

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การศึกษาเชิงเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากร  
กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี

วิลาวัลย์ เอี่ยมวิจารณ์

26 ม.ค. 2558

347736

งานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์


คณะกรรมการจัดการและทองเทื่อ มหาวิทยาลัยบูรพา

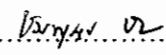
กรกฎาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

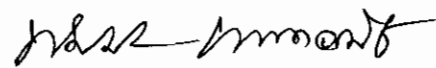
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ จิลาวัฒน์ เอี่ยมวิจารณ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

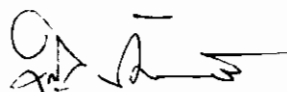
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ทัศนีย์ ทานตวนิช)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชมพูนุช ปัญญาไพโรจน์)


คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ทัศนีย์ ทานตวนิช)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ชณิษฐา ภักดีวงษ์)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
วันที่ 29 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2555

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากท่านรองศาสตราจารย์  
ทัศนีย์ ทานตวนิช ที่ปรึกษาหลัก และประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ชุมพูนุช ปัญญไพโรจน์ ที่ปรึกษาร่วม ดร.ขนิษฐา ภักดีวงษ์ ดร.สมบัติ ชำรงสินธาวร กรรมการ  
สอบงานนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชณี นนทศักดิ์ ที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ เสนอแนะ  
ช่วยเหลือ แก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดระยะเวลาในการศึกษาจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบ  
ขอบพระคุณในความเมตตาในการทำงานครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณภราดาศักดิ์ดา กิจเจริญ ที่ให้โอกาสในการศึกษาต่อ ภราดา ดร.ศิริชัย ฟอนซีกา  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ที่สนับสนุนทุนทรัพย์ เป็นกำลังใจและแรงผลักดันให้ศึกษา  
จนเสร็จสมบูรณ์ เจ้าหน้าที่คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว บุคลากร โรงเรียนเซนต์ปอลคอนเวนต์  
เพื่อร่วมงานใน โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ที่ให้ข้อมูลและประสานงาน ขอกราบขอบพระคุณมา  
 ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ครอบครัวจันทร์อยู่ ครอบครัวเอี่ยมวิจารณ์ และนายนาวิ เอี่ยมวิจารณ์ ที่คอย  
ช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้

วิลาวัณย์ เอี่ยมวิจารณ์

51920703: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ ความคาดหวัง/ ภาวะผู้นำ/ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

วิลาวัลย์ เอี่ยมวิจารณ์: ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพปัจจุบันกับความคาดหวังของบุคลากร: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี (A STUDY OF ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP EXPECTATION'S EXECUTIVE THEIR SUBORDINATE:A CASE STUDY OF ASSUPTION COLLEGE SRIRACHA, CHONBURI)  
 อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ทศนีย์ ทานตวนิช, Ph.D., 80 หน้า, ปี พ.ศ. 2555.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา 3 แบบคือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้คือ บุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จำนวน 302 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นการสุ่มโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan ได้จำนวน 216 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-Test และ F-test

ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง 158 คน มีอายุ 25-35 ปี รองลงมาคือ 50 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาปริญญาตรี ระยะเวลาที่ทำงาน 21 ปีขึ้นไป ตำแหน่งครูผู้สอน ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ( $\bar{X}$  4.04) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{X}$  3.70) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ( $\bar{X}$  2.80) ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังภาวะผู้นำภาพรวมอยู่ในระดับสูงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป 4.10 ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{X}$  3.78) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ( $\bar{X}$  2.20) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศต่างกันมีผลต่อการรับรู้เรื่องการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ระยะเวลาที่ทำงานต่างกันมีผลต่อการรับรู้เรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับ ภาระหน้าที่ต่างกันมีผลต่อการรับรู้เรื่องการสร้างบารมี การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขและการจัดการแบบเชิงรุก ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังภาพรวมอยู่ในระดับสูงกว่าสภาพปัจจุบัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำสภาพปัจจุบันกับความคาดหวัง พบว่าบุคลากรคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าสภาพปัจจุบัน คาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าสภาพปัจจุบัน คาดหวังภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระต่ำกว่าสภาพปัจจุบัน

51920703: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: EXECUTIVE LEADERSHIP/ LEADERSHIP/ EXPECTATION/ ASSUPTION  
COLLEGE SRIRACHA

WILAWAN IAMWIJARN: A STUDY OF ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP  
EXPECTATION'S EXECUTIVE THEIR SUBORDINATE: A CASE STUDY OF ASSUPTION  
COLLEGE SRIRACHA, CHONBURI. ADVISOR: TASSANEE TANTAWANICH, Ph.D., 80 P.  
2012.

This thesis aimed to study three kinds of executive leadership on the acknowledgement of personnel of Assumption Sriracha school, for example Transformational Leadership , Management Leadership and Free Leadership. Samples are 302 personnel of Assumption Sriracha school. Table of Krejcie and Morgan was used in group sampling of 216 personnel. Instruments were divided in 2 section and then analyzed by using SPSS program for calculating percentage , frequency, average, deviation standard, t-Test and F-Test

The study result is most sample answering questionnaires were 158 women from the age 25-35. The second most sample were teacher with the age more than 50 years , have bachelor degree and work experience more than 21 years. Overall , the results of analyzing the current leadership were in the high level, Transformational Leadership (4.04), Management Leadership (3.70) and Free Leadership (2.80). The results of leadership assumption analyzing are on high level (4.10) Management Leadership (3.78) Free Leadership (2.20). The result of hypothesis testing indicated that the sexual personal factor affected on perceiving of incentives creation and reactive management. Different vocations affected on creation of popularity, conditional reward and proactive management. The result of assumption analyzing was higher than current level. The result of comparing between current leadership and assumption indicated personnel expected more Transitional Leadership and management Leadership but less Free Leadership

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	9
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์.....	19
ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล.....	23
ความต้องการของมนุษย์.....	24
แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง.....	26
ข้อมูลเกี่ยวกับ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี.....	29
วิธีการดำเนินงาน.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	34

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	34
สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล.....	37
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
5 สรุปและอภิปรายผล.....	59
สรุปผลการวิจัย.....	59
อภิปรายผล.....	60
ข้อเสนอแนะ.....	62
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	63
บรรณานุกรม.....	64
ภาคผนวก.....	68
ภาคผนวก ก.....	69
ภาคผนวก ข.....	76
ภาคผนวก ค.....	77
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	80

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลปัจจัยบุคคลของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี .....	40
2	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสภาพปัจจุบันและ ความคาดหวัง .....	42
3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาทั้งสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง เมื่อจำแนกรายข้อ .....	43
4	ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน .....	48
5	เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ .....	49
6	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ จำแนกตามระดับ การศึกษาเป็นรายคู่ .....	50
7	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ .....	50
8	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจัดการ จำแนกตามระยะเวลาที่ ทำงานเป็นรายคู่ .....	51
9	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จำแนกตามภาระหน้าที่ .....	52
10	ผลการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันความคาดหวังต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรีแตกต่างกัน .....	53
11	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป จำแนกตาม อายุเป็นรายคู่ .....	53
12	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป จำแนกตามระดับ การศึกษาเป็นรายคู่ .....	54
13	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับ การศึกษาเป็นรายคู่ .....	54
14	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับ การศึกษาเป็นรายคู่ .....	55



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการจำแนกตาม ระยะเวลาที่ทำงานเป็นรายคู่..... 56
16	ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา จำแนกตามภาระหน้าที่..... 57
17	ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงกว่าสภาพปัจจุบันตามการรับรู้ ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา..... 58
18	ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคาดหวังภาวะผู้นำสูงกว่าสภาพปัจจุบันของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา..... 58

## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1	กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	6
---	-------------------------	---

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญ

ผู้บริหารองค์การเป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนกลยุทธ์ ออกแบบการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพคน และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จได้ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่นการชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติการ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) เสริมสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในองค์การ เน้นการให้บริการอย่างจริงจังสร้างเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (ผู้ปกครอง) นอกเหนือจากการงานประจำที่ต้องบริหารแล้วต้องวางตัวให้เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน บุคลากรในสถาบันและต้องรับรู้ประเด็นปัญหาที่มีผลต่อการพัฒนาการทำงาน ขององค์กร รวมถึงการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนระบบการทำงานขององค์กร ให้สามารถแข่งขันได้กับตนเองหรืองานที่มี กับเพื่อนร่วมงาน หรือกับหน่วยงานอื่นได้ทุกด้าน ผู้บริหารยุคใหม่ ต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือพนักงาน เห็นถึงภาวะผู้นำ เพื่อให้ทุกคนยินดีให้ความร่วมมือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยที่บุคลากรมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดพลังกระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่น ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กร และพร้อมใจกันที่จะก้าวเดินอย่างรวดเร็วไปข้างหน้าเคียงข้างกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่ตั้งไว้

ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะนำระบบและวิธีการใหม่ ๆ มาปรับใช้อยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากร บรรลุ วิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ในการทำงานให้มีเอกลักษณ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยอาศัยปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ ศักยภาพคน ผู้บริหารจึงต้องมึภารกิจสำคัญที่จะต้องบริหารบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทนกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน นำพาองค์การไปสู่ความเป็นสากล งานของผู้บริหารจึงมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรขององค์กร

สถาบันการศึกษาในปัจจุบันเกิดขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งแต่ละสถาบันต้องสร้างอิทธิพลเป็นเอกลักษณ์ เพื่อให้ผู้ปกครองสรรหาและพร้อมที่จะส่งบุตรหลานเข้ามา โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาเป็นอีกสถาบันหนึ่งที่มีชื่อเสียงมากกว่า 60 ปี บริหารงานโดยมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีคณะภราดา (นักบวชชาย) เป็นผู้บริหาร มูลนิธิจะกำหนดให้ภราดาไปปฏิบัติงานยังโรงเรียนต่าง ๆ ตามความเหมาะสม วาระละ 3 ปี แต่ละโรงเรียนก็จะมีภราดาประมาณ 3 – 4 ท่าน เพื่อร่วมเป็นที่ปรึกษา และมีบุคลากรเป็นคณะกรรมการร่วมบริหาร คณะภราดาจะได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องเจตนารมณ์ของมูลนิธิเซนต์คาเบรียลอย่างซาบซึ้งว่า นโยบายการจัดการศึกษาของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลตามเจตนารมณ์และอุดมการณ์ของ นักบุญหลุยส์ (ผู้สถาปนาภราดา คณะเซนต์คาเบรียล) นั้นคือ

1. การให้การศึกษอบรมแก่เด็กและเยาวชนโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ วรรณะและศาสนา
2. มุ่งพัฒนาให้เด็กและเยาวชนได้เข้าถึงสัจธรรมความจริง
3. พัฒนาให้พวกเขาเจริญงอกงามในทุกมิติของชีวิตตามศักยภาพ วุฒิภาวะ และขีด

ความสามารถส่วนบุคคล มีความเป็นเลิศทางศิลปะวิทยาการ มีศาสนาและธรรมะประจำใจที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตที่ดี มีเป้าหมาย มีคุณภาพ มีจิตสำนึกห่วงใย และรับผิดชอบต่อความผาสุกของส่วนรวม

ภารกิจและพันธกิจดังกล่าวนี้จะไม่สัมฤทธิ์ผลหากปราศจากการอุทิศร่างกาย แรงใจ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากรและผู้ร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือในทุกรูปแบบจากผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ฯลฯ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาเป็นหนึ่งใน 14 สถาบัน ของมูลนิธิที่ตั้งอยู่ที่ 29 หมู่ 10 ตำบลสุรศักดิ์ อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี 20110 มีเนื้อที่ประมาณ 560 ไร่ เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้น อนุบาล 1 จนถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนชาย (รับผู้หญิงในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4- 6) มีบุคลากรครู 302 คน นักเรียน 4,521 คน เปิดทำการเรียนการสอนมากกว่า 60ปีผลิตเยาวชนที่มีคุณภาพเป็นข้าราชการ นักธุรกิจ ผู้บริหาร ฯลฯ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญในความสำเร็จนั้น คือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่แต่ละองค์กรต้องการให้มีคุณภาพ จะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน ครูผู้สอน ครูสนับสนุนการเรียนการสอน มีหน้าที่ที่รับผิดชอบแตกต่างกันไป ตามภาระงานของตน อย่างไรก็ตามบุคลากรของโรงเรียนก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของโรงเรียนประสานงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำในรูปแบบที่เหมาะสม ทำหน้าที่ความเป็นผู้นำที่มีความรู้ ครอบคลุมสามารถ ทักษะ มีพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรภายใต้การบังคับบาได้รับรู้ถึงภาวะผู้นำในด้านการบริหารซึ่งภาวะผู้นำมีอยู่หลายแบบ เช่นภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระแต่ละแบบก็มีลักษณะการบริหารงานแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ตามการรับรู้ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของบุคลากรที่มีผลต่อการรับรู้สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีผลต่อการรับรู้สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
4. เพื่อเปรียบเทียบระหว่างสภาพปัจจุบันกับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี

### สมมติฐานของการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

1. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันรับรู้สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
2. บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาแตกต่างกัน
3. บุคลากรคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงกว่าสภาพปัจจุบันตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบรูปแบบภาวะผู้นำในปัจจุบันของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
2. ทำให้ทราบรูปแบบความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
3. ทำให้ทราบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของผู้บริหารของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
4. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับนโยบายและสถานการณ์

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยนี้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass, 1998) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยไม่มุ่งเน้นอำนาจ ลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ ซึ่งเบสให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งนี้เบสได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 แบบคือ

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน
  - 1.1 การสร้างบารมี
  - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 1.3 การกระตุ้นใช้ปัญญา
  - 1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน
  - 2.1 การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข
  - 2.2 การจัดการ โดยข้อยกเว้น
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำนวน 302 คน เป็นครูผู้สอน 198 คน ครูสนับสนุนการสอน 104 คน (ข้อมูลเดือน มกราคม พ.ศ. 2555)

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่บุคลากรของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรีโดยใช้ ตารางแสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 216 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำของ อับสรสุดา แก้วอ่อน (2544) ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของเบส (Bass, 1998) ซึ่งผู้วิจัยนำมาปรับคำถามให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของงานวิจัย และสภาพขององค์กร

ตัวแปรในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย

ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของ

1. เพศ ได้แก่ เพศชาย เพศหญิง

2. อายุ

2.1 25 - 35 ปี

2.2 36 - 40 ปี

2.3 41 - 45 ปี

2.4 46 - 50 ปี

2.5 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

3.1 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

3.2 ปริญญาตรี

3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุการทำงาน

4.1 ต่ำกว่า 5 ปี

4.2 6 - 10 ปี

4.3 11 - 15 ปี

4.4 16 - 20 ปี

4.5 21 ปีขึ้นไป

5. ภาระหน้าที่

5.1 ครูผู้สอน

5.2 ครูสนับสนุนการสอน

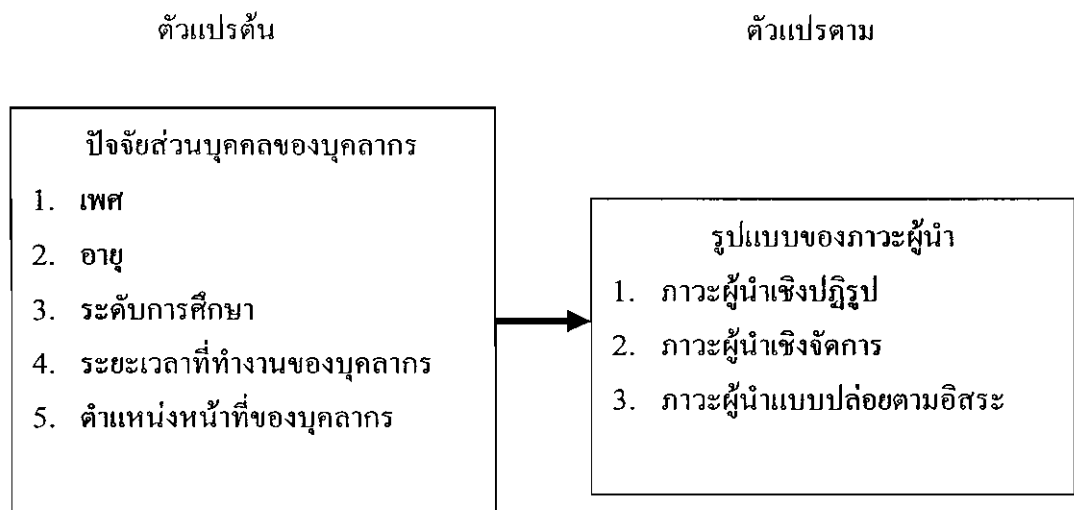
ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 แบบ

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน

- 1.1 การสร้างบารมี
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นใช้ปัญญา
- 1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน
  - 2.1 การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข
  - 2.2 การจัดการ โดยข้อยกเว้น (เชิงรุก-เชิงรับ)
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดตามทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass, 1998) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ไม่มุ่งเน้นอำนาจ ลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ ซึ่งเบสให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



## นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้นชี้นำบุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, 2534, หน้า 196)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้การสนับสนุนและทุ่มเทแก่เพื่อนร่วมงานและพนักงาน โดยใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป 4 ด้าน คือ

การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างให้พนักงานชื่นชอบ เคารพนับถือและไว้วางใจ มีคุณธรรมและจริยธรรม

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มุ่งใจและกระตุ้นพนักงานปฏิบัติงานอย่างทำทายเป็นทีม แสดงความกระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดี เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และการมีข้อตกลงร่วมกัน

การกระตุ้นใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ กระตุ้นความพยายามของพนักงานในการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์การแก้ปัญหาเก่าด้วยวิธีการใหม่ ๆ

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน โดยการให้พนักงานได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น และยอมรับในความแตกต่างของพนักงานแต่ละคน

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์บริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้โดยการให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงานตามผลงานที่ปฏิบัติได้ ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ

การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์กำหนดผลตอบแทนในการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

การจัดการโดยช้อยกเว้น หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์บริหารงานและการจัดการกับปัญหาในลักษณะเตรียมความพร้อมและป้องกันปัญหาหรือปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยจัดการแก้ไข แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

การจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรุก หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์บริหารงานติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานและการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและเข้าไปจัดการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

การจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรับ หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์บริหารงานแบบรอให้เกิดปัญหาขึ้นมาแล้วค่อยดำเนินการแก้ปัญหา และจะลงโทษพนักงานที่ก่อให้เกิดปัญหา

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ หมายถึง การที่ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์บริหารงาน โดยไม่จัดการหรือสนใจต่อความรับผิดชอบ ไม่ตัดสินใจในสิ่งสำคัญ ๆ ไม่ใช่อำนาจที่มีอยู่ บริหารงานซึ่งทำให้งานล่าช้ากว่ากำหนด

ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานด้าน และตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร

องค์กร หมายถึง โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี

ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ให้ความรู้แก่นักเรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6

ครูสนับสนุนการสอน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมของการเรียน การสอนให้สมบูรณ์ เช่น ชุกรการ การเงิน วิชาการ ฯลฯ

ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้าระดับ/ หัวหน้าหมวด/ หัวหน้างาน ของโรงเรียน อัสสัมชัญศรีราชา ที่มีหน้าที่ปกครองดูแลบุคลากรและบริหารงานในฝ่าย ให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนการดำเนินงานของฝ่ายประสานและสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ องค์กร

การรับรู้ หมายถึง กระบวนการประเมินและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเราได้จาก ความรู้สึก เช่นการเรียนรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจอารมณ์ ฯลฯ

ภาระหน้าที่ หมายถึง ภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เช่น ครูผู้สอน ครูสนับสนุนการสอน

ความต้องการ หมายถึง ความอยากได้ใคร่ได้หรือประสงค์จะได้

ความคาดหวัง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเอง โอกาสและความ เป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลพฤติกรรมมนุษย์และกระบวนการรับรู้
4. ทฤษฎีความคาดหวัง
5. ข้อมูลเกี่ยวกับ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 396) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ดิน ปรัชญาพุดพิช (2533, หน้า 614) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจให้ผู้อื่นทำตามการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ แต่เป็นความยินยอมจากผู้ตาม

คุณวุฒิ คนฉลาด (2539, หน้า 8) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจในตัวของผู้ผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

วีรวิธ มาณะศิริานนท์ (2541, หน้า 89) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มน้าให้ผู้อื่น เต็มอกเต็มใจ กระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ "ผู้อื่น" เหล่านั้นก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วยเช่นกัน

แบส (Bass, 1990, p. 11 อ้างถึงใน จุมพล หนีมพานิช, 2543, หน้า 1-2) ภาวะผู้นำ

หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเข้าไปผูกพันกับผู้นำด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณำนำใช้อิทธิพลด้วยความเป็นธรรมชาติ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจผู้อื่นกระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลในกลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย มธุรส อัสวตระการ (2549, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหาร โน้มน้าวจิตใจ หรือสั่งการให้ผู้นับตั้งกับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก การบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สรุป ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลที่ได้รับตำแหน่งผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปกครองดูแล ผู้นับตั้งกับบัญชาด้วยความใส่ใจ มีความยุติธรรม เป็นผลให้ผู้นับตั้งกับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ ทำให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ ได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการของนักวิชาการแต่ละคน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1998) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ไม่มุ่งเน้นอำนาจ ลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ ซึ่งแบสให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส (Bass)

แบส (Bass, 1985, p. 20) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายจากแนวคิดของเบิร์น (Burn, 1978) โดยที่ แบสได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) มาอธิบายมโนทัศน์ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามจะไว้วางใจและจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำเป็นผู้ที่กระตุ้นผู้ตามให้กระทำได้มากกว่าที่คิดไว้ และเมื่อจะดำเนินการการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะชักจูงผู้ร่วมงานโดย 1. ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย 2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนบุคคล แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมและองค์กร 3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ สูงขึ้นตามความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง (Maslow, 1970 cited in Barker, 1992, p. 46)

แบส (Bass, 1998, pp. 5-7) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป แบส (Bass, 1985, pp. 14-20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธีดังนี้

1. ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงความต้องการมีความสำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ตน
3. ยกระดับความต้องการของมาสโลว์และอัลเดอร์เฟอร์ (Maslow & Alderfer) หรือทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

ในการศึกษานำร่องของแบส พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีลักษณะพิเศษเหมือนพ่อพระ

เป็นผู้ให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ให้การส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้อิทธิพลช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในสติปัญญาของผู้บังคับบัญชาและผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้อง (Bass, 1985, pp. 29-30) ซึ่งเบส (Bass) ได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปออกเป็น 4 ด้าน ตามแนวคิดของเบส มีดังนี้

1. การสร้างบารมี ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง (Role Models) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะชื่นชมและเคารพนับถือและไว้วางใจ รวมทั้งเลียนแบบผู้นำเกี่ยวกับความสามารถพิเศษ ความไม่ยอมแพ้และการตัดสินใจอย่างมีจุดหมายมั่นคง ผู้นำพร้อมผู้ที่มีความเสี่ยงและปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง (Do The Right Thing) อย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม (Ethical & Moral)

การสร้างบารมี (Charisma) คำว่า Charisma ในภาษากรีก แปลว่า พรสวรรค์หรือลักษณะพิเศษ ส่วนในทางสังคมศาสตร์และรัฐศาสตร์ การสร้างบารมี คือคุณลักษณะพิเศษบางประการในตัวผู้นำ ซึ่งมีอำนาจภายในตัวเองมีผลอย่างลึกซึ้งและเป็นพิเศษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสนใจ สรรทหา จงรักภักดีและอุทิศตน โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเช่นนี้สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ เบส (Bass, 1985, p. 35) และเวบบอร์ (Weber, 1974 cited in Bass, 1985, p. 40) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาตอบโต้ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การที่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความยกย่องนับถือรักใคร่ นิยมชมชอบให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสสรรทหา ให้ความเคารพและให้ความเกรงกลัว เฮาส์ (House, 1977 cited in Bass, 1985, p. 40) มีความคิดเห็นว่า บารมีของผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย บารมีของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการเพิ่มความยึดถือในค่านิยมความคิดและปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์กร

เบส (Bass, 1985, p. 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุก ๆ คน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสรรทหาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่

ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่ เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้องค์กรซึ่งจะนำไปสู่การมีบารมีของผู้นำ (พนิดา คามาพงศ์, 2534; Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985)

ความจำเป็นของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง แบบส (Bass, 1985) กล่าวว่า บารมีเป็น องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำมีความจำเป็นต่อ กระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา (Bandura, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ใน กระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นและจะเกิดความคิดว่า จะแสดง พฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับ กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมี แนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูง กว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็ มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น (Weiss, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 120) เช่นเดียวกับ การศึกษาของเฮาส์ (House, 1977 cited in Yukl, 1989) พบว่า ยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีความชื่นชม ผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาและ ทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น (Marriner, 1993, p. 114)ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีบารมีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูป จะต้องใช้บารมีควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจก บุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งความพยายามในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Bass, 1985, pp. 51-52)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำเชิงปฏิรูปจะจูงใจและกระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างทำทหาย มีการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะแสดงความ กระตือรือร้นและการมองโลกในแง่ดีออกมา จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ โดยการสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และกำหนด ข้อผูกมัด (Commitment) ร่วมกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างบารมี และการ

สร้างแรงบันดาลใจ โดยปกติแล้วจะรวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน คือ องค์ประกอบการสร้างบารมี-  
 ัฒนสร้างแรงบันดาลใจ

พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ เบส (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้าง  
 แรงบันดาลใจของผู้ผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่  
 ทำหาความสามารถ

1.2 การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ-  
 บัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ  
 และเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของ  
 หน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็ง  
 ทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการ  
 ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น  
 จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน  
 เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause")  
 การสร้างความเชื่อมั่นว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง พนักงานจะเสียสละประ โยชน์  
 ส่วนคนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น พนักงานต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็น  
 สิ่งที่ต้องการและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 70)

4. การใช้ปรากฏการณ์ความคาดหวัง (Pygmalion Effect) คือ การที่ผู้นำคาดหวัง  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี พนักงานซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูก  
 คาดหวังว่าทำไม่ได้ พนักงานซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความ  
 เชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ปรากฏการณ์นี้กับพนักงานจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง  
 ของพนักงาน (Barker, 1992, p. 166) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมี  
 ความคาดหวังสูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จ  
 ขององค์การ (Barker, 1992, p. 160)



3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือ IS ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ โดยการตั้งคำถามกับตัวเอง ตีกรอบปัญหาใหม่ และแก้ปัญหาค่าโดยใช้วิธีใหม่ ๆ การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการกำหนดปัญหา และค้นหาปัญหา และผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้วิธีการใหม่ ๆ ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ นี้จะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์ เพราะมันจะต่างจากแนวคิดของผู้นำ

การกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง การทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และการกระตุ้นการใช้ปัญญาของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนั้น เป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไข สติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ร่วมงานจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985, p. 99)

ความจำเป็นในการกระตุ้นการใช้ปัญญา การกระตุ้นการใช้ปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Mitroff, 1978 cited in Bass, 1985, p. 102) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นการใช้ปัญญาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาได้

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จะให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเป็นผู้แนะนำชี้แนะ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบบรรยากาศสนับสนุน พฤติกรรมของผู้นำจะให้การยอมรับในความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการสื่อสารแบบสองทาง และบริหารจัดการแบบ “เดินรอบโรงงาน” (Management by Walking Around)

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและผลิตผลเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาคอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง (Bass, 1985, p. 82)

พฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แบบส (Bass, 1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการ  
 ถัดนี้ถึงปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้นำเชิงปฏิรูปต้อง  
 ประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับ  
 ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต (Hays & Thomas, 1967 cited in Bass, 1985, p. 85) ผู้นำมีการ  
 กำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถ  
 และตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อกับตัวต่อตัว  
 กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาส  
 ได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การ  
 ตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น (Peter & Wateman, 1982 cited in Barker, 1992, p. 100)

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูล  
 ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การทำให้  
 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วย  
 ตนเองจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น และทำให้ผู้นำได้มี  
 โอกาสสังเกตปฏิกริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำ  
 พยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึง  
 จุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
 รู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย  
 เช่นกัน (Meyer, 1980 cited in Bass, 1985, p. 88)

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะ  
 เน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน  
 ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่าง  
 ตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการ  
 ค้นหาทางเลือกหรือนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้นำให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass, 1985, p. 90) หรือผู้นำที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะ และให้  
 คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นที่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดย

