมิเกล(Hoy and Miskel) ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำการใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากยังมิได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติการตัดสินใจนั้นก็จะเป็นเพียงการตัดสินใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติแล้ว จึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ[109] ส่วน มัวเฮดและกริฟฟิน(Moorhead and Griffin) เสนอคำนิยามว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง[110]

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การตัดสินใจของบุคคลหรือกลุ่ม คือ การนำความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิค วิธีการหรือแม้แต่สัญชาตญาณมาพิจารณา เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดมาประกอบการตัดสินใจ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งทางการบริหาร เพราะการบริหาร คือ การแก้ปัญหาเพื่อให้งานต่าง ๆ ขององค์การบรรลุเป้าหมาย

---

[105]Ralpin M. Robert and Manning H. Hanline, “Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide,” Management Review 6, 3 (June 1975) : 25-32.

[106]Dean F. Juniper, Decision Making for Schools Colleges (New York : Pergamon Press, 1976), 7.

[107]Robert L. Trewatha and M. Gene New Port, Management, 3rd ed. (Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982), 50.

[108]Paul Moody, Decision Making : Provan Methods for Better Decision (Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1983), 4.

[109]Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw-Hill International Edition, 1991), 300.

[110]Gregory Moorhead and Ricky Griffin, Decision Making and Creativity (London : Houston Mifflin Co., 1992), 481.

ประเภทของการตัดสินใจ

การจำแนกการตัดสินใจนั้น นักการศึกษาได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจไว้หลายทัศนะ ดังนี้

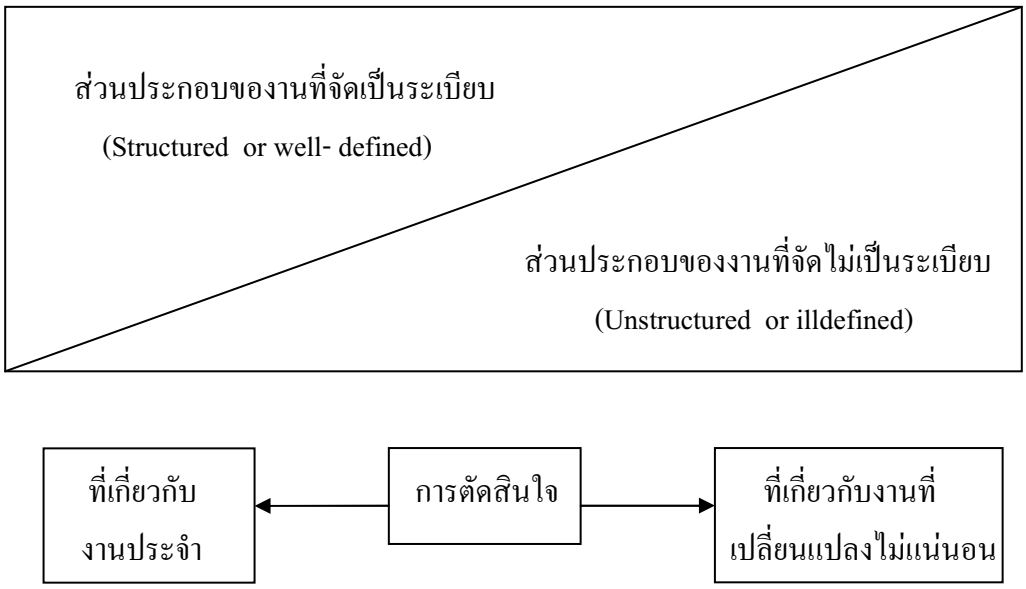
ฟาโย(Fayol) ได้กล่าวว่า โดยจำแนกการตัดสินใจที่อาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่จะตัดสินใจ กับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหารซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ระดับคือ 1) การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง 2) ระดับกลาง และ 3) ระดับต่ำ[111]

ธงชัย สันติวงษ์ ได้แบ่งประเภทการตัดสินใจไว้ โดยการแบ่งตามขนาดของลักษณะความเป็นระเบียบของปัญหาที่จะตัดสินใจเป็น 2 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (Routine) 2) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน(Non routine) การแบ่งแบบนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทางการบริหารมาก เพราะการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปนั้น การตัดสินใจส่วนมากมักมีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะมีลักษณะงานแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบชัดเจน (Structured or well-defined) การตัดสินใจแบบนี้ ส่วนมากจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน และมักจะกระทำได้ไม่ยาก โดยการดำเนินการตัดสินใจตามขั้นตอนปกติทั่ว ๆ ไปเท่านั้น ปัญหาความไม่แน่นอนต่าง ๆ จะมีน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย 2) งานที่มีส่วนประกอบจัดเป็นระเบียบได้ยาก (Unstructured or illdefined) การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานที่เปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน งานไม่ค่อยเป็นระบบหรือไม่มีการจัดระเบียบไว้ และอาจเกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน นับว่าเป็นการตัดสินใจที่ยุ่งยากอยู่ในตัว จึงต้องใช้ดุลยพินิจเข้ามาประกอบการพิจารณา ต้องมีการคาดเดาหรือการคาดคะเนเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ[112] ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังแผนภูมิที่ 4

---

[111]Henry Fayol, "General and Industrial Management," J.C. Denver ed., in Students Guide to Principles of Management (London : The Zeus Press, 1972), 126.

[112]ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 193.



แผนภูมิที่ 4 แสดงประเภทของการตัดสินใจ
ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 193.

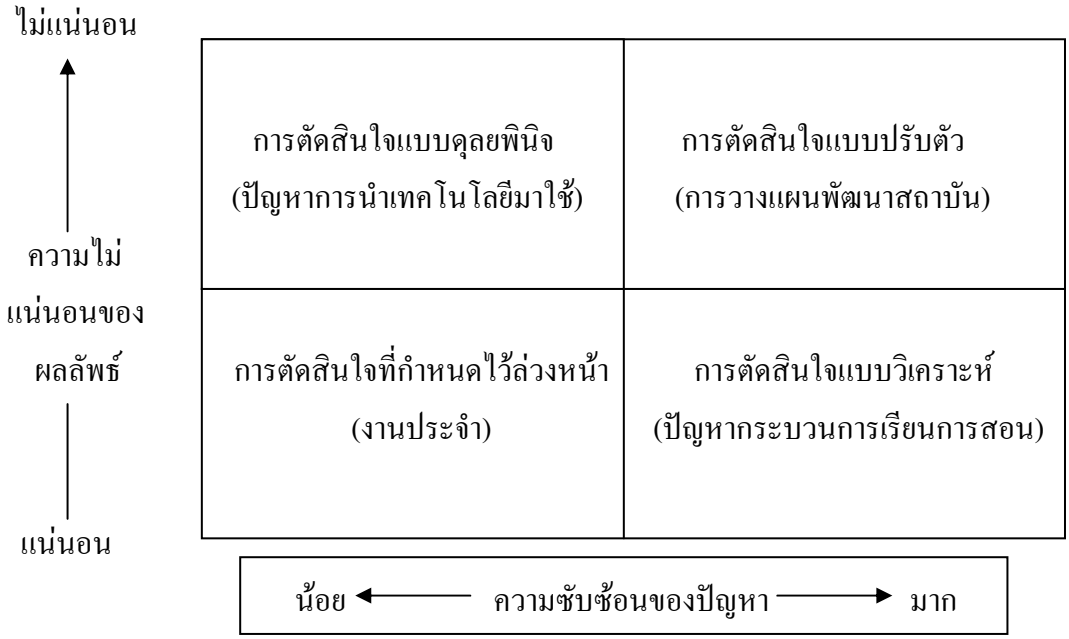
สถิต กองคำ ได้กล่าวว่า ทางการบริหารจะพิจารณาถึงการแยกประเภทของการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยที่เกี่ยวพันกับปัญหาสองประกา คือ ความซับซ้อนของตัวแปรของการตัดสินใจ และความไม่แน่นอนของผลลัพธ์การตัดสินใจ จากแนวคิดนี้ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า(Programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามีลักษณะประจำและทำซ้ำ การตัดสินใจกำหนดไว้ล่วงหน้าเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการตัดสินใจจำนวนจำกัด ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกที่รู้อยู่อย่างแน่นอน

2. การตัดสินใจอย่างวิเคราะห์ (Analytical decision) ซึ่งการตัดสินใจอย่างวิเคราะห์นี้เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ซับซ้อน ที่มีตัวแปรของการตัดสินใจเป็นจำนวนมาก ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกของการตัดสินใจสามารถคำนวณได้

3. การตัดสินใจแบบดุลยพินิจ(Judgemental decision) การตัดสินใจแบบดุลยพินิจนี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เป็นตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนจำกัด แต่ผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกของการตัดสินใจไม่รู้แน่นอน

4. การตัดสินใจแบบปรับตัว(Adaptive decision) การตัดสินใจแบบปรับตัวนี้จะเกี่ยวข้องกับตัวแปรที่มีปัญหาของการตัดสินใจอยู่เป็นจำนวนมาก และผลลัพธ์ไม่สามารถคาดคะเนได้ เนื่องจากความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของปัญหา[113] ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 แสดงประเภทของการตัดสินใจทางการบริหาร

ที่มา : สถิต กองคำ, <u>เทคนิคการบริหารการศึกษา</u> (นครราชสีมา : โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2542), 106.

[113]สถิต กองคำ, <u>เทคนิคการบริหารการศึกษา</u>, 106.

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

นักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบพฤติกรรม วิธีการ แนวโน้มและทิศทางต่าง ๆ ในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ ดังนี้

แทนเนมบอม และ แมสเซอริค(Tannenbaum and Masserik) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นแรงส่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำว่าประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง 2) ปัจจัยที่เกิดจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์ต่าง ๆ[114] นอกจากนี้งานวิจัยของ จิแอมแมททิโอส์ และจิแอมแมททิโอส์(Gimamatteos and Gimamatteos) เกี่ยวกับแรงส่งต่อภาวะผู้นำ ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ อันเป็นองค์ประกอบต่อพฤติกรรมผู้นำซึ่งรวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจด้วย ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคคลหรือตัวผู้นำ 2) องค์ประกอบเกี่ยวกับองค์กร และ 3) องค์ประกอบด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ[115]ส่วน โฮลบรุค และ ไรอัน(Holbrook and Ryan) ได้กล่าวถึงแรงกดดันแทนแรงส่งว่า แรงกดดันที่มีต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารอาจจำแนกเป็น 7 ประการ คือ 1) องค์ ประกอบต่าง ๆ ของงาน 2) บทบาทต่าง ๆ ภายในองค์การ 3) ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน 4) การพัฒนาการในอาชีพ 5) โครงสร้างและบรรยากาศขององค์การ 6) องค์การอื่น ๆ ภายนอกที่มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง และ 7) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล[116] ด้าน สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจที่นำมาใช้ในการตัดสินใจในเรื่องใดจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ 1) ข่าวสาร (information) ที่จะนำมาสนับสนุนเพื่อเป็นมูลฐานของการตัดสินใจ 2) การเสี่ยง(risk) ต้องคำนึงถึงการเสี่ยงและผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ว่าถ้าตัดสินใจไปตามนั้นแล้วจะเสี่ยงต่อการเสียหายมากน้อยเพียงใด ถ้ามีความแน่นอนมากย่อมมีความเสี่ยงน้อย และตรงกันข้ามถ้ามีความแน่นอนน้อยก็ย่อมมีความเสี่ยงมากเช่นกัน 3) นโยบาย(policy) การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์การว่ามีอย่างไร ถ้าตัดสินใจเรื่องใด ๆ ควรให้สอดคล้องหรือให้เป็นไปตามนโยบาย 4) ปัญหาต่าง ๆ(problem) ต้องพิจารณาว่า มีปัญหาอย่างไรบ้างที่องค์การเผชิญอยู่ทั้งภายนอกและภายในก่อนจะตัดสินใจต้อง

---

[114]Robert Tannenbaum and Fred Masserik, “Participation by Subordinates in the Managerial Decision-making Process,” in Organization Behavior : Management Approach, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor (Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979), 227-231.

[115]Michale Gimamatteos and Dolores Gimamatteos, Forces on Leadership (Resten : Nass,1981),1-2.

[116]Morris B. Holbrook and Michael J. Ryan, “Modeling Decision Specific Stress,” Administrative Science Quarterly 7,9(June 1982) : 245.

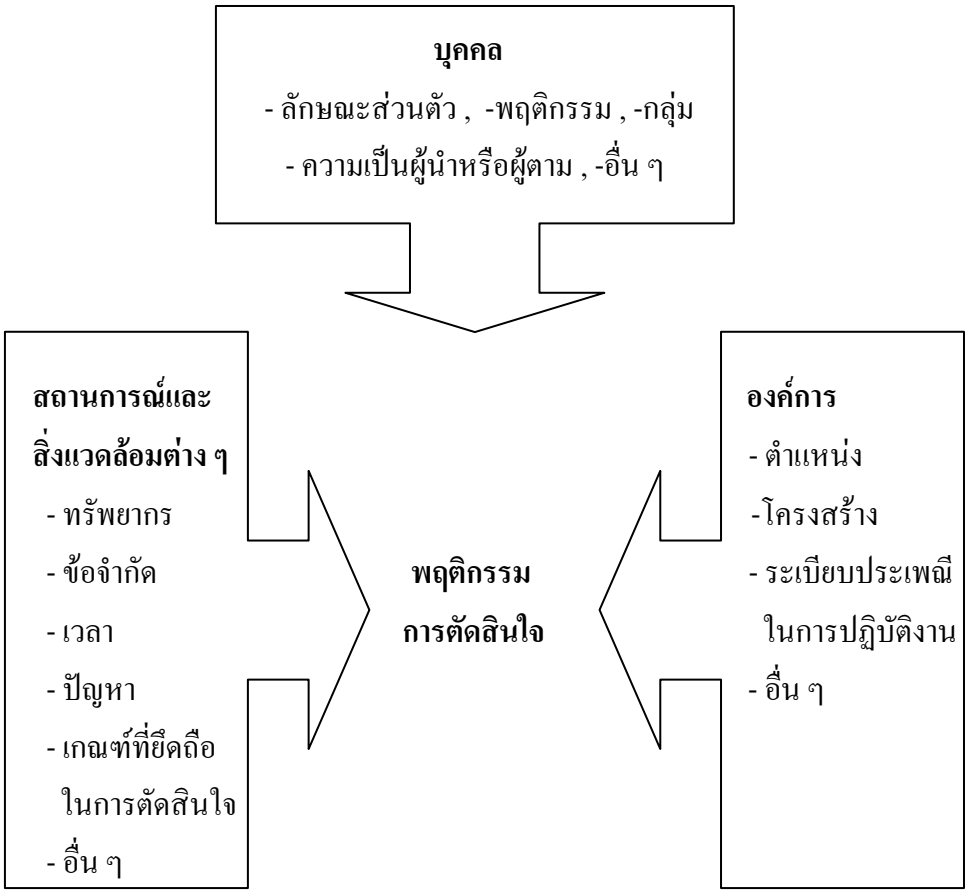
คำนึงถึงปัญหาเหล่านี้ด้วยเสมอ และ 5) เวลา(time) ในการตัดสินใจต้องคำนึงถึงเวลาที่มีอยู่ด้วย บางครั้งต้องตัดสินใจอย่างรีบด่วน บางครั้งเวลาอาจมีไม่พอต่อการพิจารณาได้ถี่ถ้วน บางครั้งมีเวลามาก[117]

อย่างไรก็ตามหากกล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการชี้นำพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) แรงส่งจากตัวบุคคล 2) องค์การ และ 3) สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ[118] ซึ่งพอสรุปได้ ดังแผนภูมิที่ 6

---

[117]สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่17 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541), 48.

[118]Michale Giammatteos and Dolores Giammatteos, Forces on Leadership (Resten : NASS, 1981), 1-2.



แผนภูมิที่ 6 องค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจ

ที่มา : ประยุกต์จากแนวความคิดของ Michale Giammatteos and Dolores Giammatteos, Forces on Leadership (Resten : NASS, 1981), 1-2.

1. องค์ประกอบด้านบุคคล โดยปกติทั่ว ๆ ไป ความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรูปร่างหน้าตา ลักษณะนิสัย พฤติกรรมที่แสดงออก ความเชื่อ ความรู้ หรือประสบการณ์ รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มที่โน้มนำให้เกิดความเป็นผู้นำและผู้ตาม ลักษณะดังกล่าวนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญต่อการพิจารณาที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของกลุ่มบุคคล หรือองค์การ ความเชื่อในกลุ่มบุคคลในระยะแรก ๆ ของงานด้านการบริหารนั้นมองบุคคลในลักษณะที่เรียกว่า “คนเศรษฐกิจ”(economic man) ซึ่งมีข้อสมมติฐานที่สำคัญ ดังนี้ คือ 1) มนุษย์ทุกคนมักจะมีเกณฑ์ยึดถือและใช้ประกอบการตัดสินใจของตน และจะมีการให้น้ำหนักต่อตัวเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้เป็นเกณฑ์ที่แน่นอน 2) มนุษย์ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ มีอยู่ได้

ด้วย 3) มนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะประเมินแต่ละทางเลือกเหล่านั้น ด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่และสามารถยุติลงได้ด้วยการให้น้ำหนักรวมกันในแต่ละทางเลือก 4) มนุษย์ทุกคนจะมีการควบคุมตนเองให้เลือกทางเลือกที่มีค่าสูงที่สุดเสมอ ทั้งนี้โดยไม่มีการพลิกแพลงหรือคิดผิดไปจากเหตุผลที่เป็นอยู่ของเรื่องนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อนำข้อความจริงดังกล่าวไปวิเคราะห์ให้ลึกลงไปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์แล้ว กลับพบข้อความจริงในแง่มุมต่าง ๆ มากขึ้น ไซมอน(Simom) จึงได้พัฒนาหลักการภายใต้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาการตัดสินใจของคนไว้ว่า กำลังความสามารถของความคิดมนุษย์ในการจัดระเบียบปัญหา และการแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนนั้น แท้จริงมีอยู่ค่อนข้างน้อย เมื่อได้เปรียบเทียบกับขนาดของปัญหาที่ใหญ่กว่า จึงมีเหตุผลทำให้มนุษย์ไม่สามารถรองรับกับขนาดของปัญหาได้ ดังนั้น การแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง และสมเหตุสมผลจึงเป็นไปไม่ได้ หรือแม้แต่จะให้มีเหตุผลพอสมควรยังเป็นเรื่องยากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ไซมอน ได้เสนอแนวคิดหรือแนวทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่ว่า คนบริหาร (administrative man)[119] และหากพิจารณาความเป็นธรรมชาติของมนุษย์ของผู้บริหารในแนวความคิดของ เกาด์เนอร์(Gouldner) ซึ่งแบ่งมนุษย์ออกภายใต้การศึกษาเจตคติแฝง แล้วได้แบ่งบุคคลในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ชาวบ้าน และ 2) ชาวเมือง ภายใต้พื้นฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของบุคคลนี้ จะเป็นเครื่องชี้แนวโน้มเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการคัดทางเลือกได้ เช่น พวกชาวบ้านเป็นกลุ่มที่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การสูง แนวโน้มการตัดสินใจก็มุ่งที่ผลประโยชน์ต่อองค์การเป็นหลัก ในขณะที่พวกชาวเมืองซึ่งมีความเชื่อเรื่องความเจริญก้าวหน้าศรัทธาในวิชาชีพ การตัดสินใจก็มีแนวโน้มมุ่งที่จะพัฒนาอาชีพและองค์การ[120] ซึ่ง ฮิลส์(Hills) ได้กล่าวสรุปถึงระบบพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ว่า มีพื้นฐานจากระบบย่อยรวมกัน 3 ระบบ คือ 1) ระบบจิตวิทยา ได้แก่ บรรดาความต้องการทั้งหลายทางด้านจิตใจ เป็นต้น 2) ระบบทางสังคม ได้แก่ บทบาทต่าง ๆ และ 3) ระบบทางวัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น[121] และเซอร์จิโอวานนี(Sergiovanni) ได้ทำการศึกษาและจัดลำดับขั้นของแรงส่งต่อพฤติกรรมการบริหารหรือต่อผู้นำไว้ 5 ประการ ตาม ลำดับดังนี้ 1) แรงส่งทางด้านเทคนิค 2) แรงส่งของความเป็น

---

[119]เรื่องเดียวกัน, 40-41.

