

**แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4**
**Administrators' Situational Leaderships Styles in Basic School
in Nakhonratchasima Educational Office Service Area 4**

ธนะชัย เชาว์พลกรัง (Tanachai chaopolgrang) *

ดร. กาญจนา ภัทราวีวัฒน์ (Dr.Kanchana Patrawiwat)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 2. เพื่อศึกษา ความแตกต่างระดับการปฏิบัติแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ และขนาดของโรงเรียน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 214 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกแบบโดยแบบภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน รองลงมา คือ แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ และแบบภาวะผู้นำขายความคิด ตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบ พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำแบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศหญิง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ 3) ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ แบบภาวะผู้นำขายความคิด และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาเอก 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไปมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ แบบภาวะผู้นำขายความคิด และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี และ 11 ปีขึ้นไป 5) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ และแบบภาวะผู้นำขายความคิดมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำขายความคิดมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดอื่นๆ ส่วนการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดอื่นๆ

คำสำคัญ : แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหาร, ทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด

Keyword : Administrators' Situational Leaderships Styles, Hersey&Blanchard Theory

* นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขา วิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



Abstract

The purpose of this study. To study the level practice administrators' leadership of the Nakhonratchasima Educational office Service Area 4. To study the compare administrators' leadership in Nakhonratchasima Educational office Service Area 4 classified by gender, age educational degrees, working duration as administrators, working in development as administrators and School sizes. The population were 214 administrators' to collect data is analyzed questionnaire data by frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results showed that 1. The level practice administrators' leadership of the Nakhonratchasima Educational office Service Area 4 according to Hersey&Blanchard Theory in work practice were overall in high level and Delegating leadership style high supportive and Selling leadership style low supportive. 2. To study the compare showed that. 1) The male level practice administrators' leadership work practice were Telling, Participating and Delegating overall in higher level the female administrators' leadership. 2) The level practice administrators' leadership more than 50 years old work practice were overall in high level. 3) The level practice administrators' leadership according to Master degree in work practice according to Telling, Selling and Delegating in higher level bachelor degrees and doctorate degrees. 4) The level practice administrators' leadership working duration as administrators for upper 11 years in higher level according to Telling, Selling and Delegating in higher level administrators' leadership working duration as administrators for lower 5 years and upper 11 years. 5) The level practice administrators' leadership according to Telling and Selling for unworking in development as administrators in higher level working in development as administrators. 6) The level practice administrators' leadership of Small schools according to Selling in higher level administrators' leadership other size. Participating for administrators' leadership of Medium school and Delegating for administrators' leadership of Extra size schools in higher level other size.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้เกิดแนวคิดในการปฏิรูประบบการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาของประเทศอย่างชัดเจน มีรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนเกิดขึ้นรวมไปถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งสาระสำคัญของการปฏิรูป มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา “คน” ยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกๆ ด้าน หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยจึงต้องหันกลับมาทบทวนและปรับ ยุทธศาสตร์ใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนามากขึ้น มาตรการที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ (1) การปฏิวัติกระบวนการเรียนรู้ และ (2) การปฏิรูประบบ

การศึกษา การปฏิวัติกระบวนการเรียนรู้ เพราะสมองมนุษย์มีความอัจฉริยะที่สามารถสร้างความรู้ได้เองถ้าได้ รับความรู้ที่ถูกต้อง และมีพื้นฐานคุณธรรมจริยธรรมอันดี งาม ระบบการเรียนรู้ของไทยจึงยังต้องปรับปรุงอีกมาก (รุ่ง แก้วแดง, 2546) เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความ สำคัญในทุกๆ ระดับของสังคม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้นำยังมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ และการจัดการในทุกๆ ระดับ ทั้งในภาครัฐ เอกชน ระดับโลก ชาติ หรือท้องถิ่น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2541) ในระดับ องค์การมีการยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์การไม่ว่า จะเรียกว่า เป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนขึ้นอยู่กับ

กับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร ผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะทำให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรเฉื่อยชา เชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉง รวดเร็ว ผู้นำบางคน ทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีสิ่งท้าทายให้ทำตลอดเวลา กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่แคบๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และได้แต่ทำงานเรื่อยๆ ไปวันๆ ในภาวะวิกฤติของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขปัญหายอย่างกล้าหาญ อดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2541) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงนับได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินการต่างๆ ของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนวยการ และมอบหมายงานในกำกับให้เป็นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และในยุคสมัยที่กระแสเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เข้มแข็งในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอริเชย์และแบลนชาร์ด ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในการทำงาน และการแสดงออกของบุคคลในสังคม ผู้นำจะต้องเตรียมการในทุกสถานการณ์ และพิจารณาระดับวุฒิภาวะต่อผู้ตาม พฤติกรรมการทำงานจะเป็นการประเมินบทบาทของผู้นำในการนัดหมาย เพื่อชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีรูปแบบการนำ 4 รูปแบบ คือ การสั่งงาน (telling) การขายความคิด (selling) ความร่วมมือ (participating) และการมอบหมายงาน (delegating) (Hersey & Blanchard, 2001) ซึ่งเหมาะสำหรับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพด้านการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษามาโดยตลอด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคปัจจุบัน แต่กระบวนการติดตามและประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ที่ผ่านมายังไม่ปรากฏผลที่ชัดเจน ดังผลการประเมินภายนอก รอบสอง ของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่พบว่า มาตรฐานด้านผู้บริหาร ตัวชี้วัดด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับต่ำทั้งประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4, 2550) โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับชาติ (National Test) ปรากฏว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ต่ำกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศทุกวิชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ที่จะศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ว่ามีภาวะผู้นำแบบใดตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ทั้งนี้ผลการศึกษานำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างระดับการปฏิบัติแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ และขนาดของโรงเรียน



คำนิยามศัพท์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งมีบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทั้งทางด้านความคิดด้านพฤติกรรมและด้านอื่นๆ ในการบริหารจัดการโดยสามารถนำผู้ร่วมงานให้ดำเนินกิจกรรมไปด้วยความเรียบร้อยซึ่งอาจจะใช้หลักการบริหารหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้เพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น

แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมการกระทำของผู้นำที่แสดงออกให้เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำต้องสั่งงานให้ชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหนและทำอย่างไรจะต้องเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ สอนงานเฉพาะอย่างและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2. แบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง เปิดโอกาสให้ซักถามได้ ผู้นำอาจจะมีการแนะนำ หรือขยายความคิดให้ไปพิจารณาปฏิบัติ

3. แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันจะต้องเน้นความสัมพันธ์สูง

4. แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง พฤติกรรมที่มีการมอบหมายงานหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติกิจกรรมพฤติกรรมที่เน้นงาน และความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบอยู่แล้ว

ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ตามเกณฑ์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

2. โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601 - 1,500 คน

3. โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 - 600 คน

4. โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 120 คนลงมา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 หมายถึง หน่วยงานราชการที่เป็นศูนย์กลางซึ่งมีหน้าที่ในการบริการและประสานงานด้านการจัดการศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอสีคิ้ว อำเภอปากช่อง และอำเภอสูงเนิน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ปีการศึกษา 2552 จากโรงเรียน 214 โรงเรียน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 214 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจาก วรรณ ภาณุภรณ์วิกุล ตามแบบสำรวจภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (2001 : 255) ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาใน



เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาทฤษฎี หลักการ และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือวิจัย
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 4) ศึกษาความตรง ด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) องค์ประกอบด้านกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ
- 5) นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) ความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ตรงตามวัตถุประสงค์และวัดได้ถูกต้องตามความเป็นจริง ตลอดจนความชัดเจนของภาษา แล้วคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence : IOC) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปแสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ ซึ่งมีค่า IOC เท่ากับ 0.60 - 1.00
- 6) นำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสม มาปรับปรุงในส่วนที่บกพร่อง นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ขอลงหนังสือจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นเพื่อทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 และขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ผู้วิจัยยื่นหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย
- 3) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองได้ข้อมูลครบสมบูรณ์ 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4) นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์นำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

- 1) สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ สถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบทดสอบไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละแล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 คุณลักษณะแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยภาพรวมและรายข้อตามสถานการณ์ ตามเกณฑ์การใช้แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อ ดังนี้

(1) แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามที่จะระบุว่า ผู้ตอบมีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องสั่งงานให้ชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหนและทำอะไรจะต้องเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ สอนงานเฉพาะอย่างและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำหมายถึงข้อ 1, 8, 11, 14, 19, 22, 25, 31, 35, 38, 41 และ 47

(2) แบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามที่จะระบุว่า ผู้ตอบมีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง เปิดโอกาสให้ซักถามได้ ผู้นำอาจจะมีการแนะนำ หรือขยายความคิดให้ไปพิจารณาปฏิบัติ ซึ่งแบบภาวะผู้นำขายความคิดหมายถึงข้อ 3, 5, 9, 16, 18, 24, 27, 30, 34, 40, 43 และ 45

(3) แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามที่จะระบุว่า ผู้ตอบมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันจะต้องเน้นความสัมพันธ์สูง ซึ่งแบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วมหมายถึงข้อ 2, 7, 12, 13, 20, 21, 26, 32, 36, 37, 42 และ 48



(4) แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามที่จะระบุว่า ผู้ตอบมีพฤติกรรมที่มีการมอบหมายงานหน้าที่รับผิดชอบ ในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติกิจกรรม พฤติกรรมที่เน้นงาน และความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบอยู่แล้ว ซึ่ง แบบภาวะผู้นำมอบหมายงานหมายถึงข้อ 4, 6, 10, 15, 17, 23, 28, 29, 33, 39, 44 และ 46