ที่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการทำงานที่เลี้ยงคือกระบวนการตัดสินใจ และการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแลการเป็นที่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในประเด็นต่าง ๆ เช่น

• ธงชัย สันติวงษ์ (2541, หน้า 262) กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปต้องสามารถทำสิ่งสำคัญให้สำเร็จได้ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ นั่นคือ การสามารถมองได้กว้างไกล และสามารถวาดภาพทางเดินให้องค์กรก้าวไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ดีในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต
2. การระดมความร่วมมือสนับสนุน คือ การทำให้จุดมุ่งหมายใหม่พร้อมวิสัยทัศน์ใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ดังเช่น กรณีของนายบัณฑูร ล่ำซำ ผู้ซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงด้วยการรื้อปรับระบบการบริหารของธนาคารกสิกรไทยในปี 2537
3. การบรรจุการเปลี่ยนแปลงเข้าไปสร้างความเป็นสถาบัน กิจกรรมข้อนี้จะเป็นกิจกรรมที่ถือว่าทำได้ยากที่สุดนั่นคือ การทำให้มีการยอมรับแนวทางการปฏิบัติ หรือวิธีทำงานใหม่รวมไปถึงค่านิยมใหม่ต่าง ๆ

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคตามัย (2544, หน้า 29-33) กล่าวว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปมีความเกี่ยวข้องอย่างสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร

ทิชชีและเดวันนา (Tichy & Devanna, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 61) เสนอแนะว่าผู้นำเชิงปฏิรูปควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. กล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะพบกับความปวศร้าว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่น
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้จะชี้้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำ แต่มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลวแต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาสร้างเป็นความจริงได้

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ เบส (Bass, 1985, p.11 อ้างถึงใน อุมารักษ์ เรื่องกักดี, 2545, หน้า 32-34) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) ที่เชื่อว่าคนจะทุ่มเทพลังงาน ถ้าสามารถทำได้สำเร็จและความสำเร็จนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัล และหากเป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานปรารถนา ก็จะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น ตามแนวคิดของเบส ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางเป้าหมายที่กำหนด โดยอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ อธิบายว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายวิธีทำงานซึ่งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดหมายที่คาดหวังไว้ เบส ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ พบว่ามี 2 ด้าน ประกอบด้วย การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข และการจัดการ โดยข้อยกเว้น

เบส (Bass, 1998, pp. 6-7) อธิบายรายละเอียดขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาตามผลงานที่ปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการต้องพึ่งพากระบวนการเสริมหรือสนับสนุนการให้รางวัลพิเศษ หรือปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งระหว่าง การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไขเชิงบวก กับการจัดการ โดยข้อยกเว้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ

1. การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข วิธีการจัดการที่สร้างสรรค์นี้จะถูกพบในตัวผู้นำเชิงจัดการ แม้จะมีไม่เท่ากับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในระดับสูงก็ตาม องค์ประกอบนี้ ภาวะผู้นำเชิงจัดการจะมอบหมายหรือให้ข้อตกลงว่าจะให้พนักงานทำอะไรและจะมีอะไรตอบแทน

2. การจัดการ โดยข้อยกเว้น วิธีการจัดการเชิงแก้ไขนี้ดูเหมือนจะขาดประสิทธิภาพมากกว่าการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข หรือองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป วิธีการจัดการแบบนี้ มี 2 แบบ คือ การจัดการ โดยมีข้อยกเว้นเชิงรุก หรือ การจัดการ โดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ การจัดการ โดยมีข้อยกเว้นเชิงรุกรุ่นผู้นำจะตัดสินใจคัดปัดจากมาตรฐานของงานที่มอบหมายให้พนักงาน ถ้าพบว่าอาจจะมึสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ผู้นำก็จะใช้วิธีแก้ไขปัญหาป้องกันไว้ก่อน ในขณะที่การจัดการ โดยมีข้อยกเว้นเชิงรับ หมายถึง รอหรือปล่อยไว้เฉย ๆ จนมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแล้วค่อยหาทางแก้ไขหรือจัดการ

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (Laissez-faire Leadership) หรือ LF เป็นภาวะผู้นำแบบหลักเลียง ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่สนใจมากที่สุด มีลักษณะตรงข้ามกับภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบนี้แสดงถึงลักษณะแต่ละด้านดังนี้ (Bass, 1998, p. 7)

1. การไม่จัดการ (Nontransaction)
2. สิ่งที่สำคัญหรือจำเป็น จะไม่จัดการหรือไม่ตัดสินใจ
3. ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนดเสมอ
4. ไม่สนใจต่อความรับผิดชอบ
5. ไม่ใช่อำนาจที่มีอยู่

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2540, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่ตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายใด ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการความช่วยเหลือ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร และไม่มี ความชัดเจนในเป้าหมาย

ผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดขององค์การธุรกิจที่มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (อัปสรสุดา แก้วอ่อน, 2544, หน้า 27) ซึ่งแตกต่างกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการที่แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันแต่ในขณะเดียวกันก็มีสิ่งที่เหมือนกัน คือ ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ต่างก็มุ่งหวังที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายเหมือนกัน (Hater & Badd, 1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 68) ดังนั้นทฤษฎีภาวะผู้นำของแบบจึงเป็นทฤษฎีที่ทันสมัยในปัจจุบันเพราะไม่ได้มุ่งเน้นการใช้อำนาจ พฤติกรรมหรือจำแนกตามสถานการณ์อย่างเช่นทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีต แต่มีความทันสมัยและน่าสนใจในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใน

### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526, หน้า 15) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมทุกประเภทที่มนุษย์กระทำ ไม่ว่าสิ่งนั้นสังเกตได้หรือไม่ เช่นการเต้นของหัวใจ การทำงานของกล้ามเนื้อ การเดิน การพูด การคิด ความรู้สึก ความสนใจ เป็นต้น

ซาดา จิตพิทักษ์ (2525, หน้า 2) กล่าวว่า พฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้น ไม่รวมเฉพาะสิ่งที่แสดงปรากฏออกมาภายนอกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงสิ่งที่อยู่ภายในใจของแต่ละบุคคล ซึ่งคนภายนอกไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรงเช่นค่านิยม (Value) ที่ยึดถือเป็นหลักประเมินสิ่งต่าง ๆ

ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) ที่เขามีต่อสิ่งต่าง ๆ ความคิดเห็น (Opinion) ความเชื่อรสนิยม (Taste) และสภาพจิตใจที่ถือว่าเป็นบุคลิกของบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของตนเองที่เป็นอย่างมีจุดมุ่งหมาย หรือเป็นกิจกรรมการกระทำต่าง ๆ ที่ผ่านการใคร่ครวญแล้วหรือเป็นอย่างมาธู้ตัวสามารถวัดและตรวจสอบได้

#### ประเภทของพฤติกรรม

พฤติกรรมแบ่งออกเป็น (วิมลสิทธิ์ ทรยางกูร, 2541)

1. พฤติกรรมภายนอก (Overt Behavior) เป็นพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ สังเกตได้จากภายนอกมี 2 ลักษณะคือ

1.1 พฤติกรรมแบบ โมเลอร์ (Molor) เป็นพฤติกรรมหน่วยใหญ่ที่สังเกตเห็นได้ด้วยตาเปล่า โดยไม่ต้องอาศัยเครื่องมือวัด และตรวจสอบ เช่น การเคลื่อนไหวของร่างกาย การเดิน การยืน การหัวเราะ

1.2 พฤติกรรมแบบ โมเลกุลาร์ (Molecular) เป็นพฤติกรรมหน่วยย่อยที่ต้องอาศัยเครื่องมือช่วยในการสังเกต เช่น การเปลี่ยนแปลงของร่างกาย การไหลเวียนของโลหิต การเต้นของหัวใจ ความดันโลหิต กระแสประสาทในสมอง

2. พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถเห็นได้ชัดเจนด้วยตาจำเป็นต้องใช้เครื่องมือวัด และตรวจสอบพฤติกรรมภายในดังนี้

2.1 ความรู้สึก (Feeling) หมายถึงการตอบสนองต่อสิ่งเร้าด้วยอวัยวะสัมผัสทั้ง 5 หรือส่วนใดส่วนหนึ่ง ซึ่งได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น กาย

2.2 การรับรู้ (Perceiving) หมายถึงการแปลความหมายหรือการตีความที่ได้จากการสัมผัส

2.3 การจำ (Remembering) หมายถึง ความสามารถในการสะสมสิ่งเร้าหรือประสบการณ์ที่เคยผ่านมา แล้วเก็บเป็นภาพได้ และสามารถที่จะดึงออกมาใช้ได้ทุกครั้ง

2.4 การคิดและการตัดสินใจ (Thinking and Decision Making) หมายถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ วิเคราะห์หาสาเหตุ และพิจารณาตัดสินใจ

การรับรู้ หมายถึงกระบวนการประมวลและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเราที่ได้จากความรู้สึก ซึ่งการรับรู้ของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางจิตวิทยาบางตัวได้แก่ การเรียนรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจอารมณ์ ฯลฯ โดยปัจจัยเหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทพร้อมกับการรับรู้

#### กระบวนการรับรู้

1. การเลือก (Select) สิ่งเร้าที่เราธู้มักจะเป็นสิ่งเร้าที่เราตั้งใจ (Attention) ที่จะมอง ที่จะ

ฟังที่จะสัมผัส ขั้นแรกของการรับรู้จึงเป็นการคัดเลือกสิ่งเร้าบางอย่างเพื่อเข้าสู่การตีความหมาย โดยเราจะทำการเลือกข้อมูลบางอย่าง และไม่รับรู้ข้อมูลบางอย่าง

2. การจัดระเบียบ (Organize) เมื่อสิ่งเร้าได้รับการคัดเลือกแล้วก็จะถูกจัดระเบียบให้เป็นหมวดหมู่หรือประเภท ๆ เพื่อให้สะดวกในการแปลความหมายและการจัดเก็บข้อมูลในขั้นต่อไป สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดระเบียบได้แก่ ความคล้ายคลึง (Similarity) สิ่งเร้าลักษณะคล้ายคลึงกันจะถูกรับรู้ว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน ภาพพื้น (Figure and Ground) สิ่งเร้าที่เห็นเป็นภาพจะเด่นออกมาจากส่วนอื่น ๆ ความใกล้ชิด (Proximity) สิ่งเร้าที่อยู่ใกล้กันก็จะถูกรับรู้ว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน ความต่อเนื่อง (Continual) สิ่งเร้าที่มีแนวทางเดียวกันจะถูกรับรู้ว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน การปิดช่องว่าง (Closure) บางส่วนของสิ่งเร้าที่ขาดหายไปจะถูกเติมเต็มเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์

3. การแปลความหมาย (Interpret) เป็นขั้นที่สามารถตีความหรือแปลความหมายได้ว่า สิ่งเร้าที่เราเลือกรับรู้นั้นคืออะไร ซึ่งการรับรู้ในขั้นนี้อาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เช่นกัน

4. การจัดเก็บข้อมูล (Store) เมื่อแปลความหมายของข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับสิ่งเร้าแล้ว ข้อมูลก็จะถูกเก็บบันทึกไว้ในสมองเพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง และเรียกใช้ภายหลังได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามการจัดเก็บข้อมูลอาจมีการตกหล่นไม่ครบถ้วนของข้อมูล หรือมีการบิดเบือนของข้อมูลบางอย่างเกิดขึ้นได้

ธรรมชาติของการรับรู้

ธรรมชาติของการรับรู้ทั่วไปมีลักษณะดังนี้คือ เลือกสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะรับรู้สิ่งเร้าที่มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. สิ่งที่น่าสนใจหรือที่ต้องการ ในขณะนั้น โดยปรกติ เมื่อบุคคลกำลังสนใจในเรื่องใดก็เลือกรับรู้เฉพาะสิ่งนั้น

2. สิ่งแปลกและเด่นสะดุดตา ซึ่งดึงดูดความสนใจให้อยากรู้ อยากเห็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สามารถแบ่งได้เป็นปัจจัยใหญ่ ๆ คือคุณสมบัติของสิ่งเร้าและคุณสมบัติของผู้รับรู้

3. คุณสมบัติของสิ่งเร้า สิ่งเร้าแต่ละอย่างมีคุณสมบัติไม่เหมือนกัน บางอย่างสามารถกระทบความรู้สึกของผู้รับได้อย่างรวดเร็ว บางอย่างทำให้ผู้รับรู้มองผ่านไปโดยไม่สามารถจำได้

4. คุณสมบัติของผู้รับรู้ บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการรับรู้ไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ขีดจำกัดทางกายภาพและความสมบูรณ์ของร่างกาย (Physical Limit and Physical Perfection) ความสามารถในการรับรู้ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ส่วนหนึ่งมาจากสาเหตุทางด้านร่างกายของผู้รับรู้เอง เช่น การเจ็บป่วย ความผิดปกติของสายตา

ประสบการณ์ในอดีตและการเรียนรู้ (Experience and Learning) เราจะรับรู้สิ่งเร้าที่เราเคยพบมาก่อนได้รวดเร็วกว่าสิ่งเร้าที่เราไม่เคยเห็นมาก่อน

#### ข้อผิดพลาดของการรับรู้

บางครั้งการรับรู้กับบุคคลอื่นเราไม่สามารถรับรู้เรื่องราวของเขาได้ทั้งหมดอย่างถ่องแท้ เรารู้เพียงแต่พฤติกรรมของเขาในขณะนั้น และนำมาแปลความหมายในเชิงคุณสมบัติของบุคคลนั้น ซึ่งอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับคุณสมบัติที่แท้จริงของเขาก็ได้ เช่นเดียวกับการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เราไม่สามารถยืนยันได้ว่าการรับรู้ของเรานั้นมีความชัดเจนและถูกต้อง เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ดังนั้นการบิดเบือนข้อมูลหรือข้อผิดพลาดของการรับรู้จึงเกิดขึ้นได้เสมอ