[120]Alvin Gouldner, “Cosmolitants and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles,” Educational and Organization Administration eds. Morphet and others (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1974), 72.

[121]Jean R. Hills, “Functional Requirements and the Theory of Action,” Educational Administration Quarterly 18,39 (Fall 1982): 154.

มนุษย์ 3) แรงส่งจากการศึกษา 4) แรงส่งในความต้องการเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และ 5) แรงส่งของวัฒนธรรม[122]

2. องค์ประกอบด้านองค์การในการตัดสินใจ องค์การ หมายถึง หน่วยบุคคลหรือหน่วยงานที่มีบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันให้บริการและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำเกี่ยวเนื่องกับวัตถุในการผลิต ซึ่ง ไรท์(Wright) ได้จำแนกลักษณะทั่วไปหรือองค์ประกอบขององค์การไว้ว่า องค์การประกอบด้วยเป้าหมายหรือความมุ่งหมาย ศูนย์รวมอำนาจ โครงสร้างที่แน่นอน มีการจัดกลุ่มคนในองค์การ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษเฉพาะอย่าง และรวมไปถึงการมีกระบวนการในการมอบอำนาจหน้าที่ด้วย ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้ 1) ตำแหน่งในองค์การ หากในองค์การหนึ่ง ๆ กำหนดตำแหน่งในระดับหนึ่งไว้ สิ่งที่เกี่ยวข้องตามมาก็คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาท อำนาจ หน้าที่ พลังอำนาจ รวมทั้งการร่วมอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบที่กล่าวมาล้วนมีอิทธิพล หรือมีแรงส่งต่อพฤติกรรมการตัดสินใจด้วยกันทั้งสิ้น อนึ่ง หากพิจารณาที่ “บทบาทกับการตัดสินใจ” นั้นจะเห็นว่า โดยปกติเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีตำแหน่งใด ๆ แล้วมักจะมีบทบาทสองประเภทด้วยกัน คือ บทบาทที่เป็นจริงกับบทบาทที่คาดหวัง[123] โดยเฉพะบทบาทที่คาดหวังจะส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรง ส่วนอำนาจหน้าที่ พลังอำนาจ การร่วมอำนาจหรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น รอบบินส์ (Robbins) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีการนำแบบใดก็ย่อมจะทำให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ เปลี่ยนไปในลักษณะนั้นด้วย นอกจากนั้นยังกล่าวไว้อีกว่า ในบทบาทของผู้นำนั้นมีสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ พลังอำนาจ และอำนาจตามตำแหน่ง ดังนั้น หากผู้นำคนใดมีอำนาจทั้งสองประการแล้ว ยิ่งจะทำให้กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนไปตามแบบของผู้นำมากยิ่งขึ้น[124] 2) รูปแบบหรือโครงสร้างขององค์การ ระเบียบ ประเพณีในการปฏิบัติงาน เช่น องค์กรกลางทางการศึกษาที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีระเบียบประเพณี ในการปฏิบัติตามระเบียบประเพณีของทางราชการ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้นับว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้น ดังนั้นหากผู้บริหารหรือผู้นำจะตัดสินใจในเรื่องใด ๆ แล้วก็จะถูกตัวแปรเหล่านี้ผลักดันให้การตัดสินใจนั้น ๆ มีอิสระน้อยลง

---

[122]Thomas J. Sergiovanni, “Leadership and Excellence in Schooling,” Educational Leadership 4,8 (February 1984) : 9-12.

[123]Robert G. Wright, The Nature of Organization (California : Deckenson Publishing Company, Inc., 1977), 3.

[124]Stephen P. Robbins, Administrative Process, 93.

3. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ จากคำกล่าวที่ว่า ไม่มีวิธีการใดเพียงวิธีการเดียวที่จะปฏิบัติงานทุก ๆ อย่างให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าเทียมกันในทุก ๆ สถานการณ์ แม้ว่างานนั้น ๆ จะเป็นงานประเภทเดียวกันก็ตาม ดังนั้นการตัดสินใจใด ๆ องค์ประกอบด้านสถานการณ์จึงนับว่ามีบทบาทสำคัญแก่การนำมาพิจารณาเป็นอย่างมาก เช่น 1) ตัวปัญหาเองเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจอยู่ไม่น้อย ปัญหาที่มีความยากง่าย ความซับซ้อน หรือสภาพพื้นฐานของการเกิดปัญหาต่าง ๆ ย่อมทำให้ผู้ตัดสินใจต้องเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่ต่างกันไป 2) ข้อจำกัดในการตัดสินใจ การตัดสินใจใด ๆ ของมนุษย์มักจะมีข้อจำกัดเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ เช่น การมีความรู้ความสามารถที่มีขีดจำกัด เป็นต้น 3) สถานการณ์ เป็นทางเลือกแต่ละทางที่มีการผสมกันระหว่างความแน่นอนกับความไม่แน่นอน 4) เกณฑ์ในการตัดสินใจ ในการคัดทางเลือกเพื่อไปใช้ในการแก้ปัญหานั้น ผู้ทำการตัดสินใจแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ก็มีเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ ซึ่งแต่ละเกณฑ์ย่อมต้องการผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในแต่ละระดับหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแตกต่างกันไป[125]

พฤติกรรมของมนุษย์ ย่อมประกอบด้วยกิจกรรมการตัดสินใจตลอดเวลา บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการพิจารณาไตร่ตรองไว้เป็นอย่างดี บางครั้งก็เป็นการตัดสินใจโดยปราศจากเหตุผลใด ๆ และบางครั้งก็เป็นการตัดสินใจในเรื่องส่วนตัว ขณะที่บางครั้งเป็นการตัดสินใจเพื่อส่วนรวม หรือในฐานะที่ตนดำรงตำแหน่งหนึ่งอยู่ การตัดสินใจโดยทั่วไปจะมีความแตกต่างกันตามระดับของความจำเป็น ความคาดหวังหรือสถานการณ์ต่าง ๆ อาทิ การปฏิรูปการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นแง่ของการผลิตหรือการกระจายความเสมอภาคในด้านการศึกษา ก็ล้วนแล้วแต่ต้องการข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจทั้งสิ้น จากการที่กล่าวไปแล้วว่า ในองค์การนั้นการตัดสินใจเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน และเห็นว่าการบริหารงานใดก็ตามหากพิจารณาในเชิงกระบวนการบริหาร ดังที่ กูลิก ได้เสนอไว้ คือ POSDCoRB ซึ่งเริ่มจากการวางแผน ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจเลือกแผนที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด เพื่อเป็นวิถีทางนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ต้องการ และในขั้นต่อไปอันหมายถึงการจัดรูปแบบขององค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน และอื่น ๆ จะเห็นได้ว่า ทุกขั้นตอนของกระบวนการดังกล่าว จะมีกิจกรรมการตัดสินใจแฝงอยู่ด้วยตลอดเวลา และถ้าหากจะพิจารณาให้ลึกลงไปแล้ว การตัดสินใจเริ่มขึ้นก่อนที่จะมีการจัดตั้งองค์การด้วยซ้ำไป เพราะการที่จะจัดตั้งองค์การนั้นต้องใช้กระบวนการตัดสินใจ ในการกำหนดจุดประสงค์ขององค์การว่า จะจัดตั้ง

---

[125]Dean F. Juniper, Decision Making for Schools Colleges, 6-7.

องค์การในรูปแบบใดดี หรือจะทำกิจกรรมนั้น ๆ หรือไม่ เป็นต้น นับตั้งแต่อดีตมาถึงปัจจุบัน พฤติกรรมการตัดสินใจ ได้กลายเป็นพฤติกรรมของนักบริหาร ได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่จะเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหารงานอยู่เสมอ การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้ได้ประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ หมายถึงว่า ในบางกรณีผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจเอง แต่อีกหลาย ๆ กรณีผู้บริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูล แนวคิด และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจแม่นยำยิ่งขึ้น

กระบวนการตัดสินใจ

หากจะพิจารณาการตัดสินใจในการวางแผนหรือการแก้ปัญหาแล้วจะเห็นได้ว่า การตัดสินใจนั้นต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศ ที่ต้องมีรูปแบบ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จากหลักการดังกล่าวนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าและพยายามจำแนกขั้นตอนต่าง ๆ ออกเป็นขั้นตอนย่อย ซึ่งกระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต้องการความละเอียดอ่อน ความมีเหตุผล และความถูกต้องเหมาะสม โดยผู้ตัดสินใจต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งด้านความรู้ และประสบการณ์ หลักการ เหตุผลและทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญต่อคุณภาพการตัดสินใจไม่น้อย การจัดระเบียบและการรวมกันของสิ่งต่าง ๆ หรือส่วนต่าง ๆ เข้าเป็นสิ่งเดียวกัน เรียกว่า ระบบ โดยระบบจะมีลักษณะหลายประการ กล่าวคือ จะมีรูปลักษณะโครงสร้างที่มีระบบย่อยเป็นส่วนทำหน้าที่บางอย่าง แต่ละระบบต้องอาศัยปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นส่วนประกอบ ดังนั้นนักวิชาการเป็นจำนวนมากจึงพยายามที่จะศึกษาและหาวิธีแก้ปัญหา และได้ให้ความหมายของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

รอบบินส์(Robbins) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจไว้ด้วยกัน 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ 3)ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ 4) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ และ 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

เดสส์เลอร์(Dessler) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุปัญหา 2) การพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจ 3) การวิเคราะห์ทางเลือก และ 4) ทำการตัดสินใจ[126]

---

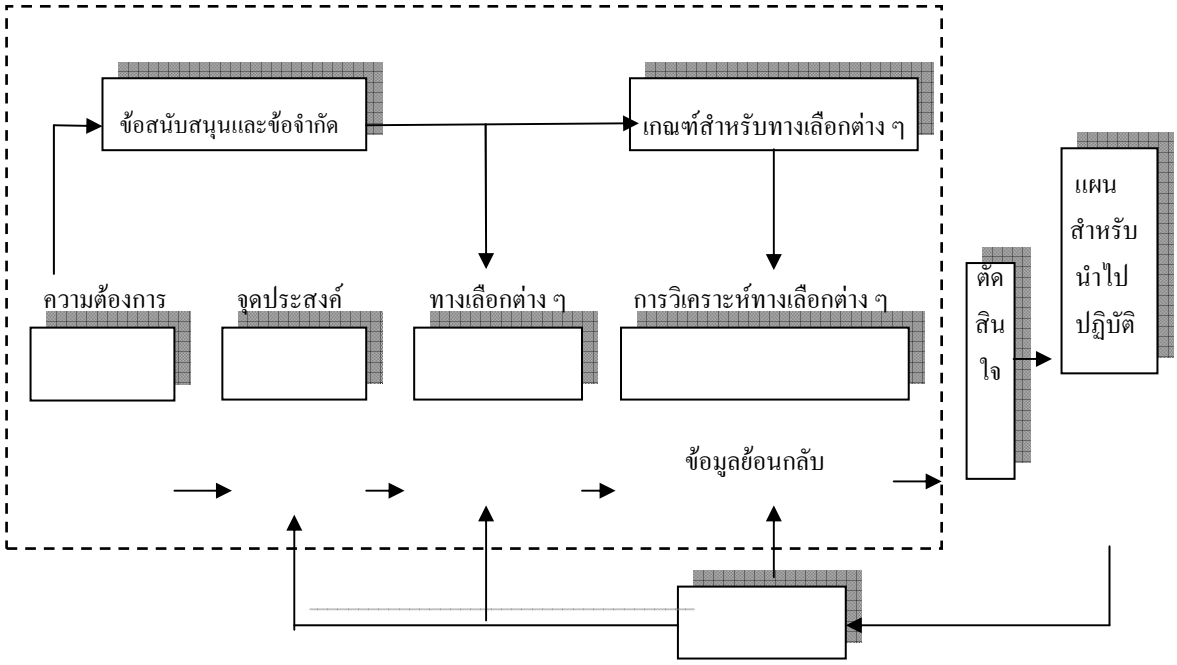
[126]Stephen P. Robbins และ Gary Dessler, อ้างถึงใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, 26.

คอฟแมน(Kaufman) ได้เสนอรูปแบบของการตัดสินใจเชิงระบบ สรุปได้ดังนี้ 1) การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและทำความเข้าใจกับตัวปัญหา หรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ 2) การศึกษาหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้มากที่สุด 3) คัดทางเลือกในการที่จะใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง 4) ปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว โดยอาจกำหนดเป็นรูปแผนงาน ข่ายงานต่าง ๆ เช่น CPM/PERT และ Gantt's chart เป็นต้น และ 5) การวัดหรือการประเมินผล โดยที่ตรวจสอบหรือประเมินผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นไปตามจุดประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ ต่อไป ดังแผนภูมิที่ 7 แผนภูมิที่ 8[127]และแผนภูมิที่ 9[128]

---

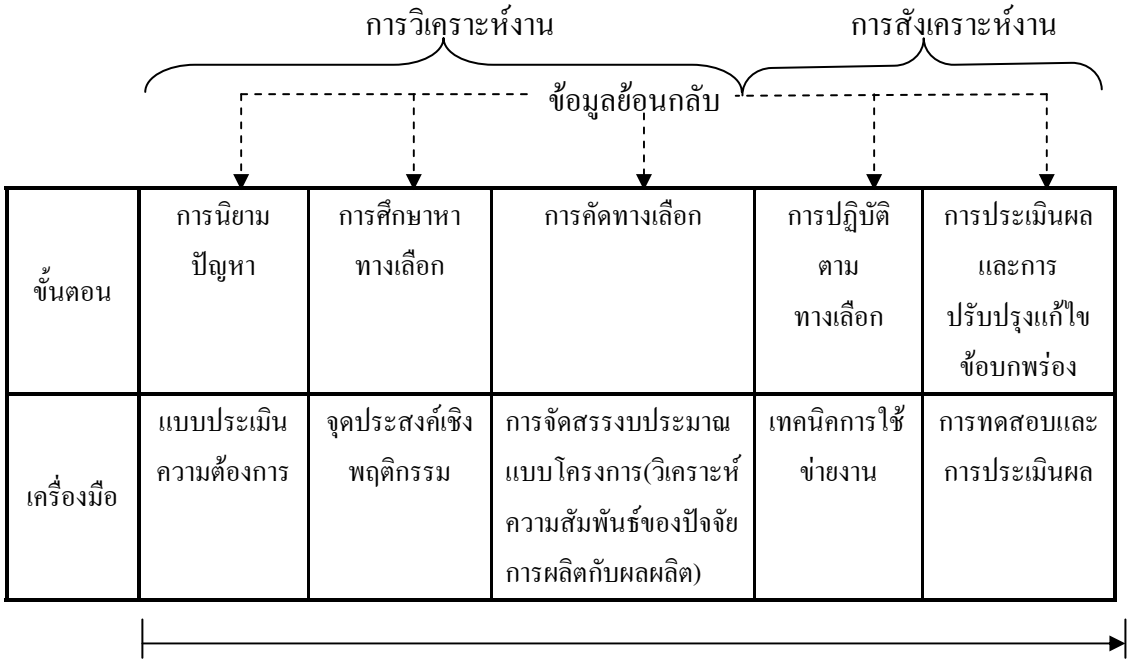
[127]ประกอบ คุณารักษ์, การจัดทำโครงการและการประเมินผลเชิงระบบ (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526), 78 ; Roger A. Kaufman, "Systems Approachas to Education :Discussion and Attempted Integration," James M.Liphan & James A. Hoeh eds., in The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row, 1974), 35.

[128]David I. McClelland, and William R. King, System Analysis and Project Managment (Tokyo : McGraw-Hill Book Company, 1968), 17.



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบของกระบวนการตัดสินใจด้วยวิธีการเชิงระบบ

ที่มา : ประกอบ คุณารักษ์, การจัดทำโครงการและการประเมินผลเชิงระบบ (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526), 78.



แผนภูมิที่ 8 รูปแบบกระบวนการตัดสินใจของแนวคิดเชิงระบบ

ที่มา : Roger A.Kaufman, “Systems Approachas to Education : Discussion and Attempted Integration,” James M.Liphan & James A. Hoeh eds., in The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row, 1974), 35.

: ประกอบ คุณารักษ์, การจัดทำโครงการและการประเมินผลเชิงระบบ (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526), 78.

แผนภูมิที่ 9 เปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจของบุคคลต่าง ๆ

บุคคล	กระบวนการตัดสินใจ				
คอฟแมน	1.การนิยามปัญหา	2. การศึกษาหาทางเลือก	3. การคัดทางเลือก	4. การปฏิบัติตามทางเลือก	5. การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
รอบบินส์	1. กำหนดปัญหา	2. การพัฒนาการทางเลือก คือพิจารณาว่าทางเลือกใดบ้างที่จะนำไปแก้ปัญหาได้ 3. วิเคราะห์ทางเลือก คือการพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยต่าง ๆ ของแต่ละทางเลือก	4. เลือกทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ		
ไซมอน	1. กิจกรรมด้านเชาว์ปัญญา การหาข่าวสารสภาพการณ์ที่จะได้ในการตัดสินใจ	2. กิจกรรมด้านออกแบบให้ คือพัฒนาวิเคราะห์แนวทางต่างๆ ที่จะนำไปปฏิบัติได้	3. กิจกรรมการเลือก คือทางเลือกที่เหมาะสมและนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง		
แซนฟอร์ดและอเดลแมน	1. นิยามปัญหา 2. วัตถุประสงค์โดยทั่วไป 3. วางหลักเกณฑ์ตามเหตุผลต่าง ๆ 4. พิจารณาข้อจำกัดและพัฒนาให้เกิดความเป็นไปได้	5. หาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาพิจารณาเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา 6. พิจารณาจัดลำดับน้ำหนักของทางเลือก 7. พิจารณาเกณฑ์วัตถุประสงค์ประกอบเหตุผลอื่น ๆ อีกครั้ง	8. ประเมินและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ		
มิเชลล์	1. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2. การระบุปัญหา	3. ค้นคว้าแสวงหาข้อมูลข่าวสาร 4. การก่อให้เกิดทางเลือกในการแก้ปัญหา	5. การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา	6. หาทางเลือกไปปฏิบัติมีการควบคุม	

แผนภูมิที่ 9 (ต่อ)

บุคคล	กระบวนการตัดสินใจ				
ลิชช์ฟิลด์	1.รับรู้ปัญหาต่างๆ	2. วิเคราะห์ปัญหาจากการอบรมข้อมูลแล้ววิเคราะห์รายละเอียด 3. กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา 4. พัฒนาแผนหรือยุทธวิธีการปฏิบัติโดยพิจารณา - ทางเลือก - ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น	เลือกวิธีปฏิบัติ	5. ปฏิบัติ -วางโครงการ - สนับสนุน	ประเมินค่า
กริฟฟิช	1. รับรู้ปัญหา 2. วิเคราะห์ปัญหาและประเมินค่าของปัญหา 3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐาน	4.รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ	เลือกทางแก้ไข	ปฏิบัติตามทางเลือก	ติดตามประเมินผล
นิวแมนและซัมเมอร์	1. ระบุปัญหา	2. ค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหา 3. วิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือก	4. เลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา		
ฟลิปโป	1. ระบุและวิเคราะห์ปัญหา	2. กำหนดทางแก้ปัญหาหลายทาง 3. รวบรวมและวิเคราะห์ข่าวสารเกี่ยวกับข้อมูล	4. เลือกตัดสินใจเลือกทางแก้ที่ดีที่สุด	5. นำการตัดสินใจไปปฏิบัติให้บรรลุ	

ที่มา : David I. McClelland, and William R. King, System Analysis and Project Managment (Tokyo : McGraw-Hill Book Company, 1968), 17.

จากแผนภูมิดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ประกอบกับความคิดเห็นของนักการศึกษาได้กล่าวถึงวิธีการเชิงระบบ ซึ่งพอสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การจำแนกหรือนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ เป็นขั้นของการสร้างความมั่นใจ ความแน่ใจ โดยการค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไร และทำความเข้าใจกับตัวปัญหา หรือความพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้ แบงฮาร์ท และทรูล (Banghart and Trull) ได้เสนอวิธีการในการนิยามปัญหาว่าประกอบไปด้วย 1) วิเคราะห์ขอบข่ายของปัญหา 2) ศึกษาว่ามีอะไรอยู่ในปัญหานั้นบ้าง 3) กำหนดว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่แท้จริง 4) ทำการศึกษาทรัพยากรและข้อจำกัดต่าง ๆ 5) จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา[129] ในส่วนของการพิจารณาประพจน์ปัญหาที่แท้จริงนั้น ประกอบ คุณารักษ์ ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ข้อความที่แสดงความเป็นประพจน์ปัญหาที่แท้จริงนั้น จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นข้อความที่เน้นไปที่ตัวปัญหาจริง ๆ 2) เป็นข้อความที่ไม่กำหนดหรือจำกัดวิธีการที่พึงจะใช้ในการแก้ปัญหานั้น ๆ ไว้เพียงอย่างเดียว 3) เป็นข้อความที่สามารถอธิบายถึงผลเสียที่จะตามมาได้ ในกรณีที่ปัญหานั้นไม่ได้รับการแก้ไข[130] คอฟแมน (Kaufman)ได้เสนอเครื่องมือที่เรียกว่า แบบประมินความต้องการ(needs assessment) เพื่อประเมินความต้องการหรือปัญหาต่าง ๆ เครื่องมือประเมินความต้องการดังกล่าว จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจำแนกสาระและความสำคัญของปัญหาได้ สามารถทราบในสิ่งที่ยังไม่ทราบ และเพื่อการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการ แก้ปัญหาหรือลดความขัดแย้งที่เป็นอุปสรรคต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุดหรือให้หมดไป ในขณะที่กระบวนการกลุ่มย่อยเป็นการสร้างกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างแนวความคิดร่วมกัน โดยวิธีออกความคิดเห็นร่วมกันโดยการเขียนไม่จำเป็นต้องพูดในรอบแรก แล้วมีการบันทึกแนวความคิดแต่ละคนที่แสดงออกมาต่อกัน โดยไม่ทราบว่าใครมีความคิดเช่นไร และมีการอภิปรายแนวความคิดเหล่านั้นในการประเมินผล ต่อจากนั้นผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มจะทำการพิจารณาจัดลำดับก่อนหลังของแนวคิดเหล่านั้น เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการแก้ไข ซึ่งวิธีการเช่นนี้ได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากวิธีการดังกล่าวมีความสะดวกในการปฏิบัติ และยังสะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วม โดยที่ไม่มีใครทราบว่าใครเป็นคน

---

[129]Frank W. Banghart and Albert Trull, Jr., Educational Planning (New York : Macmilland Company, 1973) , 4.

[130]ประกอบ คุณารักษ์, เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา ศบ. 464 406 Programs Development and Evaluation (นครปฐม : ภาควิชาการบริหารและการนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2526) , 78. (อัดสำเนา.)

เสนอแนวความคิดอะไร แต่ทุกคนก็รู้จักกันในที่นั้น วิธีการเช่นนี้เรียกว่า วิธีการเดลฟาย(Delphi Technique) เดลฟายเทคนิคนี้ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ในการศึกษา โดยมีหลักการสำคัญอยู่ที่การพยายามรวบรวมความคิดเห็น ที่จะกระจัดกระจายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ให้มีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนั้นเดลฟายเทคนิคยังนำไปใช้ในการทำนายหรือวางแผนในอนาคตได้อีกด้วย

2. การศึกษาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจ เพราะต้องกำหนดทางเลือก ศึกษาปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะการกำหนดทางเลือกให้มากที่สุด และครอบคลุมทุกวิถีทาง ที่จะสามารถแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี ย่อมเกิดประโยชน์สูงสุด เพราะทางเลือกแต่ละทางอาจช่วยแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่างกัน ฉะนั้น ความจำเป็นอย่างหนึ่งก็คือ การกำหนดทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสรุปในการที่จะเลือกขั้นต่อไป

3. การคัดทางเลือก ทางเลือกคือแนวปฏิบัติทั้งหลายที่อาจนำมาแก้ปัญหาได้โดยเฉพาะได้กำหนดทางเลือกมาแล้ว จึงหมายถึงการเสนอวิธีหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับปัญหาที่แท้จริงได้ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจอย่างแท้จริง ซึ่งการตัดสินใจคัดทางเลือกนั้น คอฟแมน(Kaufman) เสนอกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำ ซึ่งประกอบด้วย 1) จัดหาสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางเลือก 2) นำกฎเกณฑ์ต่าง ๆที่เกี่ยวข้องมาประเมินสารสนเทศเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่ ทุกมุม ด้วยความรอบคอบและใช้ความพยายามสูงสุด 3) เลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่ง 4) ย้อนกลับมาพิจารณาข้อมูลสนับสนุนทางเลือกที่เลือกไว้นั้น 5) สร้างความมั่นใจในทางเลือก อาจจะโดยการหาข้อมูลเพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจ เพิ่มเติมตัวเลือกและคัดทางเลือกที่จะเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้อาจจะยังคงเลือกตัวเลือกเดิมก็ได้[131]

4. ปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือก เมื่อเลือกทางเลือกนั้นมาแล้ว ขั้นต่อไปเป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกนั้น เพราะการที่จะทราบได้ว่าการตัดสินใจนั้น ๆ ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด จะต้องขึ้นอยู่กับผลของการตัดสินใจนั้น ๆ กล่าวคือ สามารถที่จะแก้ไขปัญหาที่ได้แยกแยะออกมาได้ตามขั้นตอนต้นๆ ซึ่งการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจนี้อาจกำหนดออกมาในรูปของการกำหนดแบบแผนงานที่เป็นข่ายงานต่าง ๆ เช่น CMP/PERT และ Gantt's Chart เป็นต้น[132]

---

[131]Kaufman, op. Cit., 37.

[132]Guy E. Swanson, "The Effectiveness of Decision-Making Groups" in Hoy and Miskel(eds.), op. cit., 231 –232.

5. การวัดหรือการประเมินผล ขั้นนี้นับเป็นตอนขั้นสุดท้ายของกระบวนการ เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือประเมินผล 2 ประการ คือ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นไปตามจุดประสงค์หรือไม่ และเป็นการตรวจสอบการตัดสินใจที่กระทำลงไปด้วย หากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ ต่อไป ซึ่งการประเมินดังกล่าวอาจออกมาในรูปใช้อิงกลุ่มหรืออิงเกณฑ์ก็ได้[133]

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การแบ่งประเภทปัญหา เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สถานการณ์ประเภทแรก คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปอย่างแท้จริง 2) สถานการณ์ประเภทที่สอง คือ สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจง สำหรับกลุ่มคนบางคน 3) สถานการณ์ประเภทที่สาม คือ สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะ เจาะจงโดยแท้จริง ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน 4) สถานการณ์ประเภทที่สี่ คือ สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหม่ สถานการณ์ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง โดยแท้จริงล้วนแต่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไปด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ ต้องการกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือหลักการสำหรับการดำเนินงาน โดยเมื่อหลักการถูกพัฒนาขึ้นแล้ว สถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็จะสามารถได้รับการแก้ไขได้อย่างง่ายดาย ด้วยการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละกรณี ที่ต้องเน้นไว้เป็นพิเศษก็คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นกรณี ๆ ไป โดยผู้บริหารไม่สามารถพัฒนากฎเกณฑ์ใด ๆ ให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงได้ 2. การให้คำนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุของปัญหาและอะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3. การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ อะไรคือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ อะไรคือเป้าหมายต่ำสุดที่จำเป็น ต้องสร้างให้เกิดขึ้น และอะไรคือเงื่อนไขที่การตัดสินใจต้องสร้างความพึงพอใจให้สำเร็จ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ขอบเขตเงื่อนไข(boundary conditions)” โดยการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ขอบเขตเงื่อนไขได้สำเร็จ 4. การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่“ถูกต้อง”มากกว่าที่“พอจะยอมรับได้”เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5. การ

---

[133]Marvin C. Alkin, “Evaluation Theory Development” in Lipham & Hoeh(eds.) , op. cit. , 44.

ลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง ถ้าไม่นำการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วจะถือว่าเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น และการลงมือปฏิบัติจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติดังกล่าวเช่นกัน 6. ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์และมีข้อมูลป้อนกลับอย่างถูกต้อง นักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลต้องทำการตัดสินใจเหล่านี้ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่ได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน และเป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว น่าจะทำให้นักบริหารจัดการสามารถคาดหวัง(ตามสภาพของตำแหน่ง หรือความรู้) ได้ว่าพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบทางบวกต่อองค์การโดยรวม ยกระดับผลการดำเนินงาน และเสริมสร้างความเป็นนักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้[134]

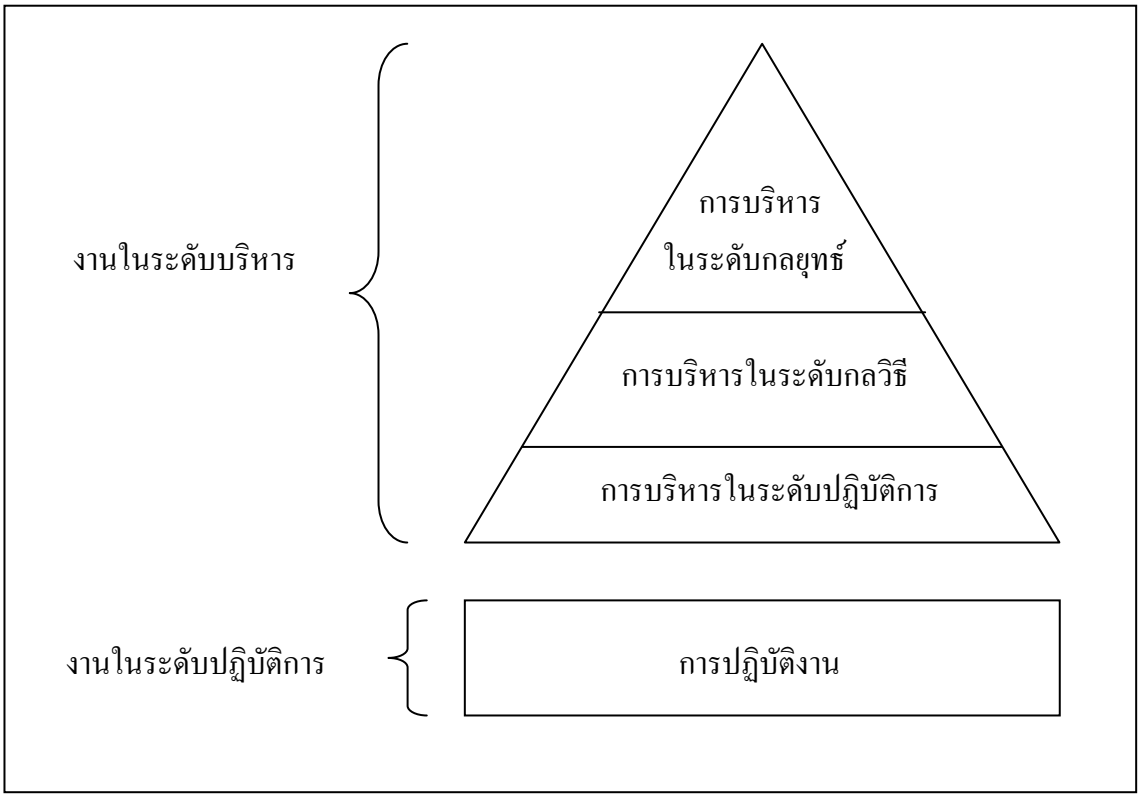
ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

การดำเนินงานใด ๆภายในองค์การต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานใน 2 ลักษณะ คือ งานในระดับปฏิบัติการและงานในระดับบริหาร ในที่นี้จะกล่าวถึงงานในระดับของการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน และการควบคุมงาน จะมีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นหน้าที่ส่วนใหญ่ในองค์การ ผู้บริหารในระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก ซึ่งจะดูแลให้งานในแต่ละวันดำเนินไปตามนโยบายขององค์การ ผู้บริหารในระดับกลวิธีจะมีหน้าที่วางแผนในระยะสั้น ดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้เหมาะสมเพื่อควบคุมให้งานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหาร ในระดับกลยุทธ์จะมีหน้าที่กำหนดแผนและนโยบายระยะยาวขององค์การซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์การในอนาคต[135] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 10

---

[134]Peter F. Drucker, Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ (กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550), 77-101.

[135]วรัญญา ตันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์การ”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1-8 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 5.



แผนภูมิที่ 10 ระดับของการบริหารในองค์การ
ที่มา : วรัญญา ตันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์การ”, ใน เอกสารการสอนชุดวิชาระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ หน่วยที่ 1-8 (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545), 5.

วรัญญา ตันบุรินทร์ทิพย์ ได้กล่าวถึงผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์การ ไว้ดังนี้ 1) หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลวิธี หรือระดับกลยุทธ์ ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหาร ในเรื่องการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การอำนวยการ (directing) การประสานงาน (co-ordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในงานและสถานการณ์หลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันไป

ตามระดับของการบริหาร จึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน 2) ระดับของการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์การในระดับต่าง ๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ แต่จะแตกต่างกันเพียงในเรื่องของลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับระดับของการบริหาร จึงทำให้ลักษณะของการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ของการบริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อในระยะยาวต่อองค์การส่วนใหญ่ทั้งองค์การ การตัดสินใจระดับกลวิธีเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งเป็นส่วนย่อยอยู่ภายใต้การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวันภายในองค์การ 3) คุณลักษณะของสารสนเทศตามขอบเขตของการตัดสินใจ การตัดสินใจในระดับต่างๆ มีประเด็นปัญหาให้ตัดสินใจในลักษณะที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละประเด็นต้องการสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกัน

ผู้บริหารทุกระดับภายในองค์การจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขัน และเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่หลายประการในการบริหารอันเป็นเหตุให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องทำการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยปกติผู้บริหารในองค์การทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลวิธี และระดับกลยุทธ์ ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์การโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง[136]

ประสิทธิผลในการตัดสินใจ

ประสิทธิผลในการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจที่เอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติเพื่อดำเนินไปสู่จุดประสงค์ขององค์การหรือการปฏิบัติงานในแต่ละที่แต่ละแห่งให้ได้เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลสะท้อนให้บรรลุจุดประสงค์และเป็นไปด้วยดี นอกจากนี้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจด้วย ดังที่ บานาร์ด (Banard) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ควรจะต้องเสียเวลาไปกับการตัดสินใจปัญหาง่าย ๆ ปัญหาที่

---

[136]เรื่องเดียวกัน, 6.

ยังไม่ถึงเวลาที่จะต้องตัดสินใจ ปัญหาที่ถึงแม้จะต้องตัดสินใจก็ไม่ใช่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการไม่ควรตัดสินใจในปัญหาที่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นตัดสินใจด้วย[137] และ ดรักเกอร์ (Drucker) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลทราบดีว่าเมื่อใดที่การตัดสินใจควรจะขึ้นอยู่กับหลักการ และเมื่อใดที่การตัดสินใจควรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละกรณี พวกเขาทราบดีว่าการตัดสินใจที่พลิกแพลงที่สุดก็คือ การตัดสินใจที่อยู่ระหว่างความถูกต้อง และความประนีประนอมของสิ่งที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นพวกเขาจึงต้องเรียนรู้ที่จะอธิบายปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจากปัจจัยอีกประการหนึ่งให้สำเร็จด้วย พวกเขาทราบดีว่าขั้นตอนที่เสียเวลามากที่สุดในกระบวนการไม่ได้อยู่ที่การตัดสินใจ แต่อยู่ที่การนำการตัดสินใจดังกล่าวมาใช้งานให้เกิดผล ทั้งนี้ถ้าการตัดสินใจดังกล่าวทำให้เกิดผลเสียแก่การทำงาน การตัดสินใจดังกล่าวก็เป็นเพียงความตั้งใจอันดีเท่านั้น(ไม่ใช่การตัดสินใจที่ดี) ดังนั้นแม้ว่าการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับระดับสูงสุดของการทำความเข้าใจความเป็นมาทั้งหมดก็ตาม แต่การดำเนินงานต่อไปก็ควรมีความจริงจัง และใกล้เคียงกับความสามารถของบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดังกล่าวมากที่สุดด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลยังทราบอีกด้วยว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีระบบ และมีองค์ประกอบเฉพาะเรื่องที่เน้นความสนใจเป็นพิเศษ[138] ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลหรือใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นด้วยลักษณะส่วนบุคคลหรือความรู้ความสามารถก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกมาตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม ย่อมจะนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง อาจล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ เพราะแต่ละสถานการณ์ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพของบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบและการบริหาร เป็นต้น ส่วน บาร์นาร์ด(Barnard) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารนั้นวัดได้จากประสิทธิผลของงานกับความพึงพอใจกับเพื่อนร่วมงาน[139] ส่วน กิ๊บ (Gibb) เสนอว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องทำหน้าที่เสมือนตัวเร่ง เป็นที่ปรึกษาและเป็นที่พึ่งของ

---

[137]Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge : Harvard University Press, 1997), 194.

[138]Peter F. Drucker, Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ, 76.

[139]Chester I. Barnard, The Functions of Executive, 60.