นำข้อมูลในแบบสอบถามในตอนี่ 2 ซึ่งเป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติแบบภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครราชสีมาเขต 4 ตามทฤษฎีของ Hersey & Blanchard แล้วนำมาแปลเป็นความหมายออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีระดับ การปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีระดับ การปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.59 หมายถึง มีระดับ การปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีระดับ การปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีระดับ การปฏิบัติน้อยที่สุด

สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา นครราชสีมาเขต 4 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4 มีระดับ การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกแบบ โดยแบบภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ แบบ ภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) รองลงมา คือ แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) แบบภาวะผู้นำ บอกให้ทำ (Telling) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด คือ แบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling)

2. เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ และขนาด ของโรงเรียน

1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีระดับการปฏิบัติ ตามแบบภาวะผู้นำจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาที่เป็นเพศชายมีระดับการปฏิบัติตามแบบ ภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศหญิง ยกเว้นแบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) ผู้บริหาร สถานศึกษาที่เป็นเพศหญิงมีระดับการปฏิบัติมากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชาย

2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีระดับการปฏิบัติ ตามแบบภาวะผู้นำจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมีระดับการปฏิบัติตามแบบ ภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุในช่วง 41 - 50 ปี และผู้บริหารที่มีอายุในช่วง 31 - 40 ปี ตามลำดับ

3) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีระดับการปฏิบัติ ตามแบบภาวะผู้นำจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับ การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบ ภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) และแบบภาวะผู้นำ มอบหมายงาน (Delegating) มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาเอก ยกเว้นแบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) ที่ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มี วุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท

4) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 ที่มีประสบการณ์ ในการเป็นผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไปมีระดับการปฏิบัติตาม แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบภาวะผู้นำขาย

ความคิด (Selling) และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระหว่าง 5 - 10 ปี มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไป

5) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำจำแนกตามประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ ยกเว้นแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ

6) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) ซึ่งมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดอื่นๆ

จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบจากที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายผลในประเด็นสำคัญๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกแบบ โดยแบบภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ แบบ

ภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) รองลงมา คือ แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติต่ำสุด คือ แบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) ซึ่งใกล้เคียงกับผลการวิจัยของวันไซ ยงบัณฑิต (2551) พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบสั่งการและมอบหมายงาน (Delegating) อยู่ในระดับปานกลางสำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำโดยตำแหน่งที่อยู่ในฐานะผู้ปฏิบัติการภายใต้ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบภายใต้กรอบแนวคิดแนวปฏิบัติตามนโยบายโดยเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางด้านคุณภาพและควมมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการจัดการศึกษาต่อไปในอนาคต

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร ประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ และขนาดของโรงเรียนสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายมีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม (Participating) และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) อยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศหญิง ยกเว้นแบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) ที่มีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชาย ทั้งนี้เนื่องจากเพศหญิงโดยส่วนใหญ่เป็นเพศที่อารมณ์อ่อนไหว จึงทำให้เพศหญิงทั้งหลายเป็นผู้ที่สามารถแสดงความสามารถเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ได้บ่อยครั้ง เพศชายส่วนใหญ่เป็นเพศที่อยู่กับความเป็นจริงของปัจจุบัน คือ อยู่กับสิ่งที่เห็น หรือสิ่งที่ เป็น สอดคล้องกับสำนักงานสถิติแห่งชาติและสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว (2552)



ที่กล่าวถึงมุมมองของการจัดการความรู้ว่าเพชฌัญกับ เพชฌายควรถูกให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน เพราะ แง่มุมหนึ่งในการจัดการความรู้ นั้น คือการที่ท่านสามารถ ทำงาน วางแผนงาน หรือตัดสินใจงานบนมุมมองที่ หลากหลาย และความแตกต่างของมุมมองของเพช ฌัญและมุมมองของเพชฌายนั้น จะช่วยให้ต่อยอด หรือ สร้างสรรค์ทางความคิด ให้ได้นวัตกรรม หรือความคิดใน การทำงาน หรือการบริหารงานที่ดี

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุในช่วง 41 - 50 ปี และผู้บริหาร ที่มีอายุในช่วง 31 - 40 ปี เนื่องจากการที่คนหลายรุ่น หลายวัย หลายความคิด ต้องมาทำงานร่วมกัน ความแตก ต่างระหว่างอายุที่สัมพันธ์กับประสบการณ์ในการทำงาน มักนำมาซึ่งความไม่เข้าใจกัน จนบางครั้งอาจก่อให้เกิด เป็นความขัดแย้งในองค์กร เช่นเดียวกับที่ วันไซ ยงบัณฑิต (2551 :15) กล่าวถึงการบริหารงานที่มีความแตกต่างกัน ในช่วงอายุว่าด้วยสาเหตุทางค่านิยมของสังคมไทยนี้ ยังยึดติดอยู่กับตัวบุคคลทั้งในด้านตำแหน่ง อำนาจและ ความอาวุโส ตลอดทั้งระบบซึ่งอาจมีทั้งคุณธรรมและ อุปถัมภ์ ค่านิยมเหล่านี้อาจเกิดจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับ บัญชา