1. ผลกระทบจากการรับรู้ในอดีตด้านใดด้านหนึ่งมาก่อน (Halo Effect) การที่บุคคลถูกรับรู้จากผู้อื่น โดยดูจากคุณสมบัติเพียงด้านเดียวของเขาแล้วนำมาตีความเป็นบุคลิกภาพรวม ซึ่งอาจถูกหรือผิดก็ได้
2. การประเมินจากการมีรูปแบบเดียวกัน (Stereotyping) การตีความบุคคลโดยดูจากกลุ่มที่เขาอยู่ด้วย เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย HRM จะทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครงานที่จบการศึกษาจากวิทยาลัยครู ซึ่งเขามีความคิดว่า ผู้สมัครงานนี้จะต้องมีบุคลิกภาพความเป็นครู เช่น สุภาพเรียบร้อย พุดจาไพเราะ อ่อนน้อม เป็นต้น แต่ความเป็นจริงเขาอาจเป็นคนทันสมัยก็ได้
3. ผลกระทบจากการใช้การเปรียบเทียบ (Contrast Effect) เป็นการประเมินคุณสมบัติของบุคคลหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่เหนือกว่า เช่น พนักงานคนหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี แต่หัวหน้านำไปเปรียบเทียบกับพนักงานเก่าที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าจึงมองว่าพนักงานคนแรกไม่เก่งเลย
4. การประเมินว่าผู้อื่นคิดเหมือนเรา (Projection) เป็นการรับรู้ที่ผู้รับรู้ใช้ปกป้องความคิดของตนเอง (Self Concept) โดยกล่าวโทษถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้อื่นทั้ง ๆ ที่พฤติกรรมนั้นเป็นคุณสมบัติส่วนหนึ่งของผู้รับรู้เองด้วย
5. การเลือกรับรู้เฉพาะข้อมูลบางอย่าง (Selective Perception) คนเรามีแนวโน้มที่จะเลือกรับรู้เฉพาะข้อมูลที่ตนสนใจหรือเกี่ยวข้องกับตนเอง และเพิกเฉยกับข้อมูลที่ตนเองไม่สนใจ แม้ข้อมูลนั้นจะเป็นประโยชน์ก็ตาม
6. การบิดเบือนการรับรู้เพื่อปกป้องความรู้สึกของตนเอง (Perceptual Defense) เป็นการที่บุคคลพยายามบิดเบือนหรือไม่ใส่ใจกับข้อมูลบางอย่างที่ตนเองไม่ต้องการรับรู้เพื่อปกป้องความรู้สึกของตนเอง เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่คุกคามความรู้สึกและไม่สามารถยอมรับได้



### ประโยชน์ของการรับรู้

1. การสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่น (Impression) เมื่อเรารู้จักใครเป็นครั้งแรก เราควรสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น ความประทับใจระหว่างบุคคลเมื่อพบกันครั้งแรกจะตรึงอยู่ในความรู้สึกเป็นเวลานาน และยากที่จะลบไปง่าย ๆ เมื่อเรารู้จักใครเป็นครั้งแรกจะเกิดการรับรู้ ความประทับใจกับบุคคลนั้น ไม่ว่าจะเป็นอย่างบวกหรือแง่ลบ
2. การสร้างสื่อต่าง ๆ ทราบกันดีว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มี 2 ปัจจัยด้วยกัน ซึ่งก็คือคุณสมบัติของสิ่งเร้า และคุณสมบัติของผู้รับรู้ เราสามารถนำปัจจัยเหล่านี้มาช่วยให้ผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายจดจำสินค้าและผลิตภัณฑ์ของเราได้ มีความอยากทดลองใช้ และเกิดพฤติกรรมการซื้อในที่สุด
3. ใช้เป็นตัวสนับสนุนในการตัดสินใจ ข้อมูลบางอย่างที่ได้จากการรับรู้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนในการตัดสินใจได้ โดยเฉพาะเมื่อมีเวลาในการตัดสินใจค่อนข้างน้อย และข้อมูลที่ได้รับมาไม่เพียงพอ เช่น ผู้บริหารมอบหมายให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายจัดหาตัวแทนพนักงานฝ่ายละหนึ่งคนให้ได้ภายในวันนี้ เพื่อจะช่วยจัดเตรียมเรื่องงานทำบุญประจำปีของบริษัทที่จะมีขึ้นในสัปดาห์หน้า หัวหน้าฝ่ายผลิตตัดสินใจเลือกพนักงานที่ตนเองเคยเจอโดยบังเอิญที่วัดสองสามครั้งในวันสำคัญทางศาสนา เพราะคิดว่าพนักงานคนนี้จะมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องพิธีการทางศาสนาและชอบทำบุญ เป็นต้น

### ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล

ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนามาจากแนวความคิดเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Stimulus – response) หรือทฤษฎี เอส- อาร์ (S-R theory) และนำมาประยุกต์ใช้ (Defleur, 1989, p.173) อธิบายว่าบุคคลมีความแตกต่างกันหลายประการ เช่น บุคลิกภาพ ทักษะสติ สติปัญญา และความสนใจ เป็นต้น และความแตกต่างนี้ยังขึ้นอยู่กับสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ทำให้มีพฤติกรรมการสื่อสารและการเลือกเปิดรับสารที่แตกต่างกัน

หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ที่สำคัญคือ

1. บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพและสภาพจิตวิทยา
2. ความแตกต่างดังกล่าวนี้เป็นเพราะบุคคลมีการเรียนรู้
3. บุคคลที่อยู่ต่างสภาพแวดล้อมต่างกันได้ได้รับการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
4. การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันทำให้บุคคลมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อถือ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ในการศึกษาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องพบว่ามียปัจจัย 2 ประการ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ  
 กับการยอมรับ การสื่อสารของผู้รับสารคือ (สุรพงษ์ โสธนเสถียร, 2533, หน้า, 60-67)

1. ปัจจัยแวดล้อมทางสังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมจะมองหรือจะยอมรับข้อมูล  
 ในการสื่อสารแตกต่างกันไป

2. ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลทำให้การยอมรับข้อมูลในการสื่อสารแตกต่างกันเช่น ด้าน  
 ประชากร (Demographics) ได้แก่ อายุ เพศ สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม หรือด้านจิตวิทยา  
 (Psychographics) ได้แก่ แผนการดำเนินชีวิต (Life Style) หรือด้านการเปิดรับสื่อที่ไม่เหมือนกัน  
 ก็มีผลทำให้บุคคลมีความชื่นชอบไม่เหมือนกันได้

แนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) ได้นำมาเป็น  
 ตัวแปรในการศึกษารังนี้บนพื้นฐานความคิดที่ว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน  
 หน้าที่ ที่แตกต่างกันทำให้มีผลต่อการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน และความแตกต่างในเรื่อง  
 ทักษะคิด ค่านิยม ความเชื่อ จะมีผลต่อความคาดหวังต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

### ความต้องการของมนุษย์

พจนานุกรมในไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2526,  
 หน้า 323) กล่าวถึง “ความต้องการ” ว่าหมายถึง ความอยากได้ใคร่ได้หรือประสงค์จะได้ และเมื่อ  
 เกิดความรู้สึกดังกล่าวจะทำให้ร่างกายเกิดความขาดสมดุลเนื่องมาจากมีสิ่งรบกวนกระตุ้น มีแรงขับ  
 ภายในเกิดขึ้น ทำให้ร่างกายไม่อาจอยู่นิ่งต้องพยายามดิ้นรนและแสวงหาเพื่อตอบสนองความ  
 ต้องการนั้น ๆ เมื่อร่างกายได้รับตอบสนองแล้ว ร่างกายมนุษย์ก็กลับสู่ภาวะสมดุลอีกครั้งหนึ่ง และ  
 จะเกิดความต้องการใหม่ ๆ เกิดขึ้นทดแทนวนเวียนอยู่ไม่มีที่สิ้นสุด

ดังที่ Samuelson (1917 อ้างใน กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 159) กล่าวว่ามนุษย์มีความ  
 เพียรพยายามทุกวิถีทางในอันที่จะให้บรรลุความต้องการทีละขั้น เมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับ  
 การตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นนั้นก็ลดความสำคัญลงจนหมดความสำคัญไป ไม่เป็นแรง  
 กระตุ้นอีกต่อไป แต่จะเกิดความสนใจและความต้องการสิ่งใหม่อีกต่อไป แต่ความต้องการขั้นต้น ๆ  
 ที่ได้รับตอบสนองไปเรียบร้อยแล้วนั้น อาจกลับมาเป็นความจำเป็นหรือความต้องการครั้งใหม่อีก  
 ได้ เมื่อการตอบสนองความต้องการครั้งแรกได้สูญเสียหรือขาดหายไปและความต้องการที่เคยมี  
 ความสำคัญจะลดความสำคัญลง เมื่อมีความต้องการใหม่ ๆ เข้ามามาแทนที่

(1917)  
 Gilmer กล่าวว่า “มนุษย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่  
 อาศัยรวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ด้วย เช่นการยอมรับนับถือ สถานภาพการเป็นเจ้าของ ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตาม  
 โดยทั่วไปความต้องการเหล่านี้ยากที่จะได้รับการตอบสนองอิมและพอใจทั้ง ๆ ที่ก็ได้รับอยู่แล้ว”

ทุกวันนี้คนเราพยายามทำงานก็เพื่อจะสนองความต้องการของตน ทำงานเพื่อเงินเพราะเงินเป็นสื่อกลางของการแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆตามความต้องการ แต่ถ้ามองให้ลึกลงไปแล้วการทำงานไม่ใช่เพื่อเงินแต่อย่างเดียวนะ การทำงานเพื่อเงินเป็นเพียงเหตุผลประการหนึ่งเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่คุณต้องการได้จากการทำงานซึ่งบางครั้งเงินไม่สามารถซื้อความต้องการบางอย่างได้

#### ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเบรนดิช เป็นทฤษฎีที่รู้จักกัน มากที่สุด ทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุด กรอบความคิดที่สำคัญ ของทฤษฎีนี้ มี 3 ประการ คือ

1. บุคคลเป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับ การสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป
2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน
3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

#### ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะ สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัย เขาก็จะมีกำลังที่จะทำงาน ต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

#### ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ ต่อพนักงาน ทำได้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

### ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว คนเราจะต้องความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

### ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)

เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองแลเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ชศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูงงานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

### ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)

เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น

## แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

แนวความคิดและทฤษฎีความคาดหวังนี้เชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมา ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์มาก บุคคลก็就会有ความพยายามในการปฏิบัติงานมาก หรือเรียกว่ามีแรงจูงใจมาก ซึ่งในเรื่องความคาดหวังนี้นักทฤษฎีจิตวิทยาสังคมมองว่า บุคคลจะมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดนั้น โดยทั่วไปจะขึ้นอยู่กับความสามารถ (Ability) ของบุคคลนั้นด้วย ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถ จึงเป็นส่วนประกอบกันเพื่อให้บุคคลพยายามปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึงการรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเอง โอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง

การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน การกระทำหรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ

คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึงคุณค่าหรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อ  
 วัตถุประสงค์หรือรางวัลที่ได้รับ

ความหมายของความคาดหวัง ชัยฉกร พรภาณวิชัย (2540, หน้า 6) อธิบายว่า ความ  
 คาดหวังหมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น การรับรู้ การตีความ หรือการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์  
 ต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้นของบุคคลอื่น ที่คาดหวังในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตน โดยคาดหวังหรือต้องการ  
 ให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนต้องการหรือคาดหวังเอาไว้บทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของ  
 บุคคล เคลย์ (Clay, 1988, p. 252) ได้กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็น  
 การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตที่ดี เป็นความมุ่งหวังที่ดีงาม เป็นระดับหรือค่าความน่าจะเป็นของ  
 สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่หวังไว้

สมลักษณ์ เพชรช่วย (2540, หน้า 12) ได้สรุปความคาดหวังไว้ว่า การที่บุคคลจะกำหนด  
 ความคาดหวังของคนนั้นจะต้องประเมินความเป็นไปได้ด้วย ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเป็น  
 ความรู้สึกนึกคิด และคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยสิ่งนั้น ๆ อาจจะเป็นรูปธรรม  
 หรือนามธรรม ก็ได้ความรู้สึกนึกคิด หรือคาดการณ์นั้น ๆ จะมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดย  
 มาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดการคาดการณ์ของแต่ละบุคคล แม้จะเป็นการให้ต่อสิ่งที่เป็น  
 รูปธรรม หรือนามธรรมชนิดเดียวกัน ก็อาจจะแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลัง  
 ประสบการณ์ ความสนใจ และการเห็นคุณค่าความสำเร็จของสิ่งนั้น ๆ

ความคาดหวัง (Expectance) เป็นการตั้งความปรารถนาที่จะเกิดขึ้นของบุคคลในสิ่งที่จะ  
 เกิดขึ้นในอนาคต การคาดหวังทำให้บุคลากรมีชีวิตชีวา บางคนอาจสมหวัง บางคนอาจผิดหวัง สิ่ง  
 ที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวังมักไม่ตรงกันเสมอไป ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นห่างกับสิ่งที่คาดหวังมากก็อาจทำให้  
 พนักงานดับข้องใจในการทำงาน การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือแรงจูงใจที่สำคัญต่อ  
 พฤติกรรม ถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานยกระดับผลงานตนเอง ได้และพิจารณาผลตอบแทนที่  
 ใกล้เคียงกับสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่าควรจะได้จะเป็นประโยชน์ทั้งองค์กรและพนักงาน

ทฤษฎีความคาดหวังของVroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวัง  
 ในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ ในการทำงาน  
 โดย Vroom มีความเห็นว่าการทำงานที่จูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการ  
 ทางความคิด และการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติของเขา  
 จะคิดว่าเขาได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรม  
 บางอย่าง เมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ และได้รับ  
 การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นรางวัลที่เขาต้องการทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจาก

ผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้จะทำอะไรก็ไม่มีผลต่อขั้นหรือตำแหน่งไม่จำเป็นต้องทำงานเพิ่ม เพราะค่าความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวัง ที่จะกระทำตามความคาดหวัง นั้นรวมถึงความตั้งใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับ พฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้คือเรื่องผลงานผลรางวัล และผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของบุคลากร

Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือ ความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัล ( $V = \text{Valance}$ )

เครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcome) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือ รางวัลอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน) ( $I = \text{Instrumentality}$ )

ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดง พฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์กับความพยายาม) ( $E = \text{Expectancy}$ )

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงใน สถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวัง โดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถอบรมพวกเขาให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจนและเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร เพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Theory) ที่มุ่งอธิบายแนวทางและวิธีการในการศึกษาความต้องการและแรงจูงใจ กลุ่มทฤษฎีนี้ยังประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญต่าง ๆ ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) และทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีสำคัญ

ที่ช่วยให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและความต้องการ รวมถึงผลงาน ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 89) โดยทฤษฎีความคาดหวังมุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าเป็นเรื่องของเป้า หมายของบุคคลและความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมาย และความคาดหวังในการที่จะ แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งบุคคลจะต้องสามารถกำหนดและเข้าใจผลที่จะต้องการ บรรลุ และโอกาสที่จะบรรลุผลดังกล่าว

• การใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงาน และระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจน แต่มีข้อแม้ว่าต้องกำหนดค่าต่าง ๆ ลงใน หลักสูตรให้ถูกต้อง ดังนั้นทฤษฎีอาจใช้พยากรณ์ได้ถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่อาจใช้ไม่ได้ใน สถานการณ์อื่นที่แตกต่างไป หากใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคคล จะต้อง สอดคล้องกับเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
2. ผลตอบแทนหรือรางวัลจะได้ต้องสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เท่านั้นคือ บรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก
3. ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้ต้องเป็นสิ่งที่สำคัญต่อบุคลากร หัวหน้าต้องรู้จักบุคลากร แต่ละคนเป็นอย่างดี
4. บุคลากรมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน หัวหน้างานต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้ กับบุคลากร

## ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี

ประวัติของโรงเรียน

ระหว่างปี พ.ศ. 2484 – 2487 ประเทศไทยตกอยู่ในภาวะสงครามโลกครั้งที่ 2 โรงเรียน อัสสัมชัญ (บางรัก) ได้รับความเสียหายจากระเบิด โรงเรียนจึงปิดทำการชั่วคราวขณะภราดาเห็นว่า ด้ายยังอยู่ในพระนครอาจได้รับอันตราย จึงได้หาสถานที่ที่ปลอดภัยเพื่อเปิดทำการสอนต่อไป คณะ ภราดาจึงได้ตัดสินใจอพยพนักเรียนส่วนหนึ่งที่เป็นเด็กกำพร้า และเป็นนักเรียนประจำซึ่งมี ภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดที่ไม่สามารถเดินทางกลับบ้านได้ จึงมาเปิดทำการสอนที่ศรีราชาเป็นการ ชั่วคราว คณะภราดา ครูและนักเรียนรุ่นนี้เรียกว่า “รุ่นบุกเบิก” เมื่อสงครามสิ้นสุดลง โรงเรียน อัสสัมชัญบางรักเสียหายมาก ไม่สามารถย้ายเด็กกำพร้าและนักเรียนประจำที่ศรีราชากลับไปอยู่พระ นครได้จึงจำเป็นต้องเปิดทำการสอนที่ศรีราชาต่อไป ประกอบกับมีนักเรียนในท้องถิ่นมาสมัครเป็น นักเรียนจำนวนมากขึ้น คณะภราดาจึงได้ตัดสินใจทำการสอนอย่างจริงจังเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม

พ.ศ. 2487 โดยมีภราดาเท โอฟาน (จีน บุญยานันทน์) เป็นอธิการผู้ก่อตั้งได้รับอนุญาตจาก  
กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการรับรองวิทยฐานะเทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาลเมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม  
พ.ศ. 2493

โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ตั้งอยู่ที่ 29 หมู่ 10 ตำบลสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี  
20110 มีเนื้อที่ประมาณ 500 ไร่ เป็น 1 ใน 14 สถาบันของมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย  
ไทยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรีเขต 3 ในปัจจุบันเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ระดับ  
มัธยมศึกษาตอนปลายเปิดสอนในระบบสหศึกษา) รับนักเรียนประจำและ ไป- กลับ  
วิธีการบริหาร

#### แนวคิดหลักการบริหารและการไปสู่เป้าหมาย

การบริหารจัดการที่นำไปสู่เป้าหมายคุณภาพ คือการทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยตระหนัก  
ว่าบุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพตามลักษณะของสายงานที่ปฏิบัติเริ่ม  
ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการคิดการกำหนดกิจกรรม โครงการ และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา มีการประชุมวางแผนในการปฏิบัติงาน ติดตาม การกำกับ การประเมินผล ผู้รับผิดชอบ  
และผู้สรุปผลการปฏิบัติงานและรายงานผลตามลำดับสายงานการบังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง และนำ  
ผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนปฏิบัติงานประจำปี

#### วิธีการดำเนินงาน

1. การวางแผนพัฒนาโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารและจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง  
โดยมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์ เสนอต่อคณะกรรมการวางแผน  
นำเสนอคณะกรรมการบริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. การนำแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แผนพัฒนาการศึกษาไปสู่การปฏิบัติงาน  
อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้แต่ละฝ่ายจัดทำแผนระดับฝ่าย แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนา  
5 ปี
3. พื้นที่โรงเรียนประมาณ 500 ไร่ แบ่งเป็นพื้นที่สร้างอาคารเรียน อาคารนอน บ้านพัก  
ครู อาคารประกอบการ สนามกีฬา อ่างเก็บน้ำ สวนสมุนไพร และสนามหญ้าพื้นที่ปลูกไม้ดอกไม้  
ประดับ
4. เปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับ ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
5. การบริหารงานแบ่งเป็นฝ่าย ทั้งหมด 8 ฝ่าย ได้แก่ สำนักผู้อำนวยการ การเงิน ชุกรการ  
ปกครอง บริการ กิจกรรม วิชาการ นักเรียนประจำ



6. จำนวนบุคลากรประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ร่วมบริหาร 18 คน ครูผู้สอน 198 คน  
ครูสนับสนุนการสอนจำนวน 104 คน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยภายในประเทศ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำ  
เชิงปฏิรูปในระดับปานกลาง แต่การศึกษาของ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และ  
โรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะ  
ผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุภาวดี มั่นยืน (2541) ศึกษาภาวะผู้นำ  
เชิงปฏิรูปของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า นักศึกษา  
พยาบาลมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นการศึกษาของ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542)  
ยังพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยที่  
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ แต่ อัญชลี  
เจียรประเสริฐ (2542) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทย พบว่า  
ผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ

ภิญญา คุชชิตา (2543) ศึกษาภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 1 และ  
การศึกษา 5 พบว่า ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอแบบเชิงปฏิรูปมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของสำนักงาน  
ศึกษานิเทศก์อำเภอ สอดคล้องกับ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของศึกษานิเทศก์จังหวัด กับประสิทธิผลขององค์การ  
สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การ  
สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดโดยรวมที่ดี เช่นเดียวกับการศึกษาของ สุภาพร รอดถนอม (2542)  
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการ  
วิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 303 คน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล  
มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ แต่ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) พบว่า ภาวะ  
ผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาล  
ทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของ  
พยาบาลประจำการ ในขณะที่ วัลยา เตชชัยกุล (2541) ศึกษาภาวะผู้นำของหอผู้ป่วยกับการ

ปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า  
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ  
ต่ำกับการปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระของพยาบาลหน่วยงานเอกชน

อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544) ศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศ  
องค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เซอร์คิทีอิเล็กโทรนิคส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)

ผลการวิจัย พบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน อยู่ใน  
ระดับปานกลาง รับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง และรับรู้แบบ  
ภาวะผู้นำแบบตามสบายของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ มีการรับรู้บรรยากาศ องค์การเป็นแบบปิด  
พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ  
แตกต่างกัน มีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและการรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบาย  
แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกัน

บุษดี เรืองแสง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชากรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งใน  
กรุงเทพฯ มหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีเพศ อายุงานและระยะ  
เวลาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำต่างกัน พนักงานระดับผู้ได้  
บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุงานและระยะเวลาที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับ  
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ภาวะผู้นำแบบเน้นงานและแบบปล่อยปละละเลยมีความ  
สัมพันธ์ในเชิงลบ ส่วนผู้นำแบบเน้นคน แบบประนีประนอม และแบบทีมงาน มีความสัมพันธ์ใน  
เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แพรวพิไล เขียวสมสุข (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
ตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท คาร์วิค พร็อพเพอร์ตี้  
เซอร์วิส จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของพนักงาน ด้านมุ่งงาน โดยรวม  
มีความคาดหวังในระดับสูง เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่าส่วนใหญ่มีความคาดหวังระดับสูง โดย  
มีประเด็นการเอาใจใส่ให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มความสามารถ มีความคาดหวังระดับปานกลาง  
ด้านมุ่งสัมพันธ์ทั้งโดยรวมและประเด็นย่อยทุกประเด็นมีความคาดหวังระดับสูง
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงานด้านมุ่งงาน  
โดยรวมมีความเป็นจริงระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ส่วนใหญ่มีความเป็นจริง  
ระดับปานกลาง ส่วนประเด็นที่มีความเป็นจริงสูงมี 2 ประเด็น คือ การสั่งการมีความชัดเจน เข้าใจ  
ง่าย และการเร่งรัดการปฏิบัติงานให้ตรงตามเวลา ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมมีความเป็นจริงระดับ

ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นย่อยพบว่าส่วนใหญ่มีความเป็นจริงระดับปานกลาง ประเด็นที่ชี้ชัดว่าเป็นจริงสูงมี 2 ประเด็น คือ พนักงานอย่างเสมอภาคและขอความเห็นจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน ด้านมุ่งงานโดยรวมแตกต่างกัน ยกเว้นประเด็นการสั่งการมีความชัดเจนเข้าใจง่าย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นย่อย พบว่า ส่วนใหญ่แตกต่างกัน ด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นย่อยพบว่า ส่วนใหญ่แตกต่างกัน ประเด็นที่ไม่แตกต่างกันมี 3 ประเด็นคือ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ปฏิบัติพนักงานอย่างเสมอภาคและขอความเห็นจากพนักงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเชิงเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากร  
กรณีศึกษา โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey  
Research) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการเลือกสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา  
จังหวัดชลบุรี แบ่งเป็นครูผู้สอน 198 คน ครูสนับสนุนการสอน 104 คน
2. กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรของ โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ได้จากการใช้  
ตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) แยกตามภาระหน้าที่ครูผู้สอน ครู  
สนับสนุนการสอน รวม 216 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ภายใต้ความเชื่อมั่นที่  
ระดับ 0.95

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 คำถามลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เพศ อายุ  
ระยะเวลาที่ทำงาน ระดับการศึกษา และภาระหน้าที่  
ตอนที่ 2 คำถามด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารจัดการตามการรับรู้ของบุคลากร จำนวน 36  
ข้อ ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามภาวะผู้นำของ อับสรสุดา แก้วอ่อน (2544) ซึ่งพัฒนามาจาก  
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1998, pp. 5-7) โดยตัดข้อคำถามบางคำถามที่เห็นว่าเป็น  
คำถามที่มีความหมายคล้ายคลึงกันออก และปรับข้อคำถามให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของ  
องค์กร ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 รูปแบบ คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ
  - 1.1 การสร้างบรรณิ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 1-4
  - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 5-9
  - 1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 10-14
  - 1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 15-20
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ จำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ
  - 2.1 การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 21 - 24
  - 2.2 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 25 - 28
  - 2.3 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 29 - 31
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 32 - 36

มาตรวัดของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24) ดังนี้

- |                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| 5 คะแนน หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งมาก   |
| 4 คะแนน หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง      |
| 3 คะแนน หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบางครั้ง       |
| 2 คะแนน หมายถึง | พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง    |
| 1 คะแนน หมายถึง | พฤติกรรมที่แทบจะไม่เคยเกิดขึ้นเลย |

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องตามทฤษฎี จากนั้นจึงนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบถ้อยคำ สำนวนและความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นอีกครั้ง ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาโทวิชาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. นายอภิชัย ดันต์ศันันัน ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทสยามเดนโซ แมนูแฟกเจอร์ริง จำกัด
3. นายมงคล ศรีคง ที่ปรึกษาผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา

ผู้วิจัยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ของข้อคำถามเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหานั้น โดยในแบบสอบถามที่ปรับปรุงนั้นกำหนดให้คำตอบแบบ

ผู้วิจัยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ของข้อคำถามเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ดังนี้ โดยในแบบสอบถามที่ปรับปรุงนั้นกำหนดให้คำตอบแบบเลือกตอบ 3 คำตอบ ได้แก่ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ ไม่สอดคล้อง และอีก 1 ช่องสำหรับการแก้ไขปรับปรุงข้อคำถาม โดยให้มีการแทนค่าคำตอบ ดังนี้

คำตอบว่า สอดคล้อง จะได้คะแนนเท่ากับ 1

คำตอบว่า ไม่แน่ใจ จะได้คะแนนเท่ากับ 0

คำตอบว่า ไม่สอดคล้อง จะได้คะแนนเท่ากับ -1

วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตร IOC (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2526) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การคัดเลือกข้อสอบหรือข้อคำถาม

1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดได้ตรงกับจุดประสงค์นั้น

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นวัดได้ตรงกับจุดประสงค์นั้นหรือไม่

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นไม่ได้วัดตรงกับจุดประสงค์นั้น

การแปลผล

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

โดยคำถามที่ใช้ได้จะต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้ (Try Out) เก็บข้อมูล 30 ชุด กับ บุคลากรของโรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากโรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์เป็น โรงเรียนเอกชนที่มีการบริหารงานด้วยนักบวช (หญิง) คล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3. นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดไปคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 และเมื่อวิเคราะห์จำแนกตามประเภทของภาวะผู้นำ ปรากฏผลดังนี้

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (มีจำนวน 20 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่น = 0.95

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจัดการ (มีจำนวน 11 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่น = 0.73

ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ (มีจำนวน 5 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่น = 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 5 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2555 ถึงวันที่ 20 เดือนเมษายน พ.ศ. 2555 ตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพาขึ้นต่อผู้บริหารของโรงเรียน อัสสัมชัญศรีราชา และโรงเรียนเซนต์ปอลคอนเวนต์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล และการ Try Out ข้อมูล

1.2 ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามเอง โดยแจกแบบ 1 ชุด ต่อ 1 คน บุคลากรไม่ต้องระบุชื่อ-นามสกุลในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้มีความสบายใจในการตอบแบบสอบถามมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรับคืนแบบสอบถามภายใน 1 สัปดาห์ ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 216 ชุด บุคลากรให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 216 ชุด คิดเป็นสัดส่วน 100 เปอร์เซ็นต์

2. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามมาตรวจสอบและให้คะแนนตามน้ำหนักแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลไว้เพื่อการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปวิเคราะห์ทางสถิติ ต่อไป