กลุ่มได้[140] ด้าน เคทซ์(Katz) เห็นว่าการพิจารณาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรดูที่ความมีทักษะของผู้นำ ประกอบด้วย (1) ทักษะด้านมโนภาพเกี่ยวกับงาน หมายถึง การมีมโนภาพในระบบของโรงเรียนอย่างกว้างขวางและครอบคลุมทุกอย่าง เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบ ทฤษฎี เป็นต้น (2) ทักษะด้านมนุษย์ คือ ต้องมีทักษะและมีความสามารถในการอยู่อย่างมนุษย์ อยู่กับมนุษย์ ปฏิบัติต่อผู้อื่นเยี่ยงมนุษย์ เข้าใจมนุษย์ มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นต้น (3) ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง การรู้จักใช้กลวิธีการแก้ปัญหา และการตัดสินใจทั้งด้านการบริหารและด้านปฏิบัติงาน[141]

ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

การตัดสินใจบางครั้งก็เป็นเรื่องยากลำบากสำหรับผู้บริหาร ถึงแม้ว่าเขาจะเป็นผู้บริหารที่เก่งที่สุด อย่างไรก็ตามก็มีวิธีการที่จะช่วยให้การตัดสินใจของเขาเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารได้ตระหนักหรือคำนึงถึงหลักในการตัดสินใจดังต่อไปนี้ คือ

1. การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์เช่นเดียวกันกับเหตุผล ฉะนั้นเรื่องของความยืดหยุ่นเกี่ยวกับเรื่องความคิดจิตใจจึงเป็นเรื่องจำเป็น

2. ควรจะได้มีการเขียนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการตัดสินใจที่ยุ่งยากไว้ให้ชัดเจน เพราะความรู้ในเรื่องวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าวของผู้ที่ทำการตัดสินใจ จะทำให้งานในการตัดสินใจง่ายเข้า

3. ผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องตระหนักว่า การตัดสินใจของเขาไม่สามารถที่จะทำให้ทุกคนพึงพอใจได้ อาจจะมีบางคนไม่พึงพอใจจากผลการตัดสินใจ หน้าที่อันหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจก็คือ จะต้องคอยอธิบายการตัดสินใจนั้นให้ผู้ร่วมงานที่ไม่เข้าใจให้เกิดความเข้าใจ เพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

4. การตัดสินใจควรพยายามให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุด กล่าวคือ กรณีที่มีการชั่งน้ำหนักทางเลือกระหว่างแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง ควรจะได้มีการพิจารณาถึงผลได้ผลเสียอย่างถี่ถ้วน หากการตัดสินใจนั้นยังมีน้ำหนักก้ำกึ่งกัน ควรเลือกตัดสินใจเลือกแนวปฏิบัติที่จะสามารถอำนวยผลในทางส่งเสริมและสร้างสรรค์มากที่สุด

---

[140]Jack R. Gibb, “Dynamics Leadership,” in Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni (eds.), Organizations and Human Behavior : Focus on Schools (New York : McGraw – Hill book company, 1969), 267.

[141]Robert L. Katz, “Skills of an Effective Administrator,” Harvard Business Review, (January-February 1995): 33-42.

5. การตัดสินใจควรให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ การตัดสินใจจะต้องไม่เป็นการขัดหรือฝ่าฝืนต่อนโยบายขององค์การ กฎระเบียบ ประเพณีของสังคม

6. การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทุ่มเทความพยายาม และมีกำลังอย่างแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ

7. การตัดสินใจที่จะให้มีประสิทธิภาพต้องใช้เวลาพอสมควร ฉะนั้นผู้ที่ทำการตัดสินใจไม่ควรด่วนใจร้อนที่จะหาคำตอบหรือหาทางออกในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพราะการเร่งร้อนที่ให้ได้ทางออกหรือคำตอบในการแก้ปัญหาเร็ว ๆ นั้น ปรากฏเสมอว่าการพิจารณาแก้ปัญหาจะไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

8. ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจ ควรจะตระหนักอยู่เสมอว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ กล่าวคือ การตัดสินใจแน่นอนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจต้องขจัดความกลัวใด ๆ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้หมดไป ทั้งนี้เพราะไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งอยู่กับที่ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้นผู้ที่ทำการตัดสินใจจะต้องมีความมั่นคงไม่อ่อนไหวต่อการคัดค้านจากฝ่ายอื่นที่ไม่เห็นด้วย

9. ควรให้มีการติดตามผลการตัดสินใจแต่ละครั้งซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ ไม่เพียงทำให้รู้ว่าการตัดสินใจนั้นด้อย เพราะกรณีที่มีการตัดสินใจผิดพลาดจะได้มีการแก้ไขได้ทันท่วงที

10. ควรจะได้มีการตระหนักว่าการตัดสินใจครั้งหนึ่ง จะก่อให้เกิดการปฏิบัติหรือการกระทำอื่น ๆ ตามมา ที่เป็นเช่นนี้เพราะหน้าที่ทุกหน้าที่ของการดำเนินการ กิจการหรือการประกอบการจะต้องเกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน การเพิ่มหรือการขยายกิจกรรมใด ๆ ที่มีอยู่กิจกรรมหนึ่ง ก่อให้เกิดในกิจกรรมอื่น ๆ ส่วนใหญ่หรือไม่ก็ทั้งหมด

11. ควรพยายามตัดสินใจให้มีลักษณะกระจายอำนาจทางการบริหาร ให้กับส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความชำนาญในการบริหารของผู้ร่วมงาน ช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอันจะเป็นผลดีต่อการบริหารอันเป็นส่วนรวม[142]

---

[142]George R. Terry, Principles of Management (New York : Richard D. Irwin, Inc., 1964), 122-124 ; John M. Phiffner and Frank Sherwood, Administration Organization (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1965), 389.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

การปรับปรุงโครงสร้างของการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นไปอย่างคล่องตัว และเอื้อต่อการพัฒนาระบบการศึกษามากยิ่งขึ้น โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 37 บัญญัติให้มีการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อความคล่องตัวของการประสานงานและกำกับติดตามนโยบายด้านการศึกษา และจัดการศึกษาที่เป็นความต้องการของท้องถิ่นโดยตรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนในพื้นที่ 4 อำเภอ ของจังหวัดกาญจนบุรี คือ อำเภอทองผาภูมิ อำเภอไทรโยค อำเภอศรีสวัสดิ์ และอำเภอสังขละบุรี โดยเป็นสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 112 แห่ง และสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน จำนวน 11 แห่งให้ได้รับการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545[143]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลลุ่มสุ่ม อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งอยู่ในภาคกลางด้านตะวันตกของประเทศไทย ระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 190 กิโลเมตร ระยะทางห่างจากจังหวัดกาญจนบุรี ประมาณ 50 กิโลเมตร มีพื้นที่ 13,029.42 ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่ 2 ใน 3 ของจังหวัดกาญจนบุรี มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้ ด้านทิศเหนือติดต่อจังหวัดตาก จังหวัดอุทัยธานี และประเทศพม่า ด้านทิศตะวันออกติดต่ออำเภอหนองปรือ อำเภอบ่อพลอย และจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านทิศใต้ติดต่ออำเภอเมืองกาญจนบุรี ด้านทิศตะวันตกติดต่อประเทศพม่าโดยมีทิวเขาตะนาวศรีเป็นแนวเขตแดนระหว่างประเทศ สภาพพื้นที่มีลักษณะเป็นป่าไม้และภูเขา มีพื้นราบเป็นส่วนน้อย มีอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ 2 แห่ง คืออ่างเก็บน้ำเขื่อนศรีนครินทร์ อำเภอศรีสวัสดิ์ และอ่างเก็บน้ำเขื่อนวชิราลงกรณ อำเภอทองผาภูมิ ดังนั้นเส้นทางการเดินทางจึงลักษณะคดเคี้ยวตามไหล่เขาและอ่างเก็บน้ำ ลักษณะภูมิอากาศโดยทั่วไปอยู่ในโซนร้อนและชุ่มชื้น ในบริเวณที่เป็นป่าและภูเขาสภาพอากาศจะมีความเปลี่ยนแปลงมาก คือ ในฤดูร้อนจะร้อนจัด ในฤดูหนาวจะหนาวจัด และในฤดูฝนจะเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีพื้นที่

---

[143]กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ, 2546), 5.

รับผิดชอบ 4 อำเภอ 23 ตำบล 152 หมู่บ้าน โดยมีอำเภอทองผาภูมิ อำเภอไทรโยค อำเภอศรีสวัสดิ์ และอำเภอสังขละบุรี การปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย เทศบาลตำบล 5 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 23 แห่ง จากสถิติการปกครองกระทรวงมหาดไทย เมื่อสิ้นปี 2547 มีประชากร ทั้งสิ้น 139,707 คน เป็นชาย 73,080 คน เป็นหญิง 66,627 คน อำเภอที่มีประชากรหนาแน่นที่สุด คืออำเภอไทรโยค รองลงมาคืออำเภอทองผาภูมิ อำเภอศรีสวัสดิ์ และอำเภอสังขละบุรี ตามลำดับ และในภาพรวม 4 อำเภอ มีความหนาแน่นของประชากร 10.72 คน : ตารางกิโลเมตร ซึ่งมีความหนาแน่นค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับความหนาแน่นของประชากรของจังหวัดกาญจนบุรี คือ 40.92 คน : ตารางกิโลเมตร[144]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ได้จัดวางทิศทางองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ดังนี้ วิสัยทัศน์ในด้านการจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐาน พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีค่านิยม ยิ้มแย้มแจ่มใส ฉับไวบริการ เชี่ยวชาญ ICT จิตใจดี มีคุณธรรม พันธกิจ ได้แก่ การเพิ่มโอกาสให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง และกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา โดยมีเป้าประสงค์ ได้แก่ ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสิทธิ และโอกาสอย่างทั่วถึง ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษา และได้กำหนดกรอบกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ประกันสิทธิและโอกาสในการได้รับการศึกษาภาคบังคับ สร้างโอกาสให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาการอย่างทั่วถึง เพิ่มอัตราการเรียนต่อชั้น ม.ปลาย และให้นักเรียนยากจนได้รับการประกันสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษา จัดการศึกษาเพื่อสร้างโอกาสและความเสมอภาคในพื้นที่จุดอับ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษารองรับการกระจายอำนาจ และการเป็นนิติบุคคล พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการวางแผนแบบมุ่งเน้นผลงานตาม

---

[144]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2548, 2548, 1.(อัดสำเนา)

ยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบการ นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลรายงานผลการจัดการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานบริหารราชการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก และสถานศึกษาในรูปแบบพิเศษอื่น ๆ และการจัดโซนสถานศึกษา (Education Zone) ตามความเหมาะสม กลยุทธ์ที่ 3 ระดมและจัด การทรัพยากรเพื่อการศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมวิชาการ กลยุทธ์ที่ 5 ปฏิรูปการเรียนรู้สู่คุณภาพตามมาตรฐาน ได้แก่ พัฒนาปรับปรุงหลักสูตร พัฒนาการจัดการเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สู่ปัญญา กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาอัจฉริยภาพผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ เพื่อศักยภาพการเรียนรู้ด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและอาชีพ ส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ จัดและสนับสนุนการเข้าร่วมแข่งขันทางวิชาการและความสามารถพิเศษอื่นๆ ในทุกระดับ[145]

แนวทางการบริการและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา คือ การกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบงานหลักตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ได้เสนอแนวทางการบริการและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้ 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีหลักการและแนวคิด ดังนี้ 1) ยึดหลักให้สถานศึกษา จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชนและสังคม 2) มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคม มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ 4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาการศึกษา 2. ด้านบริหารงานงบประมาณ

---

[145]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2548, 7-8.

มีหลักการและแนวคิด ดังนี้ 1) ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน และจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น 2) มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัวควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้ 3) ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4) มุ่งพัฒนาขีดความ สามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐาน การจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ การวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนการผลิต การจัดระบบการจัดหาวัสดุ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การตรวจ สอบภายใน 5) มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้เพื่อการจัดและพัฒนาการศึกษา 3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีหลักการและแนวคิด ดังนี้ 1) ยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง 2) ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด 3) ยึดหลักธรรมาภิบาล 4. ด้านการบริหารทั่วไป มีหลักการและแนวคิด ดังนี้ 1) ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ 2) มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร และการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลัก การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง 3) มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย 4) การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้การบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้ง

การศึกษา ในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนการให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น[146]

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จำนงค์ ชินารักษ์ ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่ มีดังนี้ 1) ผู้บริหารใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ สถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความสับสนของปัญหา 2) ผู้บริหารใช้การตัดสินใจ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินปัญหา ผู้บริหารยอมรับการตัดสินใจ และนำไปปฏิบัติ โดยให้กลุ่มรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่ ในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งการยอมรับ 3) ผู้บริหารใช้การตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยึดกฎแห่งความขัดแย้ง โดยภาพรวม พฤติกรรมที่ใช้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในระดับมาก ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การตัดสินใจโดยทั่วไปประสบผลสำเร็จ คือการใช้วิจารณญาณของผู้บริหารรวบรวมข้อมูล ศึกษาผลกระทบเพื่อรวมความคิดเห็นในการแก้ปัญหา การยอมรับความคิดเห็นรวมทั้งความยุติธรรม คุณธรรมของผู้บริหาร ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การ ตัดสินใจโดยทั่วไปไม่บรรลุวัตถุประสงค์ คือการขาดความร่วมมือและเสียสละของบุคลากร ข้อมูลไม่ชัดเจน ข้อจำกัดของเวลาในการตัดสินใจ[147]

ภาวนา วงสวาห์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ เป็นแบบผู้บริหาร

---

[146]เรื่องเดียวกัน, 9-10.

[147]จำนงค์ ชินารักษ์, "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540), บทคัดย่อ.

หารือครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่มแล้วตัดสินใจเอง ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีการตัดสินใจแบบให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 7 งานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นงานนิเทศภายในมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ 7 งาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นงานหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และงานการเรียนการสอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[148]

รัชนีวรรณ ช้างวงศ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ผู้บริหารบริหารงานวิชาการ และงานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทั้งกลุ่มได้ทราบปัญหา รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะจากกลุ่ม แล้วผู้บริหารตัดสินใจเอง ส่วนการบริหารงานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานบางคนทราบปัญหา ขอความเห็นจากผู้ร่วมงานแต่ละคนโดยไม่ต้องให้มารวมกลุ่มกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง[149]

วีระพล มาศงามเมือง ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ผู้บริหารงานโรงเรียนขนาดใหญ่โดยส่วนรวมใช้กระบวนการตัดสินใจแบบ ค. คือ ตัดสินใจโดยการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เข้าใจปัญหา และผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนแล้วค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำมาปฏิบัติได้ ยกเว้นในงานบริหารงานบุคคลที่ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบ ง. คือ ตัดสินใจโดยศึกษาแยกแยะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างลึกซึ้งก่อน แล้วจึงเลือกทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสม

---

[148]ภาวนา วงสวาห์, “การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541), บทคัดย่อ.

[149]รัชนีวรรณ ช้างวงศ์, “การศึกษาพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว”(งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542), บทคัดย่อ

สามารถปฏิบัติได้ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดเล็กส่วนใหญ่ใช้กระบวนการตัดสินใจในการบริหารแบบ ค. ในงานทุกด้าน[150]

อภิวรรณา แก้วเล็ก ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในด้านการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน[151]

เดนหวัง บุญเพศ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยทั้งภาพรวมและรายข้อ การจำแนกตามอายุ ตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 2 แบบ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ทั้งในรายมิติและรายข้อ เว้นแต่ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่พึงได้รับ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู คือ

---

[150]วีระพล มาศงามเมือง, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร” (ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

[151]อภิวรรณา แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), บทคัดย่อ.

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[152]

รัตติกรณ์ จงวิศาล ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง[153]

เกษม จิตต์ธรรม ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

---

[152]เคนหวัง บุญเพศ, “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2543), บทคัดย่อ.

[153]รัตติกรณ์ จงวิศาล, “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” (ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543), บทคัดย่อ.

อำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[154]

พัชรี จิรจีรังชัย ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง[155]

สมควร ไกรพน ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล[156]

ศุภกิจ สานุสัตย์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้าง

---

[154]เกษม จิตต์ธรรม, "การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทรบุรี" (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544), บทคัดย่อ.

[155]พัชรี จิรจีรังชัย, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2545), บทคัดย่อ.

[156]สมควร ไกรพน, "แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2546), บทคัดย่อ.

แรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างบารมีตามลำดับ[157]

สราญรัตน์ จันทะมล ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการศึกษาความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา[158]

สุนทร พงษ์ใหญ่ ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน และเมื่อเปรียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2 ด้าน คือ ด้านอายุกับระดับการศึกษา ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ด้านอายุในงานการบริหารทั่วไปแตกต่างกันเพียงด้านเดียว และด้านระดับการศึกษาแตกต่างกัน 2 ด้าน คืองานการบริหารบุคลากรและงานการบริหารทั่วไป[159]

---

[157]ศุภกิจ สานุสัตย์, ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547), บทคัดย่อ.

[158]สราญรัตน์ จันทะมล, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2" (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548), บทคัดย่อ.

[159]สุนทร พงษ์ใหญ่, "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2548), บทคัดย่อ.

งานวิจัยในต่างประเทศ

ทักเคอร์(Tucker) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผล และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำตามแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิผล และความพยายามเป็นเป็นพิเศษ[160]

ดอนเดอโร(Dondero) ได้ศึกษาการจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นฐานระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิผลของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการโดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน มีการจัดโปรแกรมโรงเรียนที่ครูออกแบบเพื่อปรับปรุงการศึกษา โดยการเพิ่มอิสระภาพในการปกครองตนเองของคณะบุคลากรในโรงเรียนเพื่อการตัดสินใจซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อโรงเรียนแต่ละแห่ง ประสบการณ์และงานวิจัยในหน่วยงานเอกชนเสนอแนะว่า เมื่อลูกจ้างได้รับความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ และมีความสุขุมรอบคอบ การใช้อำนาจการทำงานขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับจำนวนตัวแปรในด้านการบวก รวมทั้งการเพิ่มขวัญกำลังใจในตัวลูกจ้าง และความพึงพอใจข้อสัญญาผูกมัดขององค์กรและการประสานงาน[161]

เฟลตัน(Felton) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา[162]

วิลเลี่ยม สเทียร์ และ เทอร์บอร์ก(William, Steers and Terborg) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่งในประเทศ

---

[160]Keller R. Tucker., Transformational leadership and the Performance of Research and Development Project Group. Journal of management, 1992 : A.

[161]Dondero M. Grace, "School-based Management, Teacher's Decisional Participa- tion Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International, 54(1993) : 1647-A.

[162]Felton S.L. Transactional and transformational leadership and teacher job satisfactional. Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi, 1995 : A.

สิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียนและส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน[163]

ฟิลบิน(Philbin) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดียน่า สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู[164]

แบงโคสกี(Bankowski) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์คซิตี้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู[165]

ลักส์(Lucks) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์คซิตี้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือ การใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ[166]

---

[163]William L.K. , Streets, R.M. and Treborg J.R., The Effects of Transformational leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. Journal of organization behavior, 1995 : 203.