3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิทาง การศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับการปฏิบัติตามแบบ ภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับ ปริญญาตรีและปริญญาเอก ยกเว้นแบบภาวะผู้นำมี ส่วนร่วม (Participating) ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิ ทางการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีระดับการปฏิบัติตามกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับ ปริญญาตรีและระดับปริญญาโท เนื่องมาจากระดับ การศึกษาที่แตกต่างทำให้ผู้บริหารมองเห็นสถานการณ์ใน การบริหาร หรือการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ สอดคล้อง

กับ สุรศักดิ์ ปาเอ (2547 :25) ที่กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการ บริหารจัดการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงมีภาวะผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควร มี ลักษณะที่สำคัญ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์

4. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ นครราชสีมา เขต 4 ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไป มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) และ แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) ส่วนผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระหว่าง 5 - 10 ปี มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำมอบ หมายงาน (Delegating) มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี และ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 11 ปีขึ้นไป อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานต่างกัน ดังนั้นการรับรู้สภาพปัญหาในการปฏิบัติ งานจึงมีแนวทางในการแก้ไขที่แตกต่างกัน สอดคล้อง กับ ทิศนา ขัมมณี และคนอื่นๆ (2546 : 7) กล่าวว่า การมี ความรู้เพิ่มพูนขึ้น ทั้งจากประสบการณ์การทำงาน และ การศึกษาหาความรู้ขณะทำงาน จะเป็นปัจจัยช่วยให้บุคคล นั้น สามารถคิด และทำในสิ่งต่างๆ ได้มากขึ้นและดีขึ้น

5. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำมีระดับการปฏิบัติตาม แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ (Telling) แบบภาวะผู้นำขาย ความคิด (Selling) มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เคย มีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ ยกเว้น แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) ที่ผู้บริหาร สถานศึกษาที่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนา

ภาวะผู้นำมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เคยมีประสบการณ์การอบรมที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ อาจเนื่องมาจากการพัฒนาขีดความสามารถโดยการเข้ารับการอบรม สัมมนา จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับประสบการณ์ และฝึกประสบการณ์ในการพัฒนาองค์กรให้เจริญรุดหน้า ดังที่ สมชาติ กิจยรรยง (2550 : 12 - 13) กล่าวว่า การฝึกอบรมถือเป็นปัจจัยหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่ไม่ใช่แนวทางหลักเพื่อการพัฒนาองค์กร แนวทางของการฝึกอบรมที่ได้นั้นต้องสามารถดึงความสามารถและความต้องการเบื้องต้นของบุคลากรออกมาให้ได้

6. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีระดับการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำขายความคิด (Selling) ซึ่งมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในทุกขนาด ส่วนการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม

(Participating) ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง และแบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน (Delegating) ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีระดับการปฏิบัติมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาในทุกขนาด เนื่องมาจากบริบทของแต่ละโรงเรียน เช่น ในบางโรงเรียนที่เป็นขนาดเล็ก บุคลากร หรือครูผู้สอน ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน จึงทำให้ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการตัดสินใจการแก้ปัญหาต่างๆ เกือบทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของสุดสยาม จันทร์ศมี (2550: บทคัดย่อ) ที่พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูวิชาการโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาในการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กรู้ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

เอกสารอ้างอิง

- ทิศนา เข้มมณี และคนอื่นๆ. (2546). **กิจกรรมการปลูกฝังค่านิยมเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับนักเรียน ระดับปฐมวัย และประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ : เมธีทิปส์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). **โรงเรียนนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- วันไชย ยงบันทม. (2551). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ สังกัดแผนกศึกษาประจำนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว**. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. & สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2541). **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2549-50). **การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา**. **วารสารเพิ่มพูนผลผลิต**, 28 (ธันวาคม 2549 - มกราคม), 12 - 13.
- สุดสยาม จันทร์ศมี. (2550). **แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรศักดิ์ ปาเอ. (2547). **สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ**. **วารสารวิชาการ**, 3(6), 70-74 .
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4. (2550). **การนำผลการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา: เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ**. นครราชสีมา: ศูนย์พันธุ์พืชในโครงการพระราชดำริ คลองไผ่ อำเภอสว่าง
- สำนักงานสถิติแห่งชาติและสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว. (2552). **มิติหญิง: ชายความแตกต่างบนความเหมือน**. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.

Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2001). **Management Of organizational** . 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.