2.2 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิจัยมาอภิปราย

3. การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายของคะแนนจากแบบสอบถามดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.51 - 5.00	ภาวะผู้นำรูปแบบนั้น ๆ อยู่ในระดับสูงมาก
3.51 - 4.50	ภาวะผู้นำรูปแบบนั้น ๆ อยู่ในระดับสูง
2.51 - 3.50	ภาวะผู้นำรูปแบบนั้น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	ภาวะผู้นำรูปแบบนั้น ๆ อยู่ในระดับต่ำ
1.00 - 1.50	ภาวะผู้นำรูปแบบนั้น ๆ อยู่ในระดับต่ำมาก

### สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลของแบบสอบถามที่บันทึกไว้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามทั้ง  
จับด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(Standard Deviation) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรกรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาศึกษาได้แก่ ครูผู้สอน และครูสนับสนุนการสอน จำนวน 216 คน โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนา และเชิงอนุมาน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
p	แทน	ความน่าจะเป็น

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและในความคาดหวังของภาวะผู้นำตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรีได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายในตารางที่ 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรกรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในภาพรวมและรายด้าน นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายแสดงในตารางที่ 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรกรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในภาพรวม รายด้าน และรายข้อนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายแสดงในตารางที่ 4

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานเชิงเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โดยใช้ ค่า t-test ค่า F-test คำนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายแสดงในตารางที่ 5-15

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยบุคคลของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน และตำแหน่งหน้าที่

ตารางที่ 1 ข้อมูลปัจจัยบุคคลของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี (N=216)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	58	26.9
หญิง	158	73.1
รวม	216	100
อายุ		
25 – 35 ปี	63	29.2
36 – 40 ปี	38	17.6
41 – 45 ปี	33	15.3
46 – 50 ปี	39	18.1
50 ปีขึ้นไป	43	19.9
รวม	216	100

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	6.0
ปริญญาตรี	164	75.9
สูงกว่าปริญญาตรี	39	18.1
รวม	216	100
ระยะเวลาทำงาน		
5 ปีหรือต่ำกว่า	42	19.4
6 – 10 ปี	46	21.3
11 – 15 ปี	30	13.9
16 – 20 ปี	31	14.4
21 ปีขึ้นไป	67	31.0
รวม	216	100
ตำแหน่งหน้าที่		
ครูผู้สอน	151	69.9
ครูสนับสนุนการสอน	65	30.1
รวม	216	100

จากตารางที่ 1 สรุปข้อมูลปัจจัยบุคคลของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี ดังต่อไปนี้

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.1 อายุ 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.2 ระดับการศึกษา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.9 ระยะเวลาที่ทำงาน 21 ปี ขึ้นคิดเป็นร้อยละ 31.0 ภาระหน้าที่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 69.9

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพปัจจุบันและความคาดหวังตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ในภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำในสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง (N=216)

พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	สถานภาพปัจจุบัน			ความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.98	0.61	สูง	4.29	0.53	สูง
1.1 การสร้างบารมี	4.22	0.65	สูง	4.40	0.62	สูง
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.10	0.67	สูง	4.23	0.65	สูง
1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.91	0.70	สูง	4.19	0.56	สูง
1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.96	0.69	สูง	4.25	0.52	สูง
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	3.70	0.63	สูง	3.85	0.51	สูง
2.1 การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	3.82	0.76	สูง	4.01	0.72	สูง
2.2 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก	3.96	0.86	สูง	4.18	0.74	สูง
2.3 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ	3.32	1.00	ปานกลาง	3.35	1.00	ปานกลาง
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	2.80	1.00	ปานกลาง	2.20	0.76	ต่ำ

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารในสภาพปัจจุบันมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.98 ภาวะผู้นำเชิงจัดการในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.70 และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระในระดับปานกลาง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.80

บุคลากรคาดหวังต่อภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.10 ภาวะผู้นำเชิงจัดการในระดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.85 และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.20

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำและในความคาดหวังของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในภาพรวมและรายข้อ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร  
โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาทั้งสภาพปัจจุบันและความคาดหวัง เมื่อจำแนกรายข้อ  
(N=216)

พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	สถานภาพปัจจุบัน			ความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป						
1. การสร้างบารมี	4.22	0.65	สูง	4.40	0.62	สูง
1.1 ผู้บริหารมีความศรัทธา จงรักภักดี อุทิศ ตนกับองค์กร โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตัว	4.25	0.76	สูง	4.48	0.66	สูง
1.2 ผู้บริหารเต็มใจถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ให้แก่ท่าน	4.18	0.77	สูง	4.37	0.64	สูง
1.3 ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง	4.25	0.77	สูง	4.38	0.84	สูง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.10	0.67	สูง	4.23	0.65	สูง
2.1 ผู้บริหารแนะนำให้ท่านมองสิ่งต่าง ๆ ใน แง่ดี	4.18	0.70	สูง	4.21	0.78	สูง
2.2 ผู้บริหารให้กำลังใจท่านในการทำงาน อย่างต่อเนื่อง	3.98	0.87	สูง	4.25	0.78	สูง
2.3 ผู้บริหารทำให้ท่านมุ่งความสนใจในการ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.05	0.80	สูง	4.28	0.84	สูง
2.4 ผู้บริหารกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึง ความสำคัญของงาน และพร้อมจะเสียสละ ผลงานของท่าน	4.15	0.84	สูง	4.38	0.71	สูง
2.5 ผู้บริหารพูดให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจใน ผลงานของท่าน	3.86	0.96	สูง	4.25	0.81	สูง
2.6 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและให้เกียรติท่าน	4.09	0.80	สูง	4.42	0.68	สูง
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.91	0.70	สูง	4.19	0.56	สูง

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

พฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	สถานภาพปัจจุบัน			ความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
3.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ท่านแสดงความคิดเห็นในเรื่องของงาน	3.96	0.83	สูง	4.22	0.62	สูง
3.2 ผู้บริหารช่วยให้ท่านมองเห็นปัญหาและอุปสรรคได้กว้างขึ้น ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน	3.92	0.80	สูง	4.24	0.69	สูง
3.3 ผู้บริหารกระตุ้นให้ท่านหามุมมอง ในการแก้ปัญหา หลากหลายวิธีและเลือกวิธีที่ดีที่สุด	3.88	0.85	สูง	4.11	0.70	สูง
3.4 ผู้บริหารเปิดให้โอกาสท่านนำเสนอวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยประหยัดทรัพยากร	3.84	0.90	สูง	4.27	0.70	สูง
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.96	0.84	สูง	4.25	0.77	สูง
4.1 ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคนอย่างเหมาะสม	4.00	0.83	สูง	4.12	0.87	สูง
4.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านซักถามข้อมูลข่าวสารเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น	3.92	0.87	สูง	4.30	0.75	สูง
4.3 ผู้บริหารเคารพในการตัดสินใจในเรื่องงานของท่าน	3.82	0.84	สูง	4.16	0.81	สูง
4.4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของท่าน	4.25	0.76	สูง	4.43	0.67	สูง
4.5 ผู้บริหารไว้ใจให้ท่านปฏิบัติงานและคอยติดตามผลงานอยู่เสมอ	4.01	0.81	สูง	4.31	0.71	สูง
4.6 ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงาน, ให้คำแนะนำและแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ท่านเสมอ	3.79	0.90	สูง	4.15	0.80	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

พฤติกรรมการทำงานด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	สถานภาพปัจจุบัน			ในความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	3.82	0.76	สูง	4.10	0.71	สูง
1. การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข						
1.1 ผู้บริหารทำให้ท่านมั่นใจว่าทำดีได้ดี การ ได้รับรางวัลหรือการลงโทษเป็นไปอย่าง ยุติธรรม	3.81	0.87	สูง	4.00	0.87	สูง
1.2 ผู้บริหารชมเชยท่านเมื่อปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมาย	3.94	0.88	สูง	4.13	0.72	สูง
1.3 ผู้บริหารจะพิจารณาให้สิ่งตอบแทนผล การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล	3.76	0.88	สูง	4.04	0.89	สูง
1.4 ผู้บริหารวางแนวทางการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งให้กับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและ โปร่งใส	3.77	0.95	สูง	4.17	0.95	สูง
2. การจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรุก	3.96	0.86	สูง	4.18	0.74	สูง
2.1 ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและร่วมวางแผน ป้องกันปัญหาในการปฏิบัติงานให้แก่ท่าน	3.88	0.84	สูง	4.05	0.79	สูง
2.2 ผู้บริหารให้คำแนะนำ จัดอบรม และเน้น การฝึกฝนให้บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน	4.00	0.88	สูง	4.29	0.74	สูง
2.3 ผู้บริหารจัดอบรมกระบวนการแก้ไข ปัญหาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	3.97	0.87	สูง	4.24	0.67	สูง
2.4 ผู้บริหารจะคอยตรวจสอบ ติดตามผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ	4.00	0.84	สูง	4.12	0.74	สูง
การจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรับ	3.32	1.00	ปาน กลาง	3.35	1.00	ปาน กลาง
2.5 ผู้บริหารไม่พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ในการปฏิบัติงาน หากว่าการปฏิบัติงานนั้นยัง ไม่มีปัญหา	3.52	1.01	สูง	3.57	1.10	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

พฤติกรรมปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	สถานภาพปัจจุบัน			ในความคาดหวัง		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	2.80	1.00	ปาน กลาง	2.20	0.76	ต่ำ
1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยการบินที่กข้อความ และรายงานผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านปฏิบัติงาน ผิดพลาด	3.08	1.25	ปาน กลาง	3.19	1.10	ปาน กลาง
2. ผู้บริหารไม่เสนอบทลงโทษเมื่อท่าน ปฏิบัติงานผิดพลาดแต่ให้เป็นไปตามระเบียบ ขององค์กร	3.35	1.20	ปาน กลาง	3.30	0.95	ปาน กลาง
3. ผู้บริหารเข้าร่วมแก้ปัญหาแต่ไม่ช่วยเหลือ ท่าน	2.87	1.15	ปาน กลาง	2.18	0.94	ต่ำ
4. ผู้บริหารจัดการเรื่องลำดับความสำคัญของ งานก่อนหลังไม่เหมาะสมทำให้งานล่าช้าเกินไป	2.80	1.19	ปาน กลาง	2.12	1.00	ต่ำ
5. ผู้บริหาร ไม่ให้ความคิดเห็นหรือแนะนำการ ทำงานแก่ท่าน	2.70	1.18	ปาน กลาง	1.97	0.78	ต่ำ
6. ผู้บริหารไม่พยายามจูงใจท่านในการ ปฏิบัติงาน	2.56	1.23	ปาน กลาง	1.94	0.86	ต่ำ

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า สถานภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากร ที่แสดงพฤติกรรมว่ามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับจาก 20 ข้อ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความศรัทธา จงรักภักดี อุทิศตนกับองค์กรโดยไม่หวังผลประโยชน์ ส่วนตน เป็นผู้มองการณ์ไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตาม ศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.25 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.18 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของงาน และพร้อมจะ เสียสละ มีค่าเฉลี่ย 4.15 ลำดับที่ 4 คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง และให้เกียรติ มีค่าเฉลี่ย 4.09 ลำดับที่ 5 ผู้บริหารทำให้บุคลากรมุ่งความสนใจในการปฏิบัติงานให้ ประสพผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.05



สถานภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร ข้อความที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีภาวะผู้นำเชิงจัดการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับจาก 11 ข้อ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารให้คำแนะนำ จัดอบรม และเน้นการฝึกฝนให้บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.00 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารจัดอบรมกระบวนการแก้ไขปัญหาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.97 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารกล่าวชมเชยเมื่องานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.94 ลำดับที่ 4 ผู้บริหารทำให้บุคลากรมั่นใจว่าทำได้คือการได้รับรางวัลหรือการลงโทษเป็นไปอย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.81 ลำดับที่ 5 ผู้บริหารวางแนวทางการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.77

สถานภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร ข้อความที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับจาก 5 ข้อ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารจะไม่เข้าไปจัดการเมื่อท่านมีปัญหาหรือเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.06 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารเข้าร่วมแก้ปัญหาแต่ไม่ช่วยเหลือท่าน มีค่าเฉลี่ย 2.87 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารจัดการเรื่องลำดับความสำคัญของงานก่อนหลังไม่เหมาะสมทำให้งานล่าช้าเกินไป มีค่าเฉลี่ย 2.80

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารของบุคลากร ข้อความที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับจาก 20 ข้อลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความศรัทธา จงรักภักดี อุทิศตนกับองค์กร โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.48 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของ มีค่าเฉลี่ย 4.43 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง และให้เกียรติ มีค่าเฉลี่ย 4.42 ลำดับที่ 4 ผู้บริหารเป็นผู้มองการณ์ไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของงาน และพร้อมจะเสียสละ มีค่าเฉลี่ย 4.38 ลำดับที่ 5 ผู้บริหารเต็มใจถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่บุคลากร มีค่าเฉลี่ย 4.37

ความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารของบุคลากร ข้อความที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีภาวะผู้นำเชิงจัดการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 ลำดับจาก 11 ข้อ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารให้คำแนะนำ จัดอบรม และเน้นการฝึกฝนให้บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 4.29 ลำดับที่ 2 ผู้บริหารจัดอบรมกระบวนการแก้ไขปัญหาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.24 ลำดับที่ 3 ผู้บริหารวางแนวทางการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม และโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 4.17 ลำดับที่ 4 ผู้บริหารชมเชยท่านเมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.13 ลำดับที่ 5 ผู้บริหารจะคอยตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.12

ความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารของบุคลากร ข้อความที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับจาก 5 ข้อ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารจะไม่เข้าไปจัดการเมื่อท่านมีปัญหาหรือเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 2.81 ลำดับที่ 2. ผู้บริหารเข้าร่วมแก้ปัญหาแต่ไม่ช่วยเหลือท่าน มีค่าเฉลี่ย 2.18 ลำดับที่ 3. ผู้บริหารจัดการเรื่องลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง ไม่เหมาะสมทำให้งานล่าช้าเกินไป มีค่าเฉลี่ย 2.12

#### ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1	ผลการวิจัย
1.1 บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.3 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.4 บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.5 บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลทำให้รับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน (ยอมรับสมมติฐาน) แต่พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ไม่มีผลทำให้การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานภาพปัจจุบันแตกต่างกัน (ปฏิเสธสมมติฐาน)

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการรับรู้สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ (N=216)

การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพปัจจุบัน	ชาย		หญิง		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป(ผลรวม)	3.96	0.65	4.07	0.60	สูง
1.1 การสร้างบารมี	4.25	0.65	4.23	0.65	สูง
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.01	0.69	4.06	0.67	สูง
1.3 กระตุ้นการใช้ปัญญา	3.84	0.73	3.93	0.68	สูง
1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.79	0.83	4.03	0.62	สูง
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ(ผลรวม)	3.63	0.63	3.71	0.63	สูง
2.1 การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	3.80	0.75	3.83	0.76	สูง
2.2 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก	3.88	0.76	3.96	0.76	สูง
2.3 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ	3.22	0.96	3.55	1.02	ปานกลาง
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	2.88	0.95	2.77	1.01	ต่ำ

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านเชิงจัดการและด้านแบบปล่อยตามอิสระของผู้บริหารของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาจังหวัดชลบุรีแตกต่างกัน

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศต่างกันรับรู้สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรีในด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่เป็นเพศชาย ( $\bar{X} = 3.97$ ) การรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เรื่องการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลต่ำกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง ( $\bar{X} = 4.03$ )

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.38	2.69	3.08
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.38	-	-	-
ปริญญาตรี	2.69	-	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	3.08	0.30	0.70*	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 เมื่อทดสอบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาต่างกันจำนวน 1 คู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีปัจจัยบุคคลด้านระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.38$ ) รับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระสูงกว่าการศึกษาระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 2.69$ )

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21 ปี ขึ้นไป
		4.09	3.49	3.79	4.26	4.12
ต่ำกว่า 5 ปี	4.09	-	-	-	-	-
6-10 ปี	3.94	-	-	-	0.33*	-
11-15 ปี	3.79	-	-	-	0.47*	-
16-20 ปี	4.26	-	-	-	-	-
21ปีขึ้นไป	4.12	-0.09	-0.63	0.33	0.14	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 7 เมื่อทดสอบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระยะเวลาที่ทำงาน รายคู่พบว่ากลุ่มระยะเวลาที่ทำงานต่างกันจำนวน 2 คู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาที่ทำงาน 6-10 ปี ( $\bar{X} = 3.94$ ) และกลุ่ม

ระยะเวลาที่ทำงาน 11-15 ปี ( $\bar{X} = 3.79$ ) รับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจต่ำกว่า  
กลุ่มระยะเวลาที่ทำงาน 16-20 ปี ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจัดการ จำแนกตามระยะเวลาที่  
ทำงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21 ปี ขึ้นไป
ต่ำกว่า 5 ปี	3.75	-	-	-	-	-
6-10 ปี	3.20	-	-	-	-	-
11-15 ปี	3.38	-	-	-	-	-
16-20 ปี	3.31	-	-	-	-	-
21 ปี ขึ้นไป	3.11	0.64*	0.09	0.27	0.20	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 เมื่อทดสอบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำด้านการจัดการจำแนกตาม  
ระยะเวลาที่ทำงานรายคู่พบว่า กลุ่มระยะเวลาที่ทำงานต่างกันจำนวน 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .04 โดยบุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านระยะเวลาที่ทำงาน กลุ่มระยะเวลาที่ทำงานต่ำกว่า  
5 ปี ( $\bar{X} = 3.75$ ) รับรู้ภาวะผู้นำด้านการจัดการเรื่องการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรับ สูงกว่ากลุ่ม  
ระยะเวลาที่ทำงาน 21 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.11$ )

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร  
โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาจำแนกตามภาระหน้าที่ (N=216)

การรับรู้ต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในสถานภาพปัจจุบัน	ครูผู้สอน		ครูสนับสนุน		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป(ผลรวม)	4.19	0.53	3.69	0.65	สูง
1.1 การสร้างบารมี	4.39	0.53	3.85	0.73	สูง
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.12	0.60	3.72	0.73	สูง
1.3 กระตุ้นการใช้ปัญญา	4.05	0.64	3.58	0.71	สูง
1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.11	0.63	3.61	0.70	สูง
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ(ผลรวม)	3.82	0.59	3.39	0.63	สูง
2.1 การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	3.99	0.65	3.43	0.84	สูง
2.2 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก	4.11	0.65	3.54	0.84	สูง
2.3 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ	3.37	1.06	3.21	0.86	ปานกลาง
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	2.70	1.04	3.04	0.86	ปานกลาง

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 9 พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านภาระหน้าที่ต่างกันรับรู้สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำในด้านเชิงปฏิรูป ด้านการจัดการ และด้านแบบปล่อยตามอิสระ ของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าครูผู้สอนรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการสร้างบารมี ( $\bar{X} = 4.39$ ) สูงกว่าครูสนับสนุนการสอน ( $\bar{X} = 3.85$ ) ครูผู้สอนรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจัดการการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.11$ ) สูงกว่าครูสนับสนุนการสอน ( $\bar{X} = 3.54$ ) ครูผู้สอนรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ( $\bar{X} = 2.70$ ) ต่ำกว่าครูสนับสนุนการสอน ( $\bar{X} = 3.04$ )

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรีแตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐานบุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรีแตกต่างกัน

สมมติฐานที่2	ผลการวิจัย
1.1 บุคลากรที่มีเพศต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.3 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.4 บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.5 บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 10 สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำแตกต่างกัน (ยอมรับสมมติฐาน) แต่พบปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศต่างกันมีผลทำให้ความคาดหวังภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน (ปฏิเสธสมมติฐาน)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ทำงาน	$\bar{X}$	25-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46-50ปี	51 ปี ขึ้นไป
25-35ปี	4.19	-	-	-	-	-
36-40ปี	4.15	-	-	-	-	-
41-45ปี	4.24	-	-	-	-	-
46-50ปี	4.41	-	-	-	-	-
51ปีขึ้นไป	3.97	0.22	0.18	0.27	0.44	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 11 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จำแนกตามอายุ รายคู่พบว่ากลุ่มอายุต่างกันจำนวน 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ กลุ่มอายุ 46-50 ปี ( $\bar{X} = 4.41$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการกระตุนการใช้ปัญญาสูงกว่ากลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.97$ )

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ทำงาน	$\bar{X}$	25-35 ปี	36-40 ปี	41-45 ปี	46-50 ปี	51 ปี ขึ้นไป
ทำงาน	$\bar{X}$	3.54	3.42	3.55	3.74	3.38
25-35 ปี	3.54	-	-	-	-	-
36-40 ปี	3.42	-	-	-	-	-
41-45 ปี	3.55	-	-	-	-	-
46-50 ปี	3.74	-	-	-	-	-
51 ปีขึ้นไป	3.38	0.16	0.04	0.17	0.36	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามอายุเป็นรายคู่พบว่ากลุ่มอายุต่างกันจำนวน 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกัน โดยกลุ่มอายุ 46-50 ปี ( $\bar{X} = 3.74$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการค้าเนิ่งถึงปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มอายุ 51 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.38$ )

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.97	-	-	-
ปริญญาตรี	4.43	- 0.46	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	4.50	- 0.53	- 0.07	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 13 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่างกันจำนวน 2 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.43$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.97$ ) และกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.50$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเรื่องการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.43$ )

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.87	4.30	4.44
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.87	-	-	-
ปริญญาตรี	4.30	-	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	4.44	0.56	- 0.14	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาต่างกันจำนวน 1 คู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.44$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสูงกว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการจำแนกตาม  
ระยะเวลาที่ทำงานเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21 ปีขึ้นไป
		3.75	3.20	3.38	3.31	3.11
ต่ำกว่า 5 ปี	3.75	-	-	-	-	-
6-10 ปี	3.20	-	-	-	-	-
11-15 ปี	3.38	-	-	-	-	-
16-20 ปี	3.31	-	-	-	-	-
21 ปีขึ้นไป	3.11	0.64	0.09	0.27	0.20	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 เมื่อทดสอบความแตกต่างความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการเรื่องการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับ จำแนกตามระยะเวลาที่ทำงานเป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มระยะเวลาที่ทำงานต่างกันจำนวน 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มระยะเวลาที่ทำงานต่ำกว่า 5 ปี ( $\bar{X} = 3.75$ ) คาดหวังภาวะผู้ดำเนินการจัดการเรื่องการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับสูงกว่ากลุ่มระยะเวลาที่ทำงาน 21 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.11$ )

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จำแนกตามภาระหน้าที่ (N=216)

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความคาดหวัง	ครูผู้สอน		ครูสนับสนุน การสอน		ระดับ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป(ผลรวม)	4.12	0.53	4.06	0.54	สูง
1.1 การสร้างบารมี	4.44	0.61	4.35	0.65	สูง
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.32	0.63	4.24	0.68	สูง
1.3 กระตุ้นการใช้ปัญญา	4.19	0.56	4.19	0.57	สูง
1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.55	0.52	3.47	0.52	สูง
2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการ(ผลรวม)	3.86	0.50	3.60	0.50	สูง
2.1 การให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	4.10	0.70	4.05	0.73	สูง
2.2 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก	4.11	0.65	3.54	0.85	สูง
2.3 การจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ	3.37	1.06	3.21	0.86	ปานกลาง
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	2.18	0.75	2.27	0.80	ต่ำ

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านภาระหน้าที่ต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี ในด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการเรื่องการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000 โดยบุคลากรที่เป็นครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.11$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการ เรื่องการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุกสูงกว่าบุคลากรที่เป็นครูสนับสนุนการสอน ( $\bar{X} = 3.54$ )

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงกว่าสภาพปัจจุบันตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงกว่าสภาพปัจจุบันตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

สมมติฐานที่ 3	ผลการวิจัย
1.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	ยอมรับสมมติฐาน
1.2 ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	ยอมรับสมมติฐาน
1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	ปฏิเสธสมมติฐาน

จากตารางที่ 17 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าสภาพปัจจุบัน (ยอมรับสมมติฐาน) แต่พบบุคลากรคาดหวังภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระน้อยกว่าสภาพปัจจุบัน (ปฏิเสธสมมติฐาน)

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคาดหวังภาวะผู้นำสูงกว่าสภาพปัจจุบันของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

	ในความคาดหวัง	ภาวะผู้นำเชิง	ภาวะผู้นำเชิง	ภาวะผู้นำแบบ
		ปฏิรูป	จัดการ	ปล่อยตามอิสระ
สภาพปัจจุบัน	$\bar{X}$	4.26	3.88	2.20
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	4.04	0.22	-	-
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	3.70	-	0.18	-
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	2.80	-	-	-0.60

จากตารางที่ 18 เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ( $\bar{X} = 4.26$ ) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.04$ ) เปรียบเทียบความคาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{X} = 3.88$ ) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.70$ ) แต่พบว่าความคาดหวังภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ( $\bar{X} = 2.20$ ) ต่ำกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X} = 2.80$ )

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาเชิงเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรกรรณิศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรีมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำสภาพปัจจุบันของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
  2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังของบุคลากรที่มีผลต่อการรับรู้สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
  3. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีผลต่อการรับรู้สภาพปัจจุบันและความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
  4. เพื่อเปรียบเทียบระหว่างสภาพปัจจุบันกับความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากร โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
- ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรต้นคือ ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงานและภาระหน้าที่ ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

1. บุคลากรรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพปัจจุบันของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ( $\bar{X} = 4.04$ ) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{X} = 3.70$ ) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ( $\bar{X} = 2.80$ )
2. บุคลากรคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ( $\bar{X} = 4.26$ ) ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{X} = 3.88$ ) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ( $\bar{X} = 2.20$ )
3. ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ภาวะสภาพปัจจุบันของผู้บริหารต่างกัน เพศหญิงรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.03$ ) สูงกว่าเพศชาย ( $\bar{X} = 3.97$ ) กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.38$ ) รับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ สูงกว่าระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 2.69$ ) กลุ่มระยะเวลาที่ทำงาน 6-10 ปี ( $\bar{X} = 3.94$ ) และกลุ่มระยะเวลาที่ทำงาน 11-15 ปี ( $\bar{X} = 3.79$ ) รับรู้ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจต่ำกว่ากลุ่มระยะเวลา

ที่ทำงาน 16- 20 ปี ( $\bar{X} = 4.26$ ) ครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.19$ ) รับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการสร้างบารมี สูงกว่าครูสนับสนุนการสอน ( $\bar{X} = 3.69$ )

ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันคาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารต่างกัน กลุ่มอายุ 46-50 ปี ( $\bar{X} = 4.41$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่า กลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.97$ ) กลุ่มอายุ 46-50 ปี ( $\bar{X} = 3.74$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการค้าจนถึงปัจเจกบุคคลสูงกว่า กลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ( $\bar{X} = 3.38$ ) ระดับการศึกษาปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.43$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.97$ ) ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.50$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 4.43$ ) กลุ่มระยะเวลาที่ทำงานต่ำกว่า 5 ปี ( $\bar{X} = 4.75$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการเรื่องการจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรับสูงกว่ากลุ่มระยะเวลาที่ทำงาน 21ปี ( $\bar{X} = 3.11$ ) ครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.11$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการ โดยช้อยกเว้นเชิงรุกสูงกว่าครูสนับสนุนการสอน ( $\bar{X} = 3.54$ )

4. บุคลากรคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ( $\bar{X} = 4.26$ ) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.04$ ) คาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการ ( $\bar{X} = 3.88$ ) สูงกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.70$ ) คาดหวังภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ ( $\bar{X} = 2.20$ ) ต่ำกว่าสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X} = 2.80$ )

## อภิปรายผล

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี เอส- อาร์ (S-R theory) ที่อธิบายว่าบุคคลมีความแตกต่างกันหลายประการ เช่นบุคลิกภาพ ทัศนคติ สติปัญญา และความสนใจ

ผู้ศึกษาพบว่าเพศหญิงมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเรื่องการค้าจนถึงปัจเจกบุคคลสูงอาจผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรส่วนใหญ่ (เพศหญิง) ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของตนเอง เพศหญิงมีความต้องการความก้าวหน้า ผู้บริหารไว้วางใจให้ปฏิบัติงานและคอยติดตามผลงานอยู่เสมอ มีผลงานในเชิงประจักษ์ มีความรับผิดชอบสูงกว่าติดตามข่าวสารและกล้าที่จะซักถาม

ผู้ศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า บุคลากรระดับปริญญาตรีมีความเข้าใจในการทำงานมากกว่าจึงเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยกว่า ผู้บริหารจึงเป็นเพียงผู้รับรู้ว่าปัญหาแต่ไม่ต้องเข้ามาแก้ไข และยอมรับได้ ในกรณีที่ต้อง