[164]Patrick Leo Philbin, "Tranformational Leadership and secondary school principal(Leadership)" Ph.D. Purdue University, 2001 Dissertation Abstracts International, 2001 : A.

[165]Barbara Joyce Bankowski, "Astudy of relationship between Transformational Leadership and Teacher motivation in New York City elementary school." Ed.D. St. John's University(New York) school of Education and Human Services, 2001 Dissertation Abstracts International, 2002 : A.

[166]Howard Jay Lucks, "Transformational leadership and teacher motivation across New York City Public school." Ed.D. St. John's University(New York) school of Education and Human Services, 2001 Dissertation Abstracts International, 2002 : A.

สรุป

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงคนเดียวได้ เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและครู ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำและมีการตัดสินใจอย่างเหมาะสมต่อครู ทั้งทางด้านการสร้างบารมีสำหรับตัวผู้บริหารเอง การสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญด้านปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระทางความคิด มีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสริมสร้างจากความรู้เดิมที่มีอยู่ มีการตัดสินใจในงานอย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจร่วมกัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดีนั้นกระตุ้นและส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานให้รู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพ การได้รับความยุติธรรมที่เสมอภาคกัน การรู้สึกว่าตนมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ตลอดจนภาคภูมิใจในผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ บาสและอโวลิโอ(Bass & Avolio) โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ พฤติกรรมการตัดสินใจ ตามทฤษฎีของ คอฟแมน(Kaufman) 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาหาทางเลือกหรือกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา 3) การคัดทางเลือกที่จะนำไปแก้ปัญหา 4) การปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ และ 5) การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง โดยระดับภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจที่ผู้บริหารแสดงออกมานั้นหากอยู่ในระดับสูงมาก ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการร่วมมือร่วมใจ และงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารของตนเป็นอย่างยิ่ง

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาสและ อโวลิโอ (Bass & Avolio) และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของคอฟแมน(Kaufman) โดยการดำเนินงานมีขั้นตอน และระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบพร้อมทั้งศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการตัดสินใจจากตำรา เอกสารทางวิชาการ รายงาน ข้อมูลสถิติ ข้อมูลสารสนเทศ บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำในการทำโครงร่างงานวิจัย แล้วนำเสนอภาควิชาเพื่อเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการการวิจัย เป็นขั้นตอนในการจัดสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ ปรับปรุงเครื่องมือให้

สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นำเครื่องมือไปทดลองใช้และหาความเชื่อมั่นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง รวบรวมเครื่องมือมาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล แปลผล และเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

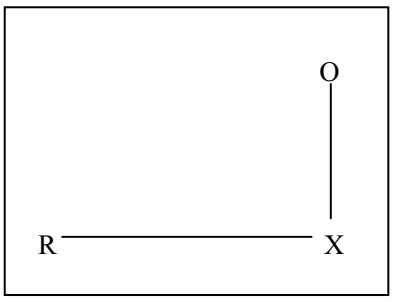
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการตรวจสอบและอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณา(descriptive research) มีลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง(the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง(diagram) ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

ประชากร

การวิจัยในครั้งนี้ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในอำเภอศรีสวัสดิ์ จำนวน 23 แห่ง อำเภอไทรโยค จำนวน 43 แห่ง อำเภอทองผาภูมิ จำนวน 33 แห่ง และอำเภอสังขละบุรี จำนวน 13 แห่ง รวมทั้งสิ้น 112 แห่ง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เป็น 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1–120 คน ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 – 300 คน และขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป[167] เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน(Krejcie and Morgan)[168] ได้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 85 แห่ง โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) มีขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 จัดสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอศรีสวัสดิ์ อำเภอไทรโยค อำเภอทองผาภูมิ และอำเภอสังขละบุรี จำนวน 112 แห่ง แยกตามขนาดของสถานศึกษา ได้สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 30 แห่ง ขนาดกลาง จำนวน 50 แห่ง และขนาดใหญ่ จำนวน 32 แห่ง

ตอนที่ 2 สุ่มตัวอย่างสถานศึกษาได้ขนาดตัวอย่างตามที่กำหนดเป็นรายอำเภอ แยกตามขนาดของสถานศึกษา ได้สถานศึกษาขนาดเล็ก 22 แห่ง ขนาดกลาง 39 แห่ง ขนาดใหญ่ 24 แห่ง รวม 85 แห่ง

---

[167]สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่, 2539), 632-633.

[168]Robert v. Krejcie and Early W. Morgan, อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น (กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2535), 39-41.

ผู้ให้ข้อมูล

สถานศึกษาในแต่ละแห่งกำหนดผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู รวม 340 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

อำเภอ	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง				ผู้ให้ข้อมูล		รวม
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	ผู้บริหาร	ครู	
ศรีสวัสดิ์	6	15	2	23	4	12	2	18	36	36	72
ไทรโยค	21	13	9	43	15	10	7	32	64	64	128
ทองผาภูมิ	2	18	13	33	2	14	10	26	52	52	104
สังขละบุรี	1	4	8	13	1	3	5	9	18	18	36
รวม	30	50	32	112	22	39	24	85	170	170	340

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา

2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น(X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงและสร้างตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และ อโวลิโอ(Bass & Avolio) ดังนี้

2.1.1 การสร้างบารมี (charisma or idealized influence) (X_1) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน การรับรู้ถึงภารกิจและปัญหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ(inspirational motivation) (X_2) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กรโดยการใช้วิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ เสริมสร้างกำลังใจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์

2.1.3 การกระตุ้นเชาว์ปัญญา(individualized consideration) (X_3) หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การให้ความหมาย และการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา

2.1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(intellectual stimulation) (X_4) หมายถึง การเน้นที่จะมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ

2.2 ตัวแปรตาม(Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็นตัวแปรย่อย 5 ตัวแปรตามทฤษฎีของ คอฟแมน (Kaufman) ดังนี้

2.2.1 การนิยามปัญหา(Y_1) หมายถึง การจำแนกหรือนิยามปัญหา โดยการค้นหาและทำความเข้าใจกับตัวปัญหา หรือพยายามแยกตัวปัญหาที่แท้จริงออกมาให้ได้

2.2.2 การศึกษาหาทางเลือก(Y_2) หมายถึง การศึกษาหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้มากที่สุด

2.2.3 การคัดทางเลือก(Y_3) หมายถึง คัดทางเลือกในการที่จะใช้แก้ปัญหาจากสารสนเทศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง

2.2.4 การปฏิบัติตามทางเลือก(Y_4) หมายถึง ปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว โดยอาจกำหนดเป็นรูปแผนงาน ข่ายงานต่าง ๆ เช่น CPM/PERT และ Gantt's chart เป็นต้น

2.2.5 การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง(Y_5) หมายถึง โดยที่ตรวจสอบหรือประเมินผลลัพธ์ที่ได้ จะเป็นไปตามจุดประสงค์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามจุดประสงค์จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ๆ ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถาม(questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ลักษณะเครื่องมือ วิธีการสร้าง และการให้คะแนนในแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(checklist) เกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ และ 5) ประสบการณ์การทำงานในปัจจุบันมีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ(checklist) สร้างตามทฤษฎีของ บาสและอโวลิโอ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของ อภิวรรณา แก้วเล็ก[169] เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(rating scale) 5 อันดับ เพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. การสร้างบารมี จำนวน 9 ข้อ (ข้อ 1-9)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 14 ข้อ (ข้อ 10-23)
3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา จำนวน 11 ข้อ (ข้อ 24-34)
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 10 ข้อ (ข้อ 35-44)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามของประกอบ คุณารักษ์[170] โดยสร้างตามทฤษฎีของ คอฟแมน(Kaufman) ได้แก่

1. การนิยามปัญหา จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 1-6)
2. การศึกษาหาทางเลือก จำนวน 8 ข้อ (ข้อ 7-14)
3. การคัดทางเลือก จำนวน 6 ข้อ (ข้อ 15-20)
4. การปฏิบัติตามทางเลือก จำนวน 16 ข้อ (ข้อ 21-36)

---

[169]อภิวรรณา แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542), 109 – 115.

[170]ประกอบ คุณารักษ์, การจัดทำโครงการและการประเมินผลเชิงระบบ (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526), 78.

5. การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จำนวน 5 ข้อ (ข้อ 37- 41)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนการประเมินค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ท(Likert's rating scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำผลจากการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือ โดยการปรึกษาและรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำมาปรับปรุง และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้(try - out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 แห่ง สถานศึกษาละ 4 ฉบับ รวมจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น(reliability) ตามวิธีการของครอนบาค(Cronbach)[171]โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา(α-coefficent)ได้ค่าความเชื่อมั่นตอนที่ 2 เท่ากับ 0.9921 ตอนที่ 3 เท่ากับ 0.9868 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.9937

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง และจัดส่งแบบสอบถามโดยการสอดซองปิดแสตมป์ทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารสถานศึกษา กรณีที่การเดินทางไม่สะดวก
3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการประสานงานกับครู หรือนัดหมายเพื่อไปรับเอกสารคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. จัดระบบข้อมูลเพื่อลงรหัส
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา และข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่(frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

---

[171]Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) และนำผลไปเทียบกับเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์(Best)[172] ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product– moment correlation coefficient)

---

[172]John W. Best, Research in Education (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณา(descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 85 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครู รวมทั้งสิ้น 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของบาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของคอฟแมน(Kaufman) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product– moment correlation coefficient)

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ตามทฤษฎีของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของคอฟแมน(Kaufman) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 85 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู รวมทั้งสิ้น 340 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 340 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู จำนวน 340 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ(percentage) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1	**เพศ**		
	1. ชาย	136	40.00
	2. หญิง	204	60.00
	รวม	340	100.00
2	**อายุ**		
	1. น้อยกว่า 25 ปี	2	0.60
	2. 25-35 ปี	126	37.10
	3. 36-45 ปี	82	24.10
	4. 46-55 ปี	122	35.90
	5. 56 ปีขึ้นไป	8	2.40
	รวม	340	100.00
3	**ระดับการศึกษา**		
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	1.80
	2. ปริญญาตรี	226	66.50
	3. ปริญญาโท	108	31.80
	4. ปริญญาเอก	-	-
	รวม	340	100.00

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4	**ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา**		
	1. ครูผู้สอน	170	50.00
	2. รองผู้อำนวยการ/รักษาการผู้อำนวยการ	85	25.00
	3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา	85	25.00
	รวม	340	100.00
5	**ประสบการณ์ในการทำงาน**		
	1. น้อยกว่า 1 ปี	-	-
	2. 1-5 ปี	74	21.80
	3. 6-10 ปี	62	18.20
	4. 11-15 ปี	47	13.80
	5. 16 ปีขึ้นไป	157	46.20
	รวม	340	100.00

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 60 เป็นเพศชาย จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นผู้ที่มีอายุอยู่ระหว่าง 25-35 ปี มากที่สุดจำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 รองลงมามีอายุระหว่าง 46-45 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ35.90 และน้อยที่สุดมีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50 รองลงมามีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 31.80 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนรองผู้อำนวยการหรือรักษาการณ์ผู้อำนวยการ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 25 สำหรับประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมาคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 74 คน คิด

เป็นร้อยละ 21.80 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปีน้อยที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.80

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ในการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์(Best) ที่กำหนดไว้ ปรากฏผลดังตารางที่ 5-9 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม

(n= 85)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. การสร้างบารมี (X_1)	4.25	.423	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ(X_2)	4.16	.458	มาก
3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (X_3)	4.16	.451	มาก
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)	4.18	.425	มาก
รวม (X_{tot})	4.19	.419	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.19, S.D. = .419) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การสร้างบารมี(X_1) ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = .423) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(X_4) ($\overline{X}$ = 4.18, S.D.= .425) การสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) ($\overline{X}$ = 4.16, S.D.= .458) และการกระตุ้นเชาว์ปัญญา(X_3) ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = .451)

เมื่อวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยจำแนกเป็นรายข้อ ดังแสดงในตารางที่ 6 - 9

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี (X_1) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การสร้างบารมี (X_1)			
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม	4.16	.574	มาก
2. ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของตนในการปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.21	.490	มาก
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงาม	4.21	.558	มาก
4. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤติ	4.14	.538	มาก
5. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.27	.625	มาก
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.26	.538	มาก
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม	4.35	.550	มาก
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.46	.547	มาก
9. ผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน	4.21	.579	มาก
รวม	4.25	.423	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมี(X_1) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = .423) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด($\overline{X}$ = 4.46, S.D. = .547) รองลงมา คือผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม($\overline{X}$ = 4.35, S.D. = .550) ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = .625) และผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤติ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = .538)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ(X_2)			
10. ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.14	.601	มาก
11. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	4.07	.593	มาก
12. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.06	.585	มาก
13. ผู้บริหารพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.11	.598	มาก
14. ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.26	.580	มาก
15. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.26	.580	มาก
16. ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน	4.38	.511	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
17. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.27	.585	มาก
18. ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน	4.21	.514	มาก
19. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	4.18	.560	มาก
20. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	4.11	.464	มาก
21. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ	4.06	.520	มาก
22. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าที่สามารถเผชิญต่อปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง	4.07	.530	มาก
23. ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค	4.08	.582	มาก
รวม	4.16	.458	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = .458) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความ สำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด($\overline{X}$ = 4.38, S.D. = .511) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = .585) ผู้บริหารกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ($\overline{X}$ = 4.06, S.D. = .585) และ ($\overline{X}$ = 4.06, S.D. = .520)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา(X_3) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การกระตุ้นเชาว์ปัญญา(X_3)			
24. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.20	.573	มาก
25. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.13	.552	มาก
26. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.18	.538	มาก
27. ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.15	.500	มาก
28. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	4.14	.515	มาก
29. ผู้บริหารกล่าวถึงเป้าหมายของความสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	4.18	.560	มาก
30. ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของเพื่อนร่วมงาน	4.16	.531	มาก
31. ในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหา ผู้บริหาร ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	4.16	.574	มาก
32. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน	4.16	.553	มาก
33. ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.11	.557	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การกระตุ้นเชาว์ปัญญา(X_3)			
34. ผู้บริหารพิสูจน์ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้โดยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน	4.14	.580	มาก
รวม	4.16	.451	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา(X_3) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = .451) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.20, S.D. = .573) รองลงมา คือ ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ($\overline{X}$ = 4.18 S.D. = .538) มีค่าเฉลี่ยเท่ากันกับผู้บริหารกล่าวถึงเป้าหมายของความสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น($\overline{X}$ = 4.18 S.D. = .560) และผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น เรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด($\overline{X}$ = 4.11, S.D. = .557) ส่วนผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของเพื่อนร่วมงาน ในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = .531) ($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = .574) และ ($\overline{X}$ = 4.16 S.D. = .553) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(X_4) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_4)			
35. ผู้บริหารให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	4.05	.596	มาก
36. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.15	.523	มาก
37. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.25	.554	มาก
38. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.22	.585	มาก
39. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	4.09	.570	มาก
40. ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว	3.98	.556	มาก
41. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.21	.465	มาก
42. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล	4.21	.490	มาก
43. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.28	.478	มาก
44. ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.33	.521	มาก
รวม	4.18	.425	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(X_4) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = .521) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = .521) รองลงมา คือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่($\overline{X}$ = 4.28, S.D. = .478) ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด($\overline{X}$ = 3.98, S.D. = .556)

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ในการวิเคราะห์ ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตค่าคะแนนตามแนวคิดของเบสท์(Best) ที่กำหนดไว้ดังตารางที่ 10-15

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม

(n= 85)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. การนิยามปัญหา(Y_1)	4.12	.458	มาก
2. การศึกษาหาทางเลือก(Y_2)	4.13	.404	มาก
3. การคัดทางเลือก (Y_3)	4.17	.390	มาก
4. การปฏิบัติตามทางเลือก(Y_4)	4.18	.400	มาก
5. การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง(Y_5)	4.11	.445	มาก
รวม (Y_{tot})	4.14	.389	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า โดยภาพรวมพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = .389) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การปฏิบัติตามทางเลือก(Y_4) ($\overline{X}$ = 4.18, S.D.= .400) การคัดทางเลือก(Y_3) ($\overline{X}$ = 4.17, S.D. = .390) การศึกษาหาทางเลือก(Y_2) ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = .404) การ การนิยามปัญหา(Y_1) ($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = .458) และการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง(Y_5) ($\overline{X}$ = 4.11 , S.D. = .445)

เมื่อวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามรายข้อ ดังตารางที่ 11-15

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการนิยามปัญหา(Y_1) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การนิยามปัญหา (Y_1)			
1. เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารมีการจำแนกสาระสำคัญของปัญหา	4.12	.544	มาก
2. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความหมายหรือนิยามของปัญหา	3.95	.532	มาก
3. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการค้นหาที่มาของปัญหานั้น	4.15	.523	มาก
4. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น	4.16	.508	มาก
5. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจต่อปัญหา	4.16	.484	มาก
6. ผู้บริหารใช้วิจารณญาณระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น	4.18	.516	มาก
รวม	4.12	.458	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการนิยามปัญหา(Y_1) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.12, S.D. = .458) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารใช้วิจารณญาณระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.18, S.D. = .516) รองลงมา คือ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บริหารค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = .508) มีค่าเฉลี่ยเท่ากันกับ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจต่อปัญหา($\overline{X}$ =4.16, S.D. = .484) และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความหมายหรือนิยามของปัญหา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด($\overline{X}$ = 3.95 S.D. = .532)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการศึกษาหาทางเลือก(Y_2) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การศึกษาหาทางเลือก (Y_2)			
7. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บริหารศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.16	.459	มาก
8. ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการแก้ปัญหาโดยชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของผู้ร่วมงาน	4.11	.512	มาก
8. ผู้บริหารร่วมกับผู้ร่วมงานระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย	4.12	.473	มาก
10. ผู้บริหารกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปประกอบ	4.09	.503	มาก
11. ผู้บริหารยึดวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นหลักในการแก้ปัญหา	4.15	.476	มาก
12. ผู้บริหารร่วมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ	4.11	.512	มาก
13. ผู้บริหารใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาก่อนตัดสินใจดำเนินการ	4.16	.484	มาก
14. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย	4.16	.531	มาก
รวม	4.13	.404	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการศึกษาหาทางเลือก (Y_2) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = .404) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บริหารศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาก่อนตัดสินใจดำเนินการ และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและเท่ากันคือ($\overline{X}$ = 4.16 S.D. = .459) ($\overline{X}$ = 4.16 S.D. = .484) และ ($\overline{X}$ = 4.16 S.D. = .531) ตามลำดับ และผู้บริหารกำหนดวิธีการการแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปประกอบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.09 S.D. = .503)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการคัดทางเลือก(Y_3) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การคัดทางเลือก (Y_3)			
15. ผู้บริหารคัดเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาจากข้อมูลที่มีอยู่	4.08	.414	มาก
16. ผู้บริหารใช้สารสนเทศช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.06	.472	มาก
17. ผู้บริหารนำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประเมินข้อมูลเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่มุมด้วยความรอบคอบ	4.07	.483	มาก
18. ผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุด	4.27	.473	มาก
19. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในทางเลือกที่เลือกแล้ว	4.21	.465	มาก
20. ผู้บริหารคัดเลือกทางเลือก โดยพิจารณาจากงบประมาณ บุคลากร องค์กรหรือหน่วยงานและไม่ขัดต่อวัฒนธรรมประเพณี ศาสนา ศีลธรรม และกฎระเบียบของทางราชการ	4.33	.497	มาก
รวม	4.17	.390	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการคัดทางเลือก(Y_3) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.17, S.D. = .390) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผู้บริหารคัดทางเลือก โดยพิจารณาจากงบประมาณ บุคลากร องค์กร หรือหน่วยงาน และไม่ขัดต่อวัฒนธรรมประเพณี ศาสนา ศีลธรรม และกฎระเบียบของทางราชการ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = .497) รองลงมา คือผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = .473) และผู้บริหารใช้สารสนเทศช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด($\overline{X}$ = 4.06, S.D. = .472)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการปฏิบัติตามทางเลือก(Y_4) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การปฏิบัติตามทางเลือก (Y_4)			
21. ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว	4.22	.497	มาก
22. ผู้บริหารจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานในโรงเรียน	4.09	.503	มาก
23. ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	4.19	.475	มาก
24. ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินงาน	4.18	.467	มาก
25. ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดขอบข่ายงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในโรงเรียน	4.21	.465	มาก
26. ผู้บริหารแบ่งแยกหน่วยงานย่อยในโรงเรียนอย่างเหมาะสม	4.14	.492	มาก
27. ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่ครูแต่ละคนตามภาระหน้าที่อย่างเหมาะสม	4.20	.458	มาก
28. ผู้บริหารจัดให้มีการทำงานโดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนงาน	4.11	.437	มาก

ตารางที่ 14 (ต่อ)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
29. ผู้บริหารดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียน โดยให้มีความคล่องตัวไม่ล่าช้า	4.24	.527	มาก
30. ผู้บริหารแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาให้คณะครูและนักเรียนทราบ	4.26	.515	มาก
31. คำสั่งและรายงานของผู้บริหารกะทัดรัดและเข้าใจง่าย	4.26	.467	มาก
32. ผู้บริหารประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ	4.27	.473	มาก
33. ผู้บริหารช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	4.22	.497	มาก
34. ผู้บริหารจัดให้มีการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ	4.11	.535	มาก
35. ผู้บริหารจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.05	.634	มาก
36. ผู้บริหารช่วยประสานงานระหว่างครูและผู้ปกครอง	4.07	.573	มาก
รวม	4.18	.400	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการปฏิบัติตามทางเลือก(Y_4) โดยรวมอยู่ในระดับมาก($\overline{X}$ = 4.18, S.D. = .400) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = .473) รองลงมา คือ ผู้บริหารแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาให้คณะครูและนักเรียนทราบ คำสั่งและรายงานของผู้บริหารกะทัดรัดและเข้าใจง่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = .515) และ($\overline{X}$ = 4.27, S.D. = .467) และผู้บริหารจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 4.05, S.D. = .634)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง(Y_5) จำแนกตามรายข้อ

(n= 85)

พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\overline{X}$	S.D.	ค่าระดับ
การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Y_5)			
37. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ	4.07	.530	มาก
38. ผู้บริหารใช้ข้อมูลต่าง ๆ ประกอบในการประเมินผลงานได้อย่างเหมาะสม	4.09	.479	มาก
39. ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ	4.08	.539	มาก
40. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รายงานความก้าวหน้าของตน และประเมินผลงานของตนเอง	4.14	.467	มาก
41. ผู้บริหารใช้ผลจากการประเมินผลเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงงานภายในโรงเรียน	4.16	.484	มาก
รวม	4.11	.445	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง(Y_5) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.11, S.D.= .445) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารใช้ผลจากการประเมินผลเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงงานภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด($\overline{X}$ = 4.16, S.D. = .484) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รายงานความก้าวหน้าของตน และประเมินผลงานของตนเอง ($\overline{X}$ = 4.14, S.D. = .467) และผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด($\overline{X}$ = 4.07, S.D. = .530)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product– moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

(n= 85)

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_{tot}
X_1	.776**	.789**	.776**	.779**	.667**	.815**
X_2	.833**	.853**	.872**	.855**	.798**	.907**
X_3	.835**	.836**	.834**	.829**	.756**	.881**
X_4	.792**	.846**	.872**	.864**	.778**	.893**
X_{tot}	.849**	.871**	.879**	.872**	.787**	.917**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวม (X_{tot}) และจำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี(X_1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา(X_3) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(X_4) กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวม(Y_{tot}) และจำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ การนิยามปัญหา(Y_1) การศึกษาหาทางเลือก(Y_2) การคัดทางเลือก(Y_3) การปฏิบัติตามทางเลือก(Y_4) และการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง(Y_5) มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวม(X_{tot}) กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม(Y_{tot}) มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด (ค่าความสัมพันธ์ =.917) รองลงไปได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม(Y_{tot}) , ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล(X_4) กับกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม(Y_{tot}) (ค่าความสัมพันธ์ = .907 และ .893 ตามลำดับ) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี(X_1) กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง(Y_5) มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด (ค่าความสัมพันธ์ = .667)

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงพรรณณา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 85 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครู รวม 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี ของ บาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) และแบบสอบถามพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของ คอฟแมน (Kaufman) จำนวน 340 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 340 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product– moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การคัดทางเลือก การศึกษาหาทางเลือก การปฏิบัติตามทางเลือก การนิยามปัญหา และการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านในระดับมากทุกด้าน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม มีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงไปได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายผลเพื่อความชัดเจน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปน้อย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมีสูงที่สุด รองลงไปได้แก่ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ตามลำดับ ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารเป็นผู้ที่นำนโยบายมาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อบุคลากรในสถานศึกษา จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส(Bass) เกี่ยวกับการสร้างบารมี ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและการอ้างอิงกับตัวผู้นำ การสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพราะมีอิทธิพลการทำนายสูงสุด และสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสริมศักดิ วิศาลาภรณ์ ที่กล่าวว่า การสร้างบารมี เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำมีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้วยกย่อง นับถือ ผู้นำแบบนี้จะมีวิธีการที่เหนือกว่าปกติที่เรียกว่า “พรสวรรค์” ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการกระจายอำนาจให้สถานศึกษา ตาม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในปัจจุบันในยุคของการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ผู้บริหารต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาและต่อตนเอง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพและความต้องการของชาติ ในการวางยุทธศาสตร์และมาตรการในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทุกระดับ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ได้มีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอน เพื่อผลักดันให้เปลี่ยนกระบวนทัศน์ มีสมรรถนะเชื่อมโยง และสอดคล้องกับการประเมินสู่มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารและครูผู้สอน ตลอดจนการประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรการจัดทำผลงานวิชาการเพื่อปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผ่านศูนย์สำนักงานอิเลคทรอนิคส์ การพัฒนาความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการใช้เทคโนโลยี ICTในการเปิดโลกทัศน์ให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งระบบเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษาในการบริหารจัดการโซนคุณภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยุพา เสนาะพิน ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้บริหารโรเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีประสิทธิผลการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับดีทุกด้าน และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอน ส่วนผลงานวิจัยของ วิชัย ธงชัย ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานภาพรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่นำร่องการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนำร่องการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก และพบว่าด้านปัจเจกบุคคลยังส่งผลต่อรายงานทางการเงิน ผลงานวิจัยของ สมพร เมืองแป้น ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วิชัย จันทวงศ์ ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำในระดับมาก และเป็นรายด้านเรียงลำดับเช่นเดียวกันคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา เช่นเดียวกับ กัลยาณี พรมทอง ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวาณิชศิริ ที่ทำการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน และงานวิจัยของ เคนดริค (Kendrick) ที่พบว่า การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ เคลเลอร์ (Keller) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลงานของกลุ่มโครงการพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีเรื่องคุณภาพของโครงการ เงินทุน ผลการปฏิบัติงานและดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการ สอดคล้องกับแนวคิดของ เรซิล และ สวานสัน(Razil and Swanson) “คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปทำภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ” ซึ่งผลแห่งความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานที่มีปัจจัยมาจากภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ ที่พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นตามมา

2. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นการปฏิบัติตามทางเลือกสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ขั้นการคัดทางเลือก ขั้นการศึกษาหาทางเลือก การนิยามปัญหา และการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากปัจจุบันการจัดการศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เน้นให้มีการดำเนินการอย่าง

ต่อเนื่อง และส่งผลอย่างยั่งยืนต่อการพัฒนาประเทศ โดยยึดเงื่อนไขอันเป็นหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำและผู้บริหารขององค์กร ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์กร จึงต้องใช้การตัดสินใจสั่งการปฏิบัติตามทางเลือกที่เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารระดับสูง งานจะบรรลุเป้าหมายโดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็น แนวคิด ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร สอดคล้องกับ แฮมฟิล กริฟฟิน และ เฟรดเดอริคสัน (Hamphill, griffiths and fredericson) ชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจที่มีเหตุผลหรือมีประสิทธิภาพ ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ พฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นลักษณะบางอย่างในองค์กรได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ในบางครั้งการตัดสินใจของผู้บริหารต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความพร้อมของบุคลากร เพราะบางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการให้มีการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารโดยพร่ำพรื่องานบางอย่างต้องอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร เพราะหากเกิดความผิดพลาดผู้ที่ต้องรับผิดชอบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้คือผู้บริหารนั่นเอง บางหน่วยงานที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น มุ่งการทำงานเป็นทีม บริหารงานตามสายงานบังคับบัญชา คำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล มักจะพบว่าหน่วยงานนั้นจะมีชีวิตชีวาและก้าวหน้าอยู่เสมอ งานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ เป็นบรรยากาศที่ช่วยเสริมพลังใจแก่ผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก และในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารที่รวบอำนาจการตัดสินใจไว้แต่เพียงผู้เดียว ไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน จะเป็นบรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยกลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้มากกว่าบุคคลเดียว โดยเฉพาะการอภิปรายกลุ่มจะช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น ทำให้ผลที่เกิดตามมาคือการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง เดฟลิน (Devlin) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับเจตคติที่ดีต่อการทำงานของครู-อาจารย์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูอาจารย์ทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับเจตคติที่มีต่อ งานใน 3 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์การ นั่นคือ เมื่อครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ความพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันกับสถานศึกษาก็จะมีมากด้วย และพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดในงาน

กล่าวคือ เมื่อครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมาก ความเครียดต่าง ๆ ในงานก็ลดลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการตัดสินใจบริหารงานทุกอย่างในสถานศึกษา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะต้องมีการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาชั้นสูง จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่ทำให้มีพฤติกรรมในการใช้กระบวนการตัดสินใจได้ถูกต้องขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ ได้เสนอแนะว่า การจัดให้มีการพัฒนาหรือฝึกอบรมทางการบริหารแก่ผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนดังเช่นที่ปฏิบัติกันอยู่ ยังมีความจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และการให้ความรู้แก่ผู้บริหารเรื่องกระบวนการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะช่วยให้ผู้บริหารลดความเสี่ยงต่อการผิดพลาดที่เกิดตามมาจากการตัดสินใจได้ อีกประการหนึ่ง การกำหนดวาระของการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็น เพื่อหลีกเลี่ยงความเคยชิน ความจำเจ ซ้ำซาก และเป็นการเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานในสถานศึกษาแห่งใหม่ให้ผู้บริหาร ด้วยสาเหตุนี้ จึงทำให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้านในระดับมากทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมกับพฤติกรรมการตัดสินใจในภาพรวมมีค่ามากที่สุด รองลงไปได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี กับพฤติกรรมการตัดสินใจในภาพรวม โดยค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีกับพฤติกรรมการตัดสินใจ ขั้นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในสภาพปัจจุบันการปฏิรูปการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านการกระจายอำนาจการศึกษา การบริหารและการจัดการ การปฏิรูปการเรียนรู้ การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา การประกันคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทำให้สถานศึกษาที่บริหารงานโดยผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีผู้นำที่สามารถตัดสินใจในการบริหารงานภายในสถานศึกษา มีความใฝ่รู้เพื่อรับความคิดวิธีการใหม่ ๆ ที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีความเป็นประชาธิปไตย การพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ การตัดสินใจที่ดี รวมถึงการยอมรับจากบุคลากรในสถานศึกษา มีการพัฒนาแบบทั่วทั้งโรงเรียน (School wide) การบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด

ในการกระจายอำนาจทางการบริหารให้แก่บุคลากร เพราะต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญของโรงเรียน ซึ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจ จะส่งผลดีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกอุทิศตนเพื่องาน ซึ่ง ชัล(Shull) กล่าวว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มได้อาศัยความรู้ ทักษะประสบการณ์ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดและทำการเลือกสรรทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่บุคคลหรือกลุ่มได้คาดหวังไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล อิ๊ดเหล็ง ที่ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อยและประสบการณ์ มากให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารด้านงานธุรการการเงินและพัสดุ ด้านงานกิจการนักเรียน ด้านงานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชนไม่แตกต่างกัน เนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนทั้งที่มีประสบการณ์มากหรือน้อย จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ รวมทั้งกิจกรรมการอบรมและพัฒนาผู้บริหารนั้น เป็นกิจกรรมที่จัดในช่วงระยะเวลาค่อนข้างนาน (ไม่น้อยกว่า 23 วันทำการ) กิจกรรมส่วนใหญ่จะเป็นการฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันมีแนวคิดทางการบริหารใกล้เคียงกัน กล่าวคือ เป็นผู้บริหารที่มีหลักการ และทฤษฎีทางการบริหารมากขึ้น จึงส่งผลให้สามารถบริหารงานได้ใกล้เคียงกันมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานนั้น ๆและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ดังนั้นผู้บริหารควรแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเป็นเรื่องที่ท้าทาย โดยผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การก็ต่อเมื่อเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น และผู้บริหารควรกระตุ้นการใช้ปัญญา สร้างความตระหนักในปัญหา สร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ มียุทธศาสตร์การคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมองสภาพปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นสิ่งแก้ไขได้ กระตุ้นให้ครูตระหนักรู้และแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นสิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานศึกษาพัฒนาให้เกิดแก่ผู้บริหาร และครู ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. จากการวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการติดตามและประเมินผลงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยให้ครูได้รายงานความก้าวหน้าในการทำงานของตนในรูปแบบการประเมินตนเอง และใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำการประเมินเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงงานในสถานศึกษา ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาประกอบในการประเมินผลงานอย่างเหมาะสมในรูปของคณะกรรมการ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นรายด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับขั้นการคัดทางเลือก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมคณะครูให้มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ความพอใจในสภาพงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของ การปฏิบัติอย่างยุติธรรม และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย โดยนำสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับขั้นการคัดทางเลือก ผู้บริหารควรมีการดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคล เพราะจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงความมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ผู้บริหารสามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่คณะครูด้วยความเชื่อถือ และไว้วางใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลกับขั้นปฏิบัติตามทางเลือก ผู้บริหารควรมอบหมายงานและจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนถึงข่าวสารด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประสานงานด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารและสถานศึกษา เพราะ

การดำเนินการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวจะเป็นผลดีต่อการบริหาร พัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืน เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทตรวจสอบการทำงานของสถานศึกษา และเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ สอดรับกับนโยบายและแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เนื่องจากภาวะผู้นำแต่ละด้านมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร ย่อมจะได้ผลดีและส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ว่าส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่

2. ควรศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 และเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ หรือสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานอื่น เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และนำผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการพัฒนาการศึกษาต่อไป

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมืออาชีพ

4. ควรศึกษาวิจัยเรื่องความพร้อมของบุคลากรในการจัดการเรียนการสอนต่อการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กวี วงศ์พุฒ. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชา, 2539.

———. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บี.เค. อินเตอร์ปริ้นท์จำกัด, 2542.

เกษม จิตต์ธรรม. "การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทรบุรี." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

กระทรวงมหาดไทย. กรมการปกครอง. แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา. กรุเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2544.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2547.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรอบวิสัยทัศน์และทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 1 สิงหาคม 2543, 2543.

เคนหวัง บุญเพศ. "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2543.

จันทรานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บุ๊ค พอยท์, 2545.

จำนงค์ ชินารักษ์. "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.

ชมรมพัฒนาความรู้ระเบียบกฎหมาย และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู. "ยุทธศาสตร์การพัฒนา

คุณภาพการศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551 - 2555).” วารสารพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายแลพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู 14, 84(มีนาคม – เมษายน 2551.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB). กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2545.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ทจำกัด, 2546.

ถวิล นนทะธรรม. “พฤติกรรมการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน . พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2545.

ทองหล่อ เดชไทย. ภาวะผู้นำ : เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

ธรรมรส โชติกุญชร. “การบริหารแบบมีส่วนร่วม.” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, 224. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.

ธวัชชัย บุญเติม. “การปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.” ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2536.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2539.

ธีระ รุณเจริญ และคณะ. การศึกษาโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง, 2546.

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. เอกสารวิชาการการบริหารการศึกษา. สงขลา : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2540.

นิติมา เทียนทอง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า.” วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา. 1(มีนาคม) : 2546.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอกซ์เพรสจำกัด, 2546.

_____. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัล เอกซ์เพรส

จำกัด, 2547.

บัณฑิต แท่นพิทักษ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธาและความพึงพอใจ ในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.” ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2535.

ประกอบ คุณารักษ์. การจัดทำโครงการและการประเมินผลเชิงระบบ. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์, 2526.

_____. เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา ศบ. 464 406 Programs Development and Evaluation. นครปฐม : ภาควิชาการบริหารและการนิเทศการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2526.

ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์. Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550.

ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพ : สหมิตรออฟเซต, 2533.

พยอม วงสารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2542.

พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต). ผู้นำ . พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มติชน, 2542.

พระธรรมปิฎก(ป.อ. ปยุตโต), ประเวศ วะสี, อานันท์ ปันยารชุนและ สิปปนนท์ เกตุทัต. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มติชน, 2541.

พัชรี จิรจีรังชัย. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, 2545.

พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. กรุงเทพ ฯ : โอเดี้ยนสโตร์พริ้นติ้งเฮาส์ , 2530.

ภาวนา วงสวาห์. “การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

มานพ สกลศิลป์ศิริ. เขตพื้นที่การศึกษาการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่ท้าทาย..ในยุคปฏิรูปการศึกษา. ขอนแก่น : เอกสารเผยแพร่การประชุมสัมมนา, 2546.

มงคล อิ๊ดเหล็ง. “การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด.” งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.

ยุดา รักไทย. การบริหารความเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม, 2546.

ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอสเคบุ๊ค , ม.ป.ป.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : DIAMON IN BUSINESS WORLD, 2544.

รังสฤษฎ์ ศรีสวัสดิ์. “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

รัชนีวรรณ ช้างวงศ์ , “การศึกษาพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว.”งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.” ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ :นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, 2546.

เรมวล นันทศุภวัฒน์. ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์การ. เชียงใหม่ : นนทบุรีการพิมพ์, 2542.