พิจารณาคำคิดอาจเป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการของระบบ ซึ่งผู้บริหารเป็นเพียง  
 ทัศนะกรรมการเท่านั้น

ผู้ศึกษาพบว่าบุคลากรกลุ่มระยะเวลาที่ทำงาน 16-20 ปี รับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปการสร้าง  
 แรงบันดาลใจสูง ผู้ศึกษามีความเห็นว่าคุณลักษณะกลุ่มนี้อาจได้รับคำแนะนำ เห็นการทำงานของ  
 ผู้บริหารที่มุ่งสนใจการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะเสียดสี กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ สร้าง  
 บรรยากาศในการทำงานแบบเป็นกันเองและให้เกียรติ

ผู้ศึกษาพบว่าครูผู้สอนรับรู้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปการสร้างบารมีสูง ผู้ศึกษามีความคิดเห็น  
 ว่าการสร้างบารมีจำเป็นสำหรับการสร้างบารมีต่อผู้บริหารอย่างมากการเป็นตัวอย่างที่ดีไม่หวัง  
 ประโยชน์ส่วนตน จงรักภักดีกับองค์กร เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้บริหารที่มีบารมีจะสามารถ  
 ประสานงานและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายด้วยความร่วมมือของบุคลากรที่ศรัทธาในตัว  
 ผู้บริหาร

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลทำให้ความ  
 คาดหวังภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับสมลักษณ์ เพชรช่วย (2540, หน้า 12)  
 ได้สรุปความคาดหวังไว้ว่า การที่บุคคลจะกำหนดความคาดหวังของคนนั้นจะต้องประเมินความ  
 เป็นไปได้ด้วย ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเป็นความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และคาดการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใด  
 สิ่งหนึ่ง โดยสิ่งนั้น ๆ อาจจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรม ก็ได้ความรู้สึกรู้สึกนึกคิด หรือคาดการณ์นั้น ๆ  
 จะมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดยมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดการคาดการณ์ของแต่ละ  
 บุคคล แม้จะเป็นการให้ต่อสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือนามธรรมชนิดเดียวกัน ก็อาจจะแตกต่างออกไปได้  
 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจ และการเห็นคุณค่าความสำเร็จของสิ่งนั้นๆ

ผู้ศึกษาพบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีอายุ 46 -50 ปี คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปการกระตุ้น  
 การใช้ปัญญาสูงกว่ากลุ่มอื่น ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า กลุ่มบุคลากรกลุ่มนี้ พร้อมทั้งจะแสดงความ  
 คิดเห็นเรียนรู้ในการมองปัญหาและอุปสรรค ทิศทางวิธีแก้ไขที่ดีที่สุด นำเสนอวิธีการทำงานแบบเชิง  
 รุก ถ้าผู้บริหารให้โอกาสสนับสนุน

ผู้ศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาที่ทำงาน 16-20 ปี คาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปการ  
 สร้างแรงบันดาลใจสูง ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือแรงจูงใจต่อ  
 พฤติกรรม สอดคล้องกับ (วันชัย มีชาติ, 2550, หน้า 89) อธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าเป็นเรื่องของ  
 เป้าหมายของบุคคลและความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมาย และความคาดหวังในการที่จะแสดง  
 พฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งบุคคลจะต้องเป็นผู้กำหนดและเข้าใจผลที่จะได้รับ และโอกาสที่  
 จะสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถมาอบรม ให้การ

สนับสนุนด้วยทรัพยากรเช่น ทุนทรัพย์ เวลา เพื่อนร่วมงาน จะทำให้บรรลุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและรวดเร็ว

ผู้ศึกษาพบว่าบุคลากรที่เป็นครูผู้สอนคาดหวังภาวะผู้นำเชิงจัดการเรื่องการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรุกสูง ผู้ศึกษามีความเห็นว่าคุณครูผู้สอนมองการณ์ไกลในเรื่องการแก้ปัญหา การทำงานเชิงรุกทำให้เรามองเห็นปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น ไม่ต้องรอให้ปัญหาเกิด วางแผนการป้องกันปัญหาที่จะเกิดพร้อมกับการทำงาน ช่วยทำให้งานเสร็จตามความคาดหวัง ประหยัดทรัพยากร

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรคาดหวังภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าสภาพปัจจุบัน สอดคล้องกับ ชัยฉกรรจ์ พรภาณูวิษญ์ (2540, หน้า 6) อธิบายว่า ความคาดหวังหมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็น การรับรู้ การตีความ หรือการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดขึ้น ที่คาดหวังในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตน โดยคาดหวังหรือต้องการให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนต้องการหรือคาดหวังเอาไว้ คาดหวังสูงความพยายามก็สูงเช่นกัน

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากร ศึกษาศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาสรุปข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร แม้ว่าผลการศึกษาจะแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชาในปัจจุบัน อยู่ในเกณฑ์ที่ดีและสอดคล้องกับ โมเดลภาวะผู้นำของเบส (Bass) แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยแล้วพบว่าควรจะพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้นำบางด้านให้สูงขึ้น ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปผู้บริหาร เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าอยู่ในระดับสูง การสร้างบารมีผู้บริหารจะต้องเสียสละ เลื่อมใสศรัทธา เชื่อใจและไว้วางใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันกับองค์กร ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรโดยไม่ปิดบังเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การสร้างแรงบันดาลใจสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นคือ การให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องการใช้คำพูดที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของงานและพร้อมที่จะเสียสละ การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเองและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนองานและวิธีการแบบใหม่ ๆ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งช่วยมองปัญหาและอุปสรรคในทุก ๆ ด้าน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้บุคลากรได้รับการพัฒนา ให้ซักถามข้อมูลข่าวสารหรือรับคำแนะนำ ไว้วางใจที่จะมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

2. ภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่าในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารต้องวางแนวทางการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใส ให้คำชมเชยเมื่อบุคลากรทำงาน



บรรลุป้าหมาย พิจารณาผลตอบแทนเป็นรายบุคคล ให้คำแนะนำ จัดอบรมเรื่องกระบวนการแก้ปัญหาและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อนการเริ่มต้นทำงาน และต้องติดตามผลงานในลักษณะของการช่วยเหลือ ไม่ใช่การควบคุม การทำงานแบบเชิงรุกต้องวางแผนการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อป้องกันการผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นและข้อผิดพลาดจะถูกพิจารณาตามระเบียบขององค์กรและรายงานต่อผู้บริหารสูงสุดอย่างตรงไปตรงมา

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระของผู้บริหารเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง เป็นข้อสังเกตว่าบุคลากรยังรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระถ้ามองเป็นรายชื่อจะพบว่าผู้บริหารจะไม่เข้าไปจัดการเมื่อเกิดปัญหา หรือข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน นี่เป็นจุดบอดของการบริหารงาน ในการจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเข้าช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีปัญหา พร้อมทั้งจะรับผิดชอบกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา มีกระบวนการพิจารณาอย่างยุติธรรม ผู้บริหารควรได้รับการฝึกอบรมทักษะการบริหารงาน เรียงลำดับความสำคัญของงาน การเป็นผู้นำ คุณวุฒิและวุฒิภาวะ หรืออาจได้มาจากการเลือกตั้งของบุคลากรและเป็นไปตามระบบ โครงสร้างขององค์กร

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้างานสภาพปัจจุบันของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
2. ควรศึกษาการรับรู้บทบาทหน้าที่ของบุคลากรของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา
3. ควรศึกษาความพึงพอใจต่อบทบาทหน้าที่ของบุคลากรของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

## บรรณานุกรม

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2534). *องค์การกับมนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: อักษรวิทยา.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2539). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล หนั่มพานิช. (2543). *ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- ชิษณุกร พรภาณวิษณุ. (2540). *ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อบทบาทการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษาจังหวัดแพร่*. งานนิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสิ่งแวดล้อม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชูดา จิตพิทักษ์. (2525). *พฤติกรรมศาสตร์เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์. (2533). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *การบริหารคิด และทำอย่างผู้จัดการใหญ่*. กรุงเทพฯ: สิ่งพิมพ์ไทย.
- ธนิดา ฉิมวงษ์. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงาน ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลั้งขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). *การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2526). *ทัศนคติ: การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย*. กรุงเทพฯ: โอเคียนสโตร์.

- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรครุฑบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *ภาวะผู้นำ*. วันที่ค้นข้อมูล 10 ธันวาคม 2550, เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=168235>
- พนิดา คานำพงศ์. (2534). *การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพจิตถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ครุฑบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- แพรวพิไล เชียร์สมสุข. (2550). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามความคาดหวังและที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท คาร์วิค หรือเพอร์ดี เซอร์วิส จำกัด*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิญโญ ศษศิลา. (2543). *ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุพดี เรืองแสง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชากรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ไคมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิลด์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2540). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ครุฑบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2526). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2526 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลยา เตชชัยกุล. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และปัจจัยด้านองค์การ กับการปฏิบัติการพยาบาลอย่างอิสระของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิมลสิทธิ์ ทรวงกุล. (2541). พฤติกรรมมนุษย์กับสภาพแวดล้อม: มูลฐานทางพฤติกรรมเพื่อการ  
ออกแบบและวางแผน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรวิฑูร มาชะศิริานนท์. (2541). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- สุรพงษ์ โสธนเสถียร. (2533). การสื่อสารกับสังคม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงศ์ โกชมสิน. (2526). การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมลักษณ์ เพชรช่วย. (2540). ความคาดหวังในการเรียนการศึกษาสายสามัญ วิธีเรียนทางไกลของ  
ผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขา  
การศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุภาพร รอดถนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหาร  
แบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์การ ตามการ  
รับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการรบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี มั่นยืน. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะความเป็นหญิง-ชาย  
การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากอาจารย์ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา  
พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาการพยาบาลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- อัญชลี เจียประเสริฐ. (2542). การศึกษาระดับความพร้อมในการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง และ  
แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาการศึกษาผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัปสรสุดา แก้วอ่อน. (2544). การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ :  
ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เซอร์คิตอิเล็กทรอนิกส์อินค์สตรีส์ จำกัด (มหาชน).  
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุมาภรณ์ เรืองภักดี. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าผู้ช่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำโรงพยาบาลระยอง*. ทุนนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Collins.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

DeFleur, M. L., & Ball-Rokeach, S. (1989). *Theories of Mass Communication*. London: Longman.

Barker, A. M. (1992). *Transformational Nursing Leadership: A Vision for The Future*. New York: National League for Nursing.

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

\_\_\_\_\_. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Clay, A. (1988). Acquired chemical defenses of grasses: the role of fungal endophytes.

Gilmer, V. (1976). *Industrial Psychology*. New York: Mc Graw-Hill.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. (1998). *Leadership in organizations* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Marriner, A. T. (1993). *Transformational Leadership in Nursing*. St. Louis: Mosby.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Psychological measurement, 607-610.

Vroom, H. V. (1964). *Work and Motivation*. Now York : Wiley and Sons Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของบุคลากรโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา  
จังหวัดชลบุรี

## คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามไปทำการวิเคราะห์ประเมินระดับการรับรู้ของบุคลากรเท่านั้น ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานแต่อย่างใด ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามการรับรู้ของท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น หรือตามสิ่งที่พบเห็น เพื่อจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการศึกษา และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับผู้วิจัยจะใช้ในการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา

เมื่อท่านตอบแบบสอบถามครบทุกข้อแล้ว กรุณาส่งคืนผู้วิจัย ขอขอบทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

( นางวิลาวัลย์ เอี่ยมวิจารณ์ )

นิติศิปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความ ที่เป็นจริงเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

25 - 35 ปี

36 ปี - 40 ปี

41 - 45 ปี

46 ปี - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 - 20 ปี

21 ปีขึ้นไป

5. ภาระหน้าที่

ครูผู้สอน

ครูสนับสนุนการสอน







ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	การรับรู้พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ					ความคาดหวังพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ				
3. ภาวะผู้นำแบบปัดป้องความอิสระ										
32. ผู้บริหารจะไม่เข้าไปจัดการเมื่อท่านมีปัญหาหรือเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน										
33. ผู้บริหารเข้าร่วมแก้ปัญหาแต่ไม่ช่วยเหลือท่าน										
34. ผู้บริหารจัดการเรื่องลำดับความสำคัญของงานก่อนหลังไม่เหมาะสมทำให้งานล่าช้าเกินไป										
35. ผู้บริหารไม่ให้ความคิดเห็นหรือแนะนำการทำงานแก่ท่าน										
36. ผู้บริหารไม่พยายามจูงใจท่านในการปฏิบัติงาน										

ข้อเสนอแนะการรับรู้ภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะความคาดหวังภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้จัดการด้าน  
ทรัพยากรมนุษย์

แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	ค่าความเชื่อมั่น
<b>ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป</b>	0.95
1. ด้านการสร้างบารมี	0.80
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.89
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.89
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.91
<b>ภาวะผู้นำเชิงจัดการ</b>	0.73
1. ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	0.87
2. ด้านการจัดการ โดยข้อยกเว้นเชิงรุก	0.91
3. ด้านการจัดการ โดยข้อยกเชิงรับ	0.83
<b>ภาวะผู้นำแบบปล่อยคามอิสระ</b>	0.95
<b>ทั้งฉบับ</b>	0.89

**ภาคผนวก ก**

**ตารางขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเกรซีและมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น95%**



ตาราง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่น95%

N	s	N	s	N	s	N	s
10	10	120	92	340	181	2000	322
15	14	130	97	360	186	2200	328
20	19	140	103	380	191	2400	331
25	24	150	108	400	196	2600	335
30	28	160	113	420	201	2800	338
35	32	170	118	440	205	3000	341
40	36	180	123	460	210	3500	347
45	40	190	127	480	214	4000	350
50	44	200	132	500	217	4500	354
55	48	210	135	550	226	5000	357
60	52	220	140	600	234	6000	361
65	56	230	144	650	242	7000	364
70	59	240	148	700	248	8000	367
75	63	250	152	750	254	9000	368
80	66	260	155	800	260	10000	370
85	70	270	159	850	265	15000	375
90	73	280	162	900	269	20000	377
95	76	290	165	950	274	30000	379
100	80	300	169	1000	278	40000	380
110	86	320	175	1100	285	50000	381
				1200	291	75000	382
				.....	....	1000000	384