วรัญญา ตันบุรินทร์ทิพย์. “การตัดสินใจกับองค์การ.” ในเอกสารการสอนชุดวิชาระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่1-8, 5. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545.

วิชัย แหวนเพชร. มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์ธรรกมล, 2543.

วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทิพยวิสุทธ์, 2542.

_____ . โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเข้าทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา . กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์ จำกัด, 2544.

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ :ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพยวิสุทธ์, 2545.

วีระพล มาศงามเมือง. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2542.

วีรวัฒน์ กาญจนดุล. “ขอบข่ายทางทฤษฎีของแนวความคิดเรื่องระบบและการตัดสินใจ,” วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ (ตุลาคม 2530.) :

ศิริชัย ชินะตังกรู. “System Approach กับการวาแผนการศึกษา.” ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2524.

ศุภกิจ สานุสัตย์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547.

สถิต กองคำ. เทคนิคการบริหารการศึกษา. นครราชสีมา : โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2539.

สนอง ศิริกุลวัฒนา และคณะ. กฎหมายการศึกษา 2548. กรุงเทพฯ : หจก.คุณพินอักษรกิจ, 2548.

สราญรัตน์ จันทะมล. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.” รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

สิริอร วิชชาวุธ. จิตวิทยาการเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์, 2540.

สมควร ไกรพน. “แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเลย, 2546.

สมชาติ ประชานุกูล. “พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

สมบูรณ์ ตันยะ. “มารู้จัก Delphi Technique กันเถอะ”. วารสารการวัดผลกรศึกษา, (มกราคม–เมษายน 2524.) :

สมพงษ์ น้อยสุขี. “ความต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ การมีส่วนร่วมของครูใน

การตัดสินใจสั่งการ และขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.

สุดา ทัพสุวรรณ. การตัดสินใจ (Decision Making) ในเกษียณอายุราชการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2544.

สุนทร พงษ์ใหญ่. "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2548.

สุพล วังสินธ์. "การพัฒนาโรเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้" วารสารวิชาการ 5, 7 (กรกฎาคม 2545.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุ๊คลิงค์, 2545.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541.

สุริยะ ชาติชนบท. "พฤติกรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547.

เสนาะ ติเยาว์. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "ภาวะผู้นำ." ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8, 60. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ. คู่มือการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่, 2539.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, สำนักงาน. รายงานการตรวจคุณภาพมาตรฐานสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2546, 2547. (อัดสำเนา)

_____ . แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2548, 2548. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรที่พัฒนานักบริหารระดับกลาง. กรุงเทพ : บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค จำกัด, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการคำนวณต้นทุน/ค่าใช้จ่ายผลผลิต กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2548.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ."การบริหารการเปลี่ยนแปลง." ในการบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั้น พรินท์ แอนมีเดีย จำกัด, 2548.

สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. กรมการปกครอง. แนวทางการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสารักษาดินแดน, 2544.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา(สปศ.)องค์การมหาชนเฉพาะกิจ. การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 . พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์ , 2544.

_____. 108 คูณ 2 ปัญหาปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี , 2544.

อภิวรรณา แก้วเล็ก. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

อรพรรณ ตู้จินดา. "พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่3. กรุเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2538.

ภาษาต่างประเทศ

Abdul Rahman, Alnajim Saad. "Administrator Participation in the Decision-Making Process : A Case Study of King Faisna University in Saudi Arabia." Dissertation Abstracts International, 1990.

Abramson, Mark A. In search of The New Leadership," Leadership Inc (10 September, 1966) : 1-4.

Alkin, Marvin C. "Evaluation Theory Development" in Lipham & Hoeh(eds.) , op. cit.

Banghart, Frank W. and Albert Trull, Jr., Educational Planning. New York : Macmilland Company, 1973.

Bankowski, Barbara Joyce. "Astudy of relationship between Transformational Leadership and Teacher motivation in New York City elementary school." Ed.D. St. John's University(New York) school of Education and Human Services, 2001 Dissertation Abstracts International, 2002.

Barnard, Chester I. Organization and Management. Cambridge, Massachusetts :Harvard University Press, 1969.

_____. The Functions of Executive. Cambridge : Harvard University Press, 1997.

Bass, Bernard M. Leadership and Performance Boyond Expectation. New York : The Free Press, 1985.

_____. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York : The Free Press, 1985, Quoted in Gary A. Yukl. Leadership in Organization. 2nd ed. Engle- wood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1989.

_____. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership." European Journal of Word and Organizational Psychology 8, 1(January 1999) : 9-32.

Bass, Barnard M. and Bruce J. Avolio. "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development." Research in Organizational Change and Development (1990) : 4231-272.

_____. Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership.C.A. : Sage Publication., 1994.

Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.

Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, Co., 1978.

Blanchard and Hersey. Management of organization behavior :Utilizing Human Resources 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

Blau, Peter M. and W. Richard Scott, Formal Organization : A Comparative Approach. San Francisco : Chandler, 1962.

Burns, James M. Leadership (New York : Harper & Row, 1987) : 20.

Burton, Gene and Manab Thakur. Management Today : Principles and Practice.New Delhi : Tata McGraw-Hill, 1995.

Campbell, Ronald F., John E. Gorbally and R.A. Ramseyer. Introduction to Educational Administration. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1977.

Carrel, Michael R., Daniel F. Jennings and Christina Heavrin. Fundamentals of Organizational Behavior. Saddle River, New Jersey : Prentice Hall International, Inc., 1997.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.

Donnelly, James H. , Jr., James L. Gibson and John M. Ivancevich. Fundamentals of Management. 3rded. Dallas, Texas: Business Publisher, Inc., 1978.

Dror , Yehezkel. Public Policy Making Reexamined. New York : Chandle Publishing Company, 1968.

Druker, Peter F. The Effective Executive. London : Pan Book, 1970.

Etzioni, Amitai. Modern Organization. New Jersey : Prentice-Hell, Inc., 1967.

Elsbre, Willand S., Harold J. Mcnally and Richard Wynn. Elementary School Administration and Supervision. New York : American Book Company, 1967.

Fayol, Henri. “General and Industrial Management.” in J.C. Denver ed., Students Guide to Principles of Management, 126. London : The Zeus Press, 1972 .

Felton, S.L. Transactional and transformational leadership and teacher job satisfactional. Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi, 1995.

French , John R.p., Jr. And Bertram Raven. "The Bases of Social Power" in Studies in Social Power, ed. D.Cartwright. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1959.

Giammatteos, Michael And Dolores Giammatteos. Forces on Leadership. Reston : NASSP, 1981.

Gibb, Jack R. Dynamics Leadership" Fred D. Carver and Thomas J. Sergiovanni(eds.), in Organizations and Human Behavior : Focus on Schools, 267. New York : McGraw Hill book company, 1969.

Gouldner, Alvin. "Cosmolitants and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles," in Educational and Organization Administration eds. Morphet and others. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1974.

Grace, Dondero M. "School-based Management, Teacher's Decisional Participa- tion Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International, 54(1993) : 1647-A.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1975.

Harris, Phillip R. High Performance Leadership : Strategies for Maximum Carur Productivity . Glenview Illinois : Scott Foresman and Company, 1989.

Hills, Jean R. "Functional Requirements and the Theory of Action." Educational Administration Quarterly 18,39 (Fall 1982) : 154.

Holbrook, Morris B. And Michael J. Ryan. Modelling Decision Specific Stress." Administrative Science Quarterly (1 June 1982) : 245.

House, Robert J. and Mary L. Baetz. Research in Organizational Behavior. lilinois : Southern lilinois University Press, 1979.

Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration. Singapore : McGraw Hill International Editions, 1991.

Ingram , Margaret and King. "Extraordinary Leadership in Education Transformational and Trasactional Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in k-12 and Higher Education." Dissertation Abstracts International 50(1989) : 2329.

Jacobson, Paul B., William C. Reavis and James D. Legsdon. The Effective School Principal. 2nd ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

Johns, Gary. Organizational Behavior. 4th ed. New York : Harper Collins, 1996.

Juniper, Dean F. Decision Making for Schools Colleges. New York : Pergamon Press, 1976.

Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review, (January-February 1995): 33-42.

Katz, Daniel and Robert L. Kahn. Group Dynamic : Research and Theory. New York : Row Peterson, 1978.

Kaufman, Roger A. Systems Approaches to Education : Discussion and Attempted Integration. in James M. Lipham & James A. Hoeh eds, The Principalship : Foundations and Functions. New York : Harper & Row, 1974 ; Herbert A. Simon. Administrative Behavior, in Edwin B. Flippo & Gray M. Munsingereds., Management. Boston : Allyn & Bacon Inc, 1970.

Kendrick, Jane Ann . "The Emergence of Transformation Leadership Practice in a School Improvement Effort A Reflective Study." Dissertation Abstracts International, 1988.

Khandwalla, Pradip N. The Design of Organizations. New York : Harcourt Brace, 1977.

Likert, Rensis. The Human Organization. Tokyo : Kogakusha, 1967.

Litchfield, Edward H. "Notes on a General Theory of Administration." Administrative Science Quarterly 1, (1, June, 1956) : 5.

Lucks, Howard Jay. "Transformational leadership and teacher motivation across New York City Public school." Ed.D. St. John's University(New York) school of Education and Human Services, 2001 Dissertation Abstracts International, 2002.

McClelland, David I. and William R. King. System Analysis and Project Managment. Tokyo : McGraw-Hill Book Company, 1968.

Moody, Paul. Decision Making : Provan Methods for Better Decision. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1983.

Moorhead, Gregory and Ricky Griffin. Decision Making and Creativity. London : Houston Mifflin Co., 1992.

Mosley, Donald C. Paul H. Pietri and Leon C. Megginson. Management Leadership in Action. 5th ed. New York : Horper Collins, 1996.

Muchinsky, Paul M. Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology. 5th ed. California : Brooks/Cole, 1997.

Nadler, David A., Mishael L. Tushman and Nina G. Hatvany. Managing Organization. Boston : Little, Brown and Company, 1982.

Owen, James. "The Uses of Leadership Theory." Michigan Business Review 25. (January, 1973) : 13-19.

Philbin, Patrick Leo. "Tranformational Leadership and secondary school principal (Leadership)" Ph.D. Purdue University, 2001 Dissertation Abstracts International, 2001.

Quible, Zane K. The Administrative Office Management Function. 2nd ed. Winthrop Publishers, Inc., 1980.

Reddin, William J. Managerial Effectiveness . New York : McGraw-Hill, 1970.

Robert, Ralpin M. and Manning H. Hanline. "Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide." Management Review 6, 3. (June 1975.) : 25-32.

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior : Concepts. Controversies, and Applications. 7th ed. New Jersey : Prentice – Hall, Inc. 1996.

Rue, Leslie W. and Loyd L. Byars. Management : Skills and Application. 8th ed. Chicago, III : Irwin, 1997.

Sergiovanni, Thomas J. "Leadership and Excellence in Schooling." Educational Leadership 4,8. (February 1984.) : 9-12.

Sergiovanni, Thomas J. and John H. Moore. Schooling for Tomorrow . Boston : Allyn and Bacon, 1989.

Simon, Herbert A., Administrative Behavior. 3rd ed. New York : The Free Press, 1976.

_____. Models of Man. New York : Wiley, 1957.

Simon, Herbert A., Donald W. Smithburge and Victor A. Thompson. Public Administration. New York : Knopf, 1950.

Stogdill, Ralp M. “Personal Factors Associated with Leadership.” in Survey of Literature In Leadership, 396. Maryland : Penguin Book, 1969.

Stoops, Emery and M.L. Rafferty, Jr. Practice and Trends in School Administration. New York : Ginn, 1961.

Swanson, Guy E. The Effectiveness of Decision-Making Groups in Hoy & Miskel (eds.), op. cit., 1991.

Tannenbaum, Robert. Managerial Decision-Making. Los Angeles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950.

Tannenbaum, Robert and Fred Masserik. “Participation by Subordinates in the Managerial Decision-making Process.” in Organization Behavior : Management Approach, eds. Hary R. Knudson and C. Partick Fleenor, ….. Massachusetts : Winthrop Publishers, 1979.

Tayler, D.W. “Decision Making and Problem Solving.” in Handbook of Organization ed. J.G., 48-86. March. Chicago : Rand McNally, 1965.

Terry, George R. Principles of Management. New York : Richard D. Irwin, Inc., 1964, ; John M. Phiffner and Frank Sherwood. Administration Organization. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1965.

Trewatha, Robert L. and M. Gene New Port. Management. 3rd ed. Plano, Texas : Business Publications, Inc., 1982.

Tucker, Keller R. Transformational leadership and the Performance of Research and Development Project Group. Journal of management, 1992.

Vroom, Victor H. “Leadership.” in Handbook of Industrial and Organization Psychology, 152-155. Chicago : Rand Menally, 1976.

Warren, Newman. The Process of Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1977.

Weber, James. “Instruction Leadership : A Composite Working Model.” The Best of ERIC 91,4 (September 1987) : 42-43.

William, L.K. Streets, R.M. and Treborg J.R., The Effects of Transformational leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. Journal of organization behavior, 1995 : 203.

Wright, Robert G. The Nature of Organization. California : Deckenson Publishing Company, Inc., 1977.

Yukl, Gary and Van David D. Fleet. "Theory and Research on Leadership in Organizations." in Handbook of industrial and Organizational Psychology, 175-176. 2nd ed. Volume 3 Edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, 1992.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- **หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย**
- **รายนามผู้เชี่ยวชาญ**

ที่ ศธ 0520.203.2/ว 10

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

21 มกราคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต รหัสนักศึกษา 47252301 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกับหนังสือนี้ ทั้งนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทร. / โทรสาร 034 - 219136

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อประเมินค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(content validity) จำนวน 5 คน ดังนี้

1. ผศ.ดร.ยุทธ ไกยวรรณ์	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต(คด.) สาขางานวิจัยทางการศึกษา	อาจารย์ประจำภาควิชา เทคโนโลยีอุตสาหกรรม โปรแกรมการจัดการ อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
2. นายชนินทร์ แสงแก้ว	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต(ศษม.) สาขาการบริหารการศึกษา	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. ว่าที่ร้อยตรีวิบูลย์ ชมละม้าย	ครุศาสตรมหาบัณฑิต(ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3
4. นายโอภาส เจริญเชื้อ	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต(ศษม.) สาขาการบริหารการศึกษา	ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรโยค มณีกาญจน์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3
5. นายสายทิตย์ ยะฟู	การศึกษามหาบัณฑิต(กศม.) สาขาการวัดผลทางการศึกษา	อาจารย์ประจำภาควิชาทดสอบ และวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ภาคผนวก ข

- หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย
- ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.203.2/ว.16

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ชุด

ด้วย นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต รหัสนักศึกษา 47252301 นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาที่ท่านรับผิดชอบอยู่ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034 – 219136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 จำนวน 8 โรงเรียน

1.	โรงเรียนบ้านหนองรี	ตำบลหนองรี	อำเภอบ่อพลอย
2.	โรงเรียนหนองรีประชานิมิต	ตำบลหนองรี	อำเภอบ่อพลอย
3.	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 21	ตำบลลำเหย	อำเภอบ่อพลอย
4.	โรเรียนบ้านหลังเขา	ตำบลหนองกร่าง	อำเภอบ่อพลอย
5.	โรงเรียนอนุบาลหนองปรือ	ตำบลหนองปรือ	อำเภอหนองปรือ
6.	โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 15(บ้านม่วงเฒ่า)	ตำบลสมเด็จเจริญ	อำเภอหนองปรือ
7.	โรงเรียนบ้านห้วยหวาย	ตำบลห้วยหวาย	อำเภอหนองปรือ
8.	โรงเรียนบ้านช่องกลิ้งช่องกรด	ตำบลหนองนกแก้ว	อำเภอเลาขวัญ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามตอนที่ 2

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NUM1	174.8750	992.4355	.8113	.9920
NUM2	174.8750	999.2097	.8355	.9919
NUM3	174.8750	995.8548	.8590	.9919
NUM4	174.8750	992.5645	.8090	.9920
NUM5	174.8750	992.3710	.7547	.9921
NUM6	174.7813	999.6603	.7872	.9920
NUM7	174.9375	993.3508	.8563	.9919
NUM8	174.7500	996.2581	.8455	.9919
NUM9	175.0000	993.9355	.8404	.9919
NUM10	175.0313	989.7732	.8985	.9918
NUM11	175.1875	989.8992	.8919	.9918
NUM12	175.1250	988.1774	.8168	.9920
NUM13	175.1250	1000.9516	.7475	.9921
NUM14	174.9063	996.0877	.8704	.9919
NUM15	174.9063	993.5716	.9218	.9918
NUM16	174.8438	1003.9425	.8798	.9919
NUM17	174.9688	988.9345	.9165	.9918
NUM18	174.9688	990.2893	.9324	.9917
NUM19	175.0625	997.7379	.8060	.9920
NUM20	174.9688	1002.9345	.8128	.9920
NUM21	175.0625	995.0282	.9047	.9918
NUM22	175.1250	997.4032	.8176	.9919
NUM23	175.0313	993.6442	.9084	.9918
NUM24	175.0625	994.5121	.8694	.9919
NUM25	175.0313	1003.4506	.8546	.9919
NUM26	175.1250	983.9194	.9182	.9918
NUM27	175.0000	988.1935	.9090	.9918
NUM28	175.0625	995.6734	.8914	.9918
NUM29	175.0000	998.3871	.7932	.9920
NUM30	175.0000	989.1613	.8914	.9918
NUM31	175.0313	1000.2893	.8178	.9919
NUM32	175.0000	986.9032	.9325	.9917
NUM33	174.9375	1002.1250	.8639	.9919
NUM34	174.8438	994.2651	.8763	.9918
NUM35	175.1563	990.2006	.8300	.9919
NUM36	175.0938	987.5716	.8388	.9919
NUM37	174.9063	989.8942	.8686	.9919
NUM38	174.7813	993.0796	.8758	.9918
NUM39	174.8438	992.4587	.9121	.9918
NUM40	175.0625	992.4476	.8318	.9919
NUM41	174.9063	979.8296	.8854	.9919
NUM42	174.7188	992.1442	.9183	.9918
NUM43	174.8125	994.7379	.8546	.9919
NUM44	174.8125	990.6089	.9352	.9917

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0 N of Items = 44

Alpha = .9921

แบบสอบถามตอนที่ 3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NUM45	160.3125	775.1250	.8586	.9864
NUM46	160.4688	772.9667	.8033	.9865
NUM47	160.1563	769.6200	.8230	.9864
NUM48	160.2813	773.1119	.8220	.9865
NUM49	160.2500	773.9355	.8289	.9865
NUM50	160.2813	767.4990	.8611	.9864
NUM51	160.2500	764.9032	.8988	.9863
NUM52	160.4063	773.2167	.7822	.9865
NUM53	160.4375	766.3831	.7706	.9866
NUM54	160.3438	766.6845	.8400	.9864
NUM55	160.2813	766.2732	.8466	.9864
NUM56	160.3125	765.3831	.8111	.9865
NUM57	160.2500	771.8065	.7834	.9865
NUM58	160.0313	772.9990	.7762	.9866
NUM59	160.1563	771.6845	.8726	.9864
NUM60	160.4375	770.5121	.7874	.9865
NUM61	160.4063	767.6683	.8257	.9864
NUM62	160.2813	768.9183	.7536	.9866
NUM63	160.1875	770.2218	.8263	.9864
NUM64	160.2188	759.2732	.8545	.9864
NUM65	160.0625	776.3831	.6670	.9868
NUM66	160.3438	767.6522	.7502	.9866
NUM67	160.1563	766.9748	.8411	.9864
NUM68	160.2813	764.6603	.8432	.9864
NUM69	160.0625	765.3508	.8383	.9864
NUM70	160.3125	760.6089	.8425	.9864
NUM71	160.2500	763.7419	.8825	.9863
NUM72	160.4063	765.1522	.8420	.9864
NUM73	160.2500	769.9355	.7492	.9866
NUM74	160.2188	765.5958	.8257	.9864
NUM75	160.2188	766.7571	.8384	.9864
NUM76	160.1250	758.7581	.8592	.9864
NUM77	160.1875	769.8347	.7557	.9866
NUM78	160.1875	773.5121	.6767	.9868
NUM79	160.2813	760.6603	.7740	.9866
NUM80	160.2500	769.0968	.6795	.9868
NUM81	160.3750	767.6613	.7681	.9866
NUM82	160.4375	765.3508	.7914	.9865
NUM83	160.4688	768.3216	.6955	.9868
NUM84	160.2500	764.9032	.7888	.9865
NUM85	160.3750	763.1452	.8278	.9864

N of Cases = 32.0 N of Items = 41

Alpha = .9868

ข้อมูลภาพรวม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NUM1	339.1563	3346.0716	.7854	.9936
NUM2	339.1563	3358.8458	.7995	.9936
NUM3	339.1563	3350.0716	.8531	.9936
NUM4	339.1563	3346.5232	.7811	.9936
NUM5	339.1563	3342.3942	.7631	.9936
NUM6	339.0625	3353.6734	.8187	.9936
NUM7	339.2188	3346.4990	.8405	.9936
NUM8	339.0313	3351.6442	.8309	.9936
NUM9	339.2813	3345.4990	.8460	.9936
NUM10	339.3125	3344.6089	.8362	.9936
NUM11	339.4688	3343.8700	.8396	.9936
NUM12	339.4063	3339.0877	.7858	.9936
NUM13	339.4063	3364.4425	.6893	.9937
NUM14	339.1875	3352.0927	.8467	.9936
NUM15	339.1875	3347.7056	.8950	.9936
NUM16	339.1250	3365.6613	.8613	.9936
NUM17	339.2500	3340.4516	.8799	.9936
NUM18	339.2500	3340.7097	.9172	.9936
NUM19	339.3438	3354.3619	.7919	.9936
NUM20	339.2500	3362.6452	.8112	.9936
NUM21	339.3438	3353.9103	.8384	.9936
NUM22	339.4063	3356.8942	.7697	.9936
NUM23	339.3125	3351.0605	.8471	.9936
NUM24	339.3438	3349.9103	.8392	.9936
NUM25	339.3125	3363.9637	.8475	.9936
NUM26	339.4063	3331.1522	.8857	.9936
NUM27	339.2813	3334.6603	.9167	.9936
NUM28	339.3438	3350.8135	.8729	.9936
NUM29	339.2813	3355.3700	.7812	.9936
NUM30	339.2813	3340.9183	.8555	.9936
NUM31	339.3125	3361.4476	.7747	.9936
NUM32	339.2813	3335.8216	.9053	.9936
NUM33	339.2188	3362.7571	.8415	.9936
NUM34	339.1250	3347.8548	.8630	.9936
NUM35	339.4375	3341.1573	.8122	.9936
NUM36	339.3750	3334.8226	.8352	.9936
NUM37	339.1875	3339.5121	.8600	.9936
NUM38	339.0625	3347.9960	.8388	.9936
NUM39	339.1250	3343.9839	.9043	.9936
NUM40	339.3438	3346.0393	.8055	.9936
NUM41	339.1875	3324.4153	.8502	.9936
NUM42	339.0000	3342.7097	.9179	.9936

NUM43	339.0938	3352.1522	.8056	.9936
NUM44	339.0938	3342.3458	.9087	.9936
NUM45	339.3438	3368.6200	.8183	.9936
NUM46	339.5000	3364.8387	.7605	.9936
NUM47	339.1875	3356.0282	.8034	.9936
NUM48	339.3125	3364.6734	.7834	.9936
NUM49	339.2813	3367.0474	.7806	.9936
NUM50	339.3125	3352.3508	.8331	.9936
NUM51	339.2813	3346.7893	.8724	.9936
NUM52	339.4375	3363.0927	.7668	.9936
NUM53	339.4688	3349.2893	.7548	.9936
NUM54	339.3750	3349.1452	.8293	.9936
NUM55	339.3125	3347.3831	.8452	.9936
NUM56	339.3438	3341.7167	.8477	.9936
NUM57	339.2813	3355.6280	.8192	.9936
NUM58	339.0625	3358.0605	.8134	.9936
NUM59	339.1875	3362.9315	.8176	.9936
NUM60	339.4688	3362.7732	.7159	.9937
NUM61	339.4375	3354.1895	.7837	.9936
NUM62	339.3125	3356.9960	.7131	.9937
NUM63	339.2188	3359.0796	.7860	.9936
NUM64	339.2500	3332.0645	.8599	.9936
NUM65	339.0938	3371.0554	.6389	.9937
NUM66	339.3750	3357.2097	.6842	.9937
NUM67	339.1875	3353.7056	.7888	.9936
NUM68	339.3125	3353.7056	.7458	.9936
NUM69	339.0938	3351.5716	.7757	.9936
NUM70	339.3438	3344.2974	.7625	.9936
NUM71	339.2813	3347.3700	.8270	.9936
NUM72	339.4375	3350.5121	.7858	.9936
NUM73	339.2813	3354.0796	.7589	.9936
NUM74	339.2500	3345.5484	.8290	.9936
NUM75	339.2500	3348.1290	.8399	.9936
NUM76	339.1563	3332.4587	.8514	.9936
NUM77	339.2188	3358.7571	.7154	.9937
NUM78	339.2188	3364.2409	.6596	.9937
NUM79	339.3125	3337.6411	.7582	.9937
NUM80	339.2813	3350.2087	.7090	.9937
NUM81	339.4063	3354.4425	.7274	.9937
NUM82	339.4688	3349.3538	.7542	.9936
NUM83	339.5000	3356.0000	.6577	.9937
NUM84	339.2813	3344.6603	.7874	.9936
NUM85	339.4063	3345.4103	.7841	.9936

Reliability Coefficients

N of Cases = 32.0 N of Items = 85

Alpha = .9937

ภาคผนวก ค

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือในการวิจัย

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 0844

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กุมภาพันธ์ 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือรักษาการ และครูผู้ปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้อำนวยการหรือรักษาการ และครูผู้ปฏิบัติการสอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กาญจนบุรี เขต 3

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ขนาด	ลำดับ	โรงเรียน	ขนาด
	อำเภอศรีสวัสดิ์		25	โรงเรียนบ้านยางโทน	ล
1	โรงเรียนบ้านด่านแม่แฉลบ	ล	26	โรงเรียนบ้านทุ่งเรือโกลน	ล
2	โรงเรียนบ้านปากนาสวน	ก	27	โรงเรียนบ้านหนองปลาชิว	ก
3	โรงเรียนบ้านดงเสลา	ก	28	โรงเรียนบ้านห้วยกะทะทอง	ล
4	โรงเรียนบ้านองสิต	ก	29	โรงเรียนสมาคมไทย-ออสเตรเลียน	ญ
5	โรงเรียนบ้านนาสวน	ก	30	โรงเรียนบ้านพุองกะ	ก
6	โรงเรียนวัดถ้ำองจุ	ก	31	โรงเรียนบ้านแก่งระเบิด	ล
7	โรงเรียนบ้านโป่งหวาย	ก	32	โรงเรียนพุทธวิมุตติวิทยา	ญ
8	โรงเรียนชุมชนบ้านท่ากระดาน	ก	33	โรงเรียนบ้านวังโพธิ์	ญ
9	โรงเรียนบ้านหม่องกระแทะ	ล	34	โรงเรียนบ้านลุ่มผึ้ง	ล
10	โรงเรียนอนุบาลศรีสวัสดิ์	ก	35	โรงเรียนหลุงกัง	ล
11	โรงเรียนบ้านทุ่งนา	ก	36	โรงเรียนสามัคคีธรรมานุสรณ์	ก
12	โรงเรียนบ้านเจ้าเณร	ก	37	โรงเรียนบ้านช่องแคบ	ล
13	โรงเรียนบ้านแก่งแคบ	ล	38	โรงเรียนบ้านวังใหญ่	ล
14	โรงเรียนบ้านน้ำพุ	ญ	39	โรงเรียนบ้านพุม่วง-พุพง	ล
15	โรงเรียนบ้านน้ำมุด	ก	40	โรงเรียนบ้านบ้องตี้	ญ
16	โรงเรียนบ้านต้นมะพร้าว	ก	41	โรงเรียนบ้านเขาสามชั้น	ก
17	โรงเรียนอนุบาลเขื่อนศรีนครินทร์	ล	42	โรงเรียนบ้านท่าทุ่งนา	ก
18	โรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม	ญ	43	โรงเรียนบ้านแก่งจอ	ก
	อำเภอไทรโยค		44	โรงเรียนบ้านถ้ำดาวดึงส์	ล
19	โรงเรียนบ้านหนองปรือ	ล	45	โรงเรียนบ้านทุ่งก้างย่าง	ก
20	โรงเรียนวัดปากกิเลน	ก	46	โรงเรียนบ้านพุเตย	ก
21	โรงเรียนบ้านพุปลู	ล	47	โรงเรียนไทรโยคใหญ่	ญ
22	โรงเรียนบ้านท่าตาเสือ	ล	48	โรงเรียนตชด.บ้องตี้ล่าง	ก
23	โรงเรียนบ้านหินดาด	ล	49	โรงเรียนไทรโยคมณีกาญจน์วิทยา	ญ
24	โรงเรียนบ้านท่ามะเดื่อ	ล	50	โรงเรียนสมเด็จพระปิยมหาราชรมณียเขต	ญ

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ขนาด	ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	ขนาด
	อำเภอทองผาภูมิ		69	โรงเรียนสมาคมป่าไม้แห่งประเทศไทยอุทิศ	ญ
51	โรงเรียนอนุบาลทองผาภูมิ	ญ	70	โรงเรียนบ้านไร่ป้า	ก
52	โรงเรียนวัดปรังกาสี	ญ	71	โรงเรียนคุรุสภา	ก
53	โรงเรียนบ้านจันเดย์	ก	72	โรงเรียนบ้านเกริงกระเวีย	ญ
54	โรงเรียนบ้านเสาหงษ์	ก	73	โรงเรียนบ้านห้วยเสือ	ก
55	โรงเรียนบ้านหินแหลม	ก	74	โรงเรียนวัดป่าถ้ำภูเตย	ญ
56	โรงเรียนบ้านดินโส	ญ	75	โรงเรียนทองผาภูมิวิทยา	ญ
57	โรงเรียนบ้านหินดาด	ก	76	โรงเรียนร่มเกล้ากาญจนบุรี	ญ
58	โรงเรียนวัดหินดาด	ก		**อำเภอสังขละบุรี**	
59	โรงเรียนบ้านลิ่นถิ่น	ญ	77	โรงเรียนวัดวังก์วิเวการาม	ญ
60	โรงเรียนบ้านนามกุย	ล	78	โรงเรียนบ้านห้วยมาลัย	ญ
61	โรงเรียนบ้านหนองเจริญ	ก	79	โรงเรียนบ้านใหม่พัฒนา	ญ
62	โรงเรียนบ้านวังผาตาด	ก	80	โรงเรียนบ้านห้วยกบ	ก
63	โรงเรียนบ้านดงโคร่ง	ก	81	โรงเรียนบ้านซองกาเรีย สาขาพระเจดีย์สามองค์	ล
64	โรงเรียนบ้านไร่	ญ	82	โรงเรียนบ้านยางขาว	ก
65	โรงเรียนบ้านประจำไม้	ก	83	โรงเรียนบ้านหินตั้ง	ก
66	โรงเรียนบ้านห้วยเขย่ง	ล	84	โรงเรียนบ้านท่าดินแดง	ญ
67	โรงเรียนบ้านปากลำปิล็อก	ก	85	โรงเรียนอุดมสิทธิศึกษา	ญ
68	โรงเรียนบ้านท่ามะเดื่อ	ก			

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจ

ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ได้แก่

   2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา

   1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา

   1.3 ครูผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน

3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 90 ข้อ ดังนี้

   ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

   ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 ข้อ

   ตอนที่ 3 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 41 ข้อ

4. คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจะไม่มีผลแต่ประการใดต่อท่าน แต่ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง	☐
2	อายุ ☐ 1. น้อยกว่า 25 ปี ☐ 2. 25-35 ปี ☐ 3. 36-45 ปี ☐ 4. 46-55 ปี ☐ 5. 56 ปีขึ้นไป	☐
3	ระดับการศึกษา ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี ☐ 3. ปริญญาโท ☐ 4. ปริญญาเอก	☐
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ☐ 1. ครูผู้สอน ☐ 2. รองผู้อำนวยการ/รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ 3. ผู้อำนวยการสถานศึกษา	☐
5	ประสบการณ์ในการทำงาน ☐ 1. น้อยกว่า 1 ปี ☐ 2. 1-5 ปี ☐ 3. 6-10 ปี ☐ 4. 11-15 ปี ☐ 5. 16 ปีขึ้นไป	☐

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า **ตัวท่าน** (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือ **ผู้บริหารโรงเรียนของท่าน** (กรณีผู้ตอบเป็นครู) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านเลือก

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
#	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่าผลตอบแทนที่ได้รับจะเหมาะสมกับผลงานที่ทำ		✓				☐

การแปลความหมาย ผู้บริหารโรงเรียนของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจะเหมาะสมกับผลงานที่ทำอยู่ในระดับมาก

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
การสร้างบารมี							
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม						☐
2	ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของตนในการปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา						☐
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงาน						☐
4	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤติ						☐
5	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม						☐
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน						☐
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม						☐
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ						☐
9	ผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน						☐

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
การสร้างแรงบันดาลใจ							
10	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ						
11	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน						
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน						☐
13	ผู้บริหารพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้						
14	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน						☐
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร						
16	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน						☐
17	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน						
18	ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน						
19	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง						☐
20	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย						

☐

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
21	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคต่างๆ						
22	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าที่สามารถเผชิญต่อปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง						
23	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค						☐
การกระตุ้นเชาว์ปัญญา							
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน						☐
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา						☐
26	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ						☐
27	ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						
28	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา						
29	ผู้บริหารกล่าวถึงเป้าหมายของความสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น						
30	ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของเพื่อนร่วมงาน						☐

☐

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
31	ในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน						☐
32	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน						☐
33	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน						☐
34	ผู้บริหารพิสูจน์ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้โดยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน						☐
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล							
35	ผู้บริหารให้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ						☐
36	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล						☐
37	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล						☐
38	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล						☐

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
39	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน						☐
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล							
40	ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว						☐
41	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ						☐
42	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล						☐
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่						☐
44	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ						☐

ตอนที่ 3 พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ

5 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ มาก

3 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อย

1 หมายถึง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
การนิยามปัญหา							
1	เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารมีการจำแนกสาระสำคัญของปัญหา						☐
2	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความหมายหรือนิยามของปัญหา						☐
3	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการค้นหาที่มาของปัญหานั้น						☐

ข้อ	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
4	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น						
5	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจต่อปัญหา						☐
6	ผู้บริหารใช้วิจารณญาณระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น						
การศึกษาหาทางเลือก							
7	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น						☐
8	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการแก้ปัญหาโดยชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของผู้ร่วมงาน						
9	ผู้บริหารร่วมกับผู้ร่วมงานระดมแนวคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่หลากหลาย						☐
10	ผู้บริหารกำหนดวิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูล ต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปประกอบ						
11	ผู้บริหารยึดวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นหลักในการแก้ปัญหา						
12	ผู้บริหารร่วมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ						☐
13	ผู้บริหารใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาก่อนตัดสินใจดำเนินการ						
14	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย						☐

	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
การคัดทางเลือก							
15	ผู้บริหารคัดเลือกทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาจากข้อมูลที่มีอยู่						☐
16	ผู้บริหารใช้สารสนเทศช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น						☐
17	ผู้บริหารนำกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประเมินข้อมูลเหล่านั้นอย่างตรงไปตรงมาทุกแง่มุมด้วยความรอบคอบ						☐
18	ผู้บริหารเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุด						☐
19	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในทางเลือกที่เลือกแล้ว						☐
20	ผู้บริหารคัดเลือกทางเลือก โดยพิจารณาจาก งบประมาณ บุคลากร องค์กรหรือหน่วยงาน และไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา ศีลธรรม และกฎระเบียบของทางราชการ						☐
การปฏิบัติตามทางเลือก							
21	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว						☐
22	ผู้บริหารจัดให้มีสายงานปรึกษาหารือการบริหารงานในโรงเรียน						☐

ข้อ	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
23	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน						☐
24	ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนปฏิบัติงานและวิธีดำเนินงาน						☐
25	ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดขอบข่ายงานต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในโรงเรียน						☐
26	ผู้บริหารแบ่งแยกหน่วยงานย่อยในโรงเรียนอย่างเหมาะสม						☐
27	ผู้บริหารมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้แก่ครูแต่ละคนตามภาระหน้าที่อย่างเหมาะสม						☐
28	ผู้บริหารจัดให้มีการทำงานโดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันในแต่ละแผนงาน						☐
29	ผู้บริหารดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยให้มีความคล่องตัวไม่ล่าช้า						☐
30	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารและความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาให้คณะครูและนักเรียนทราบ						☐
31	คำสั่งและรายงานของผู้บริหารกะทัดรัดและเข้าใจง่าย						☐
32	ผู้บริหารประชุมครูเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ						☐

ข้อ	พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
33	ผู้บริหารช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน						☐
34	ผู้บริหารจัดให้มีการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ						☐
35	ผู้บริหารจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน						☐
36	ผู้บริหารช่วยประสานงานระหว่างครูและผู้ปกครอง						☐
การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง							
37	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ ๆ สม่ำเสมอ						☐
38	ผู้บริหารใช้ข้อมูลต่าง ๆ ประกอบในการประเมินผลงานได้อย่างเหมาะสม						☐
39	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานต่าง ๆ ในรูปคณะกรรมการ						☐
40	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รายงานความก้าวหน้าของตน และประเมินผลงานของตนเอง						☐
41	ผู้บริหารใช้ผลจากการประเมินผลเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงงานภายในโรงเรียน						☐

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวกนกวรรณ วิเชียรเขต
ที่อยู่	547 หมู่ 1 ตำบลบัวขาว อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46110
ที่ทำงาน	โรงเรียนสมาคมไทย-ออสเตรเลียน หมู่ 4 ตำบลศรีมงคล อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี 71150
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาครุศาสตรบัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์ จากสถาบันราชภัฏพระนคร พ.ศ. 2547 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2545 อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านเหมืองแร่อีต่อง ตำบลปิล็อก อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2547-ปัจจุบัน ครู คศ.1 โรงเรียนสมาคมไทย-ออสเตรเลียน ตำบลศรีมงคล อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี