

ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

พีรเดช พันธ์ปัญญาพร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

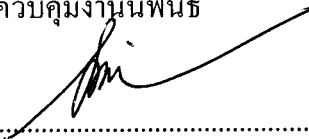
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2560

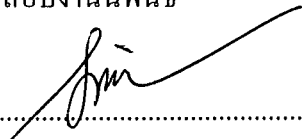
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ พีรเดช พัทธปัญญาพร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สถาพร พงษ์พิภัก)

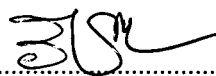
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.สถาพร พงษ์พิภัก)


.....กรรมการ
(ดร.ชนวิน ทองแพง)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี)

คณะศึกษาศาสตร์ได้อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 26 เดือน เมษายน พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำ
แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.สถาพร พุทธิพิทกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.ธนวิน
ทองแพง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ให้ข้อคิด
และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัย
ได้รับแนวทางการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จ
ได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในงานนิพนธ์ฉบับนี้
ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย และ
ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง ตลอดจนผู้บริหาร ครูและ
บุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรีที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวก
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อเป็นเครื่องบูชา
แด่ผู้มีพระคุณ ได้แก่ บิดา มารดา ครูอาจารย์ ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐาน
และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมาทำให้ผู้วิจัยได้ทำงานนิพนธ์จนสำเร็จ

พีรเดช พ็ชรปัญญาพร

58920424: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา/ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

พีรเดช พัทธปัญญาพร: ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (MULTIPLIERS LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN CHONBURI PROVINCE, UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18) คณะกรรมการควบคุม งานนิพนธ์: สถาพร พุทธิพิบูล, ปร.ด. 96 หน้า, ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรีตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยจำแนกตาม ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาด โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 324 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .33-.93 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าความแปรปรวนทางเดียวและการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย ด้านเพิ่มความท้าทาย ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านเพิ่มความท้าทาย ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและด้านเพิ่มความท้าทาย ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

58920424: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION: M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: MULTIPLIERS/ LEADERSHIP/ ADMINISTRATORS

PIRADEJ PACHARAPANYAPORN: MULTIPLIERS LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN CHONBURI PROVINCE, UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18. ADVISORY COMMITTEE: SATAPORN PRUETTIKUL, PH. D., THANAWIN TONGPANG, Ed. D. 96 P. 2017.

The purpose of this research was to study the multipliers leadership of school administrators in Chonburi province, under the Secondary Educational Service Area Office 18. The populations was teachers in chonburi province, under the secondary educational service area office 18, the sample was 324 teacher from the above population. The instrument was 5 rating scale questionnaire. The statistics utilized in analyzed the data were mean, standard deviation, t-test, One-way ANOVA, and Scheffe's method.

The results were that:

1. The multipliers leadership of the school administrators in Chonburi province, under the secondary educational service area office 18 was at high level.
2. The multipliers leadership of school administrators in chonburi province, under the secondary educational service area office 18, classified by experience was not statistically different.
3. The multipliers leadership of school administrators in chonburi province, under the secondary educational service area office 18, classified by education was statistically significant difference at the .05 level.
4. The multipliers leadership of school administrators in chonburi province, under the secondary educational service area office 18, classified by school size was statistically significant difference at the .05 level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
กรอบความคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....	9
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	11
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	13
ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์.....	15
แนวคิดผู้นำแบบทวิปัญญา.....	37
ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 51
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 52
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 52
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 53
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 54
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 71
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 71
	อภิปรายผล..... 73
	ข้อเสนอแนะ..... 78
	บรรณานุกรม..... 79
	ภาคผนวก..... 84
	ภาคผนวก ก..... 85
	ภาคผนวก ข..... 92
	ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 96

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2559.....	10
2	สรุปแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา.....	42
3	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	49
4	จำนวนและร้อยละของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน.....	54
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม.....	55
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่.....	56
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด.....	57
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านเพิ่มความท้าทาย.....	58
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย.....	59
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ.....	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์.....	61
12	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์.....	62
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	63
14	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	64
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน.....	65
16	การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำ แบบทวิปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน.....	67
17	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่โดยรวม.....	68
18	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ด้านเพิ่มความท้าทาย..	69
19	ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ด้านปลูกฝัง ความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ.....	69
20	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	91

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	5
2 วัฏจักรแห่งการดึงดูด.....	37

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง สามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตามสถานการณ์การพัฒนาที่ผ่านมาส่งผลกระทบต่อคนและสังคมไทยหลายประการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 1) โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันพบว่า นักเรียนมีผลการสอบระดับชาติ อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 50 ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ หรือบริหารงานให้ครูผู้สอนพยายามยกระดับผลการสอบระดับชาติให้มีคะแนนเฉลี่ยที่มากขึ้นซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด จากที่กล่าวมานี้ยังมีความแตกต่างกันในประเด็นต่าง ๆ เช่น ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพลวัตถุประสงค์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร ลักษณะ และวิธีการใช้อิทธิพลเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร เป็นต้น ไม่มีนิยามใดที่ผิดหรือถูกเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ การเลือกนั้น ไปอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละกรณี ซึ่งจะสังเกตได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่ตัวบุคคล (สรุติพงศ์ ภูวรัวรานนท์, 2556, หน้า 3)

จากแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559 จัดทำขึ้นภายใต้กรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 และสอดคล้องเชื่อมโยงกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ตลอดจนสภาพปัญหาจากการจัดและพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในระยะที่ผ่านมา ซึ่งพบว่ายังมีปัญหาคือจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาทั้งด้านการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ด้านคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่ยังอยู่ใน

ระดับต่ำตลอดจนสภาพการบริหารและจัดการศึกษาที่ยังต้องเพิ่มเติมในด้านประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรหลัก และหน่วยงานทางการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องสอดคล้องและขยายผลตามนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับการศึกษา ได้แก่ 1) เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาภายในเดือนกันยายน พ.ศ. 2559 ให้มากที่สุด 2) ประชาชนสังคมพึงพอใจ ประเทศได้คนมีคุณภาพ 3) ปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของกระทรวงศึกษาธิการ 4) เร่งปรับหลักสูตร ตำรา แต่ละกลุ่มให้เหมาะสม 5) ผลิดคนให้ทันกับความต้องการของประเทศ จบแล้วต้องมีงานทำสามารถเข้าทำงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean economic community: AEC) ให้ทันปี 2559 เพื่อช่วยแก้ปัญหาว่างงานและปัญหาสังคมได้ 6) ปรับหลักสูตรการเรียนการสอนที่ทำให้เด็ก ครู ผู้ปกครองมีความสุข 7) ใช้สื่อการเรียนการสอน กระตุ้นผู้เรียนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับเด็ก 8) ลดความเหลื่อมล้ำในการจัดการศึกษาให้ทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ 9) นำระบบ ICT เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมและกว้างขวาง 10) การเรียนไม่ใช่เพื่อการสอบ แต่เรียนให้ได้ทักษะชีวิตสามารถอยู่ในยุคโลกไร้พรมแดน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 2) ในการขับเคลื่อนการศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนให้เกิดเป็นรูปธรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงจำเป็นในการบริหารงานภายในโรงเรียน

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับทางเลือกนิยามไปใช้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (สรุติพงศ์ ภู่วัชรวารานนท์, 2556, หน้า 3) ในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนาหา ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำล้วนแล้วแต่เป็นทฤษฎีที่ผู้นำทางการศึกษาหลาย ๆ ท่านได้นำมาใช้บริหารองค์กรอยู่เสมอ สำหรับในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรทางการศึกษานำมาใช้ในการบริหาร เนื่องจากมีความสอดคล้องกับผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายรวมทั้ง เพิ่มความสามารถของผู้ร่วมงานในหิมีความสามารถเพิ่มขึ้นโดยการปฏิบัติของผู้นำแบบทวิปัญญานี้ประกอบด้วย 1) ดึงความสามารถของผู้ร่วมงานออกมาใช้อย่างเต็มที่ 2) สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้รู้จักใช้ความคิดความสามารถของตนเองเพื่อนำพองค์กรทัดเทียมกับองค์กรชั้นนำอื่นได้ 3) ทำทลายความสามารถของผู้ร่วมงาน

เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างกระตือรือร้น และเต็มความสามารถ 4) ใช้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในเรื่องสำคัญด้วยการประชุมและเสนอความคิดเห็น 5) ปลูกฝังความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในองค์กรให้กับผู้ร่วมงานทุก ๆ คน (Wiseman & McKeown, 2010, p. 43)

การจัดการศึกษาไทยในยุคปัจจุบันยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังใช้การบริหารจัดการในรูปแบบของทางราชการ โดยเน้นที่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มากกว่าการใช้ภาวะผู้นำจึงทำให้ขาดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่จะสามารถดึงเอาศักยภาพของแต่ละบุคคล ในองค์กรออกมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 เพราะเป็นเขตเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทย ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน

คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรีตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรีตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน ต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

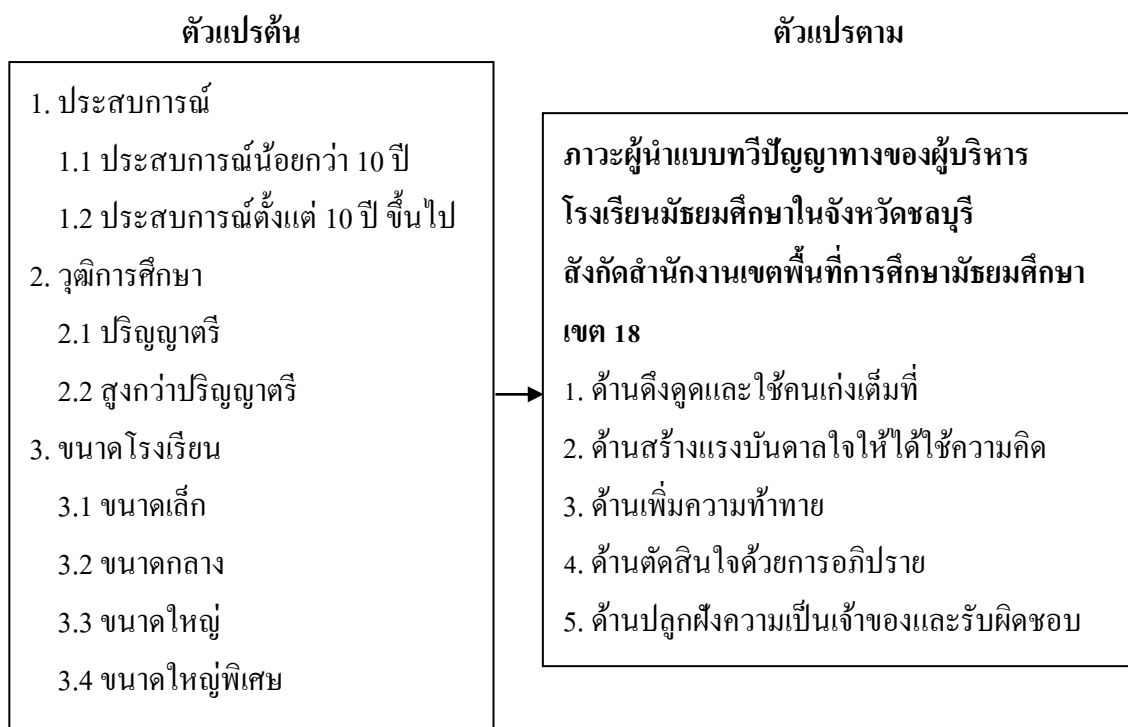
ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานโรงเรียนมัธยมในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 และช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

กรอบความคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาตามแนวคิดของ Wiseman and McKeown (2010, p. 58) ซึ่งประกอบไปด้วยแนวปฏิบัติของผู้นำแบบทวีปัญญา 5 ด้าน คือ 1) ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ 2) ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด 3) ด้านเพิ่มความท้าทาย 4) ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย 5) ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ ในทัศนะของครู โดยผู้วิจัยกำหนดตัวแปรอิสระเป็นประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยกำหนดขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดชลบุรีตาม ทิศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยกำหนดภาพกรอบแนวคิด ของ Wiseman and McKeown, (2010, p. 58) ซึ่งประกอบไปด้วยแนวปฏิบัติผู้นำแบบทวีปัญญา 5 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่
- 1.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด
- 1.3 ด้านเพิ่มความท้าทาย
- 1.4 ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย
- 1.5 ด้านปลุกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,018 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชลบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ปีการศึกษา 2559 กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan, (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์แบ่ง

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้นประกอบด้วย

3.1.1 ประสบการณ์แบ่งออกเป็น

3.1.1.1 ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี

3.1.1.2 ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3.1.2 วุฒิการศึกษา แบ่งออกเป็น

3.1.2.1 วุฒิปริญญาตรี

3.1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.3 ขนาดโรงเรียนแบ่งออกเป็น

3.1.3.1 ขนาดเล็ก

3.1.3.2 ขนาดกลาง

3.1.3.3 ขนาดใหญ่

3.1.3.3 ขนาดใหญ่พิเศษ

3.2 ตัวแปรตามภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่

3.2.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด

3.2.3 ด้านเพิ่มความท้าทาย

3.2.4 ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย

3.2.5 ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถสูงที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถสูงขึ้นตามไปด้วย ในทัศนะของครู แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถกระตุ้น หรือดึงเอาศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งทุกคนต่างทำงานร่วมกัน เพราะทุกคนในองค์กรทราบดีว่าจะให้องค์กรประสบความสำเร็จ

1.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจสูงซึ่งทุกคนมีสิทธิ์ที่จะคิดและมีโอกาสทำงานที่ดีที่สุดของตนเอง โดยให้ทุกคนได้ใช้ความคิดอย่างดีที่สุด ซึ่งการสร้างบรรยากาศ ที่เอาจริงเอาจัง และต้องการให้ผู้คนใช้ความพยายามอย่างดีที่สุด

1.3 ด้านเพิ่มความท้าทาย หมายถึง การกำหนดเป้าหมายเพื่อเพิ่มความท้าทายต่อผู้ร่วมงานในองค์กรและสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกคนสามารถทำได้ด้วยวิธีการท้าทายตนเอง

1.4 ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย หมายถึง การทำให้องค์กรพร้อมที่จะตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ผ่านการอภิปรายอย่างกว้างขวางและให้ทุกคนอธิบายประเด็นต่าง ๆ อย่างเปิดกว้างซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ทุกคนเข้าใจ และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ หมายถึง การส่งมอบและสนับสนุนผลลัพธ์ที่ดีและปลูกฝังให้เกิดความคาดหวังสูงทั่วทั้งองค์กร โดยทุกคนทำหน้าที่เหมือนเจ้าขององค์กร ซึ่งผู้นำจะจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความสำเร็จเมื่อเวลาผ่านไปความคาดหวังต่อประสิทธิผลสูงของผู้นำจะกลายเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ที่ขับเคลื่อนให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ จนถึงมาตรฐานที่สูงขึ้นและปราศจากการกำกับโดยตรงจากผู้นำ

2. ประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานของครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยผู้วิจัยจำแนกประสบการณ์เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ซึ่งมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี

2.2 ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป หมายถึง ประสบการณ์การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ซึ่งมีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิสูงสุดด้านการศึกษาของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

3.1 ปริญญาตรี หมายถึง คุณวุฒิสูงสุดด้านการศึกษาของครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

3.2 สูงกว่าปริญญาตรี หมายถึง คุณวุฒิสูงสุดด้านการศึกษาของครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้แก่ ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก

4. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกจำนวนนักเรียน โดยใช้เกณฑ์ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขนาดของโรงเรียนไว้ ดังนี้

4.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน จำนวน 1-499 คน

4.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน จำนวน 500-1,499 คน

4.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน จำนวน 1,500-2,499 คน

4.4 ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน จำนวน 2,500 คน ขึ้นไป

5. ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการสอน และทำงานภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

6. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่เขตจังหวัดชลบุรี และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและการศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18
2. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.3 รูปแบบการบริหาร และการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. แนวคิดผู้นำแบบทวิปัญญา
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สภาพโดยทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจรับผิดชอบบริหารจัดการ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี บ้านบึง หนองใหญ่ พนัสนิคม พานทอง บ่อทอง เกษะจันทร์ สัตหีบ บางละมุง ศรีราชาและเกาะสีชัง ในเขตพื้นที่ จังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง แกลง บ้านค่าย บ้านฉาง ปลวกแดงนิคมพัฒนา วังจันทร์ และเขาชะเมา ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดทั้งในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง แบ่งเป็น โรงเรียนในจังหวัดชลบุรี 31 โรงเรียน และโรงเรียนในจังหวัดระยอง 19 โรงเรียน รวมโรงเรียน ในสังกัดทั้งสิ้น 50 โรงเรียน ในการนี้ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ซึ่งจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 8 โรงเรียน ขนาดกลาง 10 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน และขนาดใหญ่พิเศษ 9 โรงเรียน โดยมีรายชื่อโรงเรียน จำนวนครุ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
ปีการศึกษา 2559 (2559)

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	จำนวนครู (คน)
1	หนองรีมมงคลสุขสวัสดิ์	เล็ก	16
2	คลองกุ่มวิทยา	เล็ก	30
3	หนองใหญ่ศิริรวาทวิทยา	เล็ก	19
4	ทุ่งเหียงพิทยาคม	เล็ก	22
5	อุทกพิทยาคม	เล็ก	11
6	เกาะสีชัง	เล็ก	22
7	เกาะจันทร์พิทยาคาร	เล็ก	20
8	ผินแจ่มวิชาสอน	เล็ก	16
9	อ่างศิลาพิทยาคม	กลาง	43
10	บ้านบึง (มัญญพิทยาคาร)	กลาง	23
11	จุฬาราชวิทยาลัย ชลบุรี	กลาง	64
12	พานทองสหภาพชนูปถัมภ์	กลาง	48
13	พานทอง	กลาง	58
14	บ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา	กลาง	45
15	เกาะโพธิ์ถ้ำงามวิทยา	กลาง	30
16	ทุ่งสุขลาพิทยา (กรุงเทพฯ อนุเคราะห์)	กลาง	39
17	บึงศรีราชาพิทยาคม	กลาง	34
18	สุรศักดิ์พิทยาคม	กลาง	42
19	แสนสุข	ใหญ่	66
20	บ้านสวน (จันทบุรี)	ใหญ่	72
21	สวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี	ใหญ่	70
22	สัตหีบพิทยาคม	ใหญ่	74
23	ชลบุรี (สุขบพ)	ใหญ่พิเศษ	107
24	ชลราษฎรอำรุง	ใหญ่พิเศษ	151
25	ชลกันยานุกูล	ใหญ่พิเศษ	168
26	บ้านบึง (อุตสาหกรรมอนุเคราะห์)	ใหญ่พิเศษ	132
27	พนัสพิทยาคาร	ใหญ่พิเศษ	123
28	บางละมุง	ใหญ่พิเศษ	106
29	โพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร	ใหญ่พิเศษ	106
30	ศรีราชา	ใหญ่พิเศษ	121
31	สิงห์สมุทร	ใหญ่พิเศษ	140
	รวม		2,018

ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (2559) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จะเป็นผู้นำของเขตพื้นที่การศึกษาในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลให้บริการทางการศึกษาที่มีมาตรฐานอย่างครอบคลุมและทั่วถึง

2. พันธกิจ

2.1 เร่งรัดพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

2.2 เสริมสร้างโอกาสและทางเลือกทางการศึกษาแก่นักเรียนทุกคน ทุกกลุ่มให้ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถประกันคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียน

2.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นพลังขับเคลื่อน

3. กลยุทธ์

3.1 พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือการเรียนรู้

3.2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

3.4 พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

3.5 พัฒนาประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความหมายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การดำเนินงานใด ๆ ของผู้บริหาร โรงเรียน และผู้ร่วมงาน ในอันที่จะให้ภารกิจของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจที่อยู่ตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง รวมทั้งความรู้ความสามารถจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่ง ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเวลา ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารงานทุกภารกิจ ดังนั้น ส่วนสำคัญเป็นอันดับแรกในการจะทำให้การบริหารโรงเรียน

มีประสิทธิภาพ คือ ตัวผู้บริหาร หากตัวผู้บริหารเองมีคุณลักษณะที่เหมาะสมก็น่าจะสามารถนำพา คณะครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้ร่วมมือกันดำเนินภารกิจของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพได้ (วิชิต สุรัตน์เรื่องชัย, 2545, หน้า 156)

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหาร โรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดของการบริหาร โรงเรียนจึงควรจะได้ศึกษา ถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียนซึ่ง วิชิต สุรัตน์เรื่องชัย (2545) ได้สรุป คุณลักษณะ ที่เหมาะสมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยไว้ 12 ประการดังนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีปฏิภาณไหวพริบสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้อย่างทันท่วงที
2. มีเอกภาพในการบริหารงาน
3. มีบุคลิกภาพดี ท่าทีสง่าผ่าเผยเป็นที่น่าเกรงขามมีความกลมกลืนในการเข้าสังคม การแต่งกายประณีตสามารถสร้างความเชื่อถือ และความเลื่อมใสแก่ผู้พบเห็น
4. แสวงหาวิธีการที่จะอำนวยความสะดวกและประหยัดเวลาในการบริหาร
5. มีความกระตือรือร้นและอดทน
6. ถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น
8. มีความสามารถในการใช้ภาษาการออกคำสั่ง หรือระเบียบมีความชัดเจนเข้าใจง่าย
9. มีความเสียสละประพฤติดีมีความรับผิดชอบทุ่มเทกำลังใจและกำลังสติปัญญา เพื่องานมีความตั้งใจในการทำงานซึ่งเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น ได้
10. มีความรู้และพื้นฐานการศึกษาดี
11. มีความยุติธรรมและความคิดริเริ่มในการทำงาน
12. มีประสบการณ์ในการทำงาน

นอกจากนี้ยังได้สรุปว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา อาจแบ่งออกเป็น คุณลักษณะใหญ่ ๆ ได้ 4 ประการ คือ

1. คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ มีบุคลิกภาพดี มีเสน่ห์ สร้างความประทับใจให้แก่ผู้พบเห็น รูปร่างหน้าตาสมส่วน แต่งกายสะอาด และท่วงทีวาจน่าเชื่อถือ
2. คุณลักษณะทางจิตใจ ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง รู้สึกสดชื่น กระปรี้กระเปร่า มีจิตสำนึก ที่ดีงาม มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ มีคุณธรรม และยอมรับการเปลี่ยนแปลง
3. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีการประนีประนอม ใจกว้าง ยุติธรรมและมีความเป็นประชาธิปไตย
4. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด รอบรู้งานในหน้าที่และความรู้ ททั่วไป มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์

จากคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะหลากหลายและครอบคลุมเกือบทุกด้าน จึงเป็นการยากที่จะหาบุคคลที่มีคุณลักษณะครบถ้วนเช่นนี้ได้ ดังนั้น จึงมีการตั้งคณะทำงานขึ้น เพื่อช่วยทำหน้าที่และทดแทนคุณลักษณะของผู้บริหารที่ขาดหายไปเรียกคณะทำงานชุดนี้ว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะมีปริมาณเท่าใดนั้นแล้วแต่ความเหมาะสมและตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น (วิชิต สุรัตน์เรืองชัย, 2545, หน้า 156-158)

รูปแบบการบริหารและจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ภารกิจในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการและบริหารให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ และมอบหมายภารกิจให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง หรือช่วยรองงานในฝ่ายนั้น ๆ ก่อนที่จะขึ้นไปสู่ผู้บริหารโดยทั่วไปแล้วโรงเรียนมัธยมศึกษาจะแบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่ายครอบคลุมภาระงาน ดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอน วัดและประเมินผลการเรียน และกิจกรรมทางวิชาการ ฝ่ายวิชาการยังแบ่งออกเป็นหมวดวิชาต่าง ๆ เช่น หมวดสังคมศึกษา หมวดภาษาไทย ฝ่ายทะเบียนและวัดผล เป็นต้น
2. ฝ่ายปกครอง มีหน้าที่ปกครอง ดูแล ส่งเสริม และพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียน ให้เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสม มีวินัยในตนเอง
3. ฝ่ายธุรการและบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่จัดการ ดูแล ช่วยเหลือ และปฏิบัติงานธุรการ การเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. ฝ่ายบริการ อาคารสถานที่ และชุมชน มีหน้าที่บริการด้านต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทุกด้าน เช่น งานอาคารสถานที่ งานพยาบาล งานโสตทัศนูปกรณ์ งานห้องสมุด งานแนะแนว งานประชาสัมพันธ์ งานยานพาหนะ งานนันทนาการโรงเรียนและยาม (วิชิต สุรัตน์เรืองชัย, 2545, หน้า 160-161)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้
 คมกฤช จงบุญวัฒนา (2556) กล่าวว่า ผู้นำจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ประสบการณ์ในการทำงานของคนส่วนใหญ่กลับไม่ได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำ

สัมมา รณิธย์ (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

นพพร พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไปในทิศทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับ และตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง องค์กรต้องการบุคคลที่มีความสามารถจัดการกับภาระหน้าที่ กิจกรรมต่าง ๆ และงานประจำในแต่ละวัน ไม่เช่นนั้นองค์กรจะต้องประสบปัญหาทุกระดับตั้งแต่ระดับล่างขึ้นมา ในที่สุดการบริหารที่ไม่ดีย่อมเกิดขึ้นในองค์กรทันที

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551) กล่าวว่า แนวคิดส่วนใหญ่ของภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง หรือผู้ปฏิบัติ

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถประสบการณ์ศักยภาพคุณธรรมซึ่งเป็นอำนาจที่แท้จริงที่เขาถืออยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากตำแหน่งโดยเป็นอำนาจจากการยอมรับของกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามบุคลกรและนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่นนับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่อง การจัดการเพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่เข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้อง และดูแลคนงานให้อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

Terry (1960, p. 293) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่น เกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ในการนำทางให้ผู้ตาม หรือผู้ปฏิบัติงานทำตามเพื่อไปสู่เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องอาศัยความศรัทธาในตัวผู้นำ และผู้นำที่จะทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะต้องมีความยุติธรรมบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล และมีความกล้าคิดกล้า ตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็นหรือในสถานการณ์ที่คับขัน

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ (Hersey & Blanchard)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ(Hersey & Blanchard,1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำโดยเฉพาะ เพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวางเป็น ทฤษฎีที่พัฒนาขึ้น โดย Hersey and Blanchard (1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) พัฒนาจากแนวคิด 3 มิติ ของ Reddin (Reddin’s 3-D management style theory) ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle theory) โดยแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องแสดง พฤติกรรมภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ประกอบด้วย การเลือก งานที่จะมอบหมายให้กับผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม กับระดับความสามารถ และความพร้อม ของผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มีองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ภาวะผู้นำและสถานการณ์ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นผลมาจากข้อสรุปของทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ และทฤษฎีภาวะผู้นำของเรดดิน ที่พบข้อสรุปว่าผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานพฤติกรรม 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เข้าด้วยกันก่อให้เกิดแบบภาวะผู้นำ 4 รูปแบบ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบบอกให้ทำ หมายถึง เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมหลัก โดยเน้นการใช้อำนาจ สั่งการ และการตัดสินใจโดยให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ซึ่งผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างไร ก็จะแสดงออกโดยการสั่งการและการสื่อสารภายในองค์กรจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบ ทางเดียว

1.2 ผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง เป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับ สั่งการ หรือการมุ่งเน้นทำงาน เช่นเดียวกับแบบแรก แต่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง จึงเรียกว่า การขายความคิด

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นผู้นำที่ต้องการให้ผู้ตามมีโอกาสเข้าร่วมในการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้ครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่การวางแผนงาน การลงมือปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผลงาน ผู้นำมี เน้นในการนำที่มุ่งให้ผู้ตามเป็นหลักในการทำงานขององค์กร จึงแสดงให้เห็นโดยมุ่งเน้นการทำให้เกิดความสะดวก สนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอำนาจบทบาทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.4 ผู้นำแบบกระจายอำนาจ หมายถึง อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่ปล่อยตามสบาย เนื่องจากเป็นผู้นำที่เปิด โอกาสให้ผู้ตามได้ลงมือทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มที่โดยผู้นำไม่เข้าไปเกี่ยวข้องเพียงระบุจุดมุ่งหมาย ความต้องการให้ผู้ตามทราบเท่านั้น ส่วนการวางแผนลงมือปฏิบัติจนกระทั่งประสบผลสำเร็จ เป็นภารกิจของผู้ตาม ผู้นำจึงแสดงพฤติกรรมที่เห็นถึงความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ความมั่นใจในความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบของผู้ตาม ผู้นำจึงกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม

2. สถานการณ์

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานสำเร็จโดยบุคคลอื่น ประสิทธิภาพของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ตาม โดยผู้นำมอบหมายภารกิจได้อย่างถูกต้องเพื่อที่จะใช้คนให้เหมาะสมกับผู้ตาม แต่ละประเภท และเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่ถูกต้องกับผู้ตามแต่ละคน ในการปฏิบัติงานกับผู้ตามแต่ละคนผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาองค์ประกอบของสถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ จึงมุ่งศึกษาที่ตัวผู้ตามเป็นหลัก ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 2 ประการ คือ (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 126-129)

2.1 ความสามารถในการงาน

2.1.1 เป็นผู้มีความรู้

2.1.2 มีความสามารถ

2.1.3 มีทักษะ

2.2 ความผูกพันต่องาน

2.2.1 เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในงาน

2.2.2 มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

2.2.3 มีความรักความผูกพัน ความรับผิดชอบ มุ่งมั่นต่องาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler's contingency theory

Fiedler (1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เชื่อว่า ผู้นำจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 2 แบบต่อไปนี้คือ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน และแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ทั้งนี้เชื่อว่าแบบภาวะผู้นำดังกล่าว มิใช่วัดจากการแสดงออกด้วยพฤติกรรม ซึ่งอาจไม่แน่นอน เพราะสามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาภาวะผู้นำที่อยู่ในรูปแบบของแรงจูงใจของผู้นำ ซึ่งสะท้อนออกมาจากบุคลิกภาพที่มีความคงเส้นคงวาและสม่ำเสมอของผู้นำมากกว่าพฤติกรรม จึงสรุปว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานหรือมุ่งไปหาผลสัมฤทธิ์เป็นแบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบให้ความใส่ใจสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น เป็นแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก

นอกจากนี้ Fiedler ยังได้นำเสนอแนวคิดหลักในการศึกษาทั้งสององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและปัจจัยสถานการณ์โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำโดยอาศัยกรอบแนวคิดจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัย มิชิแกนที่สรุปว่าแบบผู้นำมีสองลักษณะคือผู้นำที่มุ่งผลผลิตและผู้นำที่มุ่งคนงานแม้ว่าจะมีแนวคิดเช่นเดียวกันแต่การจำแนกรูปแบบ ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ โดยการศึกษาจากบุคลิกภาพผู้นำมากกว่า พฤติกรรมของผู้นำเนื่องจากบุคลิกภาพเป็นผลจากแรงจูงใจภายในของผู้นำแต่ละคนบุคลิกภาพจึงเป็นสิ่งที่คงทนติดตัวผู้นำไม่เปลี่ยนแปลงหรือแม้ว่าอาจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ก็เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก

1.1 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตามเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อต้องการให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณมีความปลอดภัย มีความมั่นคงและมีความสุขในการอยู่ในองค์กร โดยที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือและจูงใจผู้ตาม ทั้งการสร้างแรงจูงใจภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลต่อความรู้สึกเจตคติ

1.2 ผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในการเน้นงานขององค์กร โดยคำนึงถึงผลงานขององค์กรเป็นหลัก และไม่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึก เจตคติหรือความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบนี้จึงมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าเรื่องภายนอก เช่นการออกแบบงานการกำกับติดตามงาน

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์หรือการควบคุมสถานการณ์เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เชื่อว่าแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์เท่านั้นที่จะทำให้การนำมีประสิทธิผล เพราะฉะนั้นผู้นำตามแนวคิดนี้ หากต้องการประสิทธิผลในการนำจึงต้องมีความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนหรือควบคุมเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ให้ได้แม้ว่าสถานการณ์จะเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนและเป็นตัวแปรสำคัญที่ผู้นำจะต้องควบคุมปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในองค์กร

จึงได้กำหนดปัจจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งปัจจัยที่เอื้ออำนวยหรือปัจจัยที่ไม่เอื้ออำนวย ให้ผู้นำสามารถควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งประกอบด้วยสามปัจจัยดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการ ให้ความไว้วางใจยอมรับนับถือ และความเชื่อมั่นระหว่างกันและกันของผู้นำและผู้ตามการแสดงออกถึงระดับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือและความ มั่นใจ แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2.2 โครงสร้างของงาน หมายถึง การที่องค์กรสามารถระบุได้ว่าในการทำงานบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใดขึ้นตรงต่อใครกิจกรรมต่างๆขององค์กรมีเป้าหมายวิธีปฏิบัติเครือข่ายและ มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่ง องค์ประกอบด้าน โครงสร้างขององค์กร จะทำการประเมิน ว่าชัดเจนหรือไม่สามารถพิจารณาจาก 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

2.2.1 ความรักหลายของเป้าหมายและวิธีการ

2.2.2 ผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

2.2.3 การตัดสินใจที่ชัดเจน

2.2.4 ความชัดเจนของเป้าหมาย

2.2.5 เครือข่ายของงาน

2.3 อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง หมายถึง ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ ในสถานการณ์นั้น ๆ ดำรงอยู่ว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้นำอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจใน การปฏิบัติงาน เช่น มีความสามารถในการให้คุณและให้โทษผู้ตาม สามารถโยกย้าย สั่งให้ผลจากงาน รวมทั้งพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ตามได้อย่างเบ็ดเสร็จ แสดงว่าในสถานการณ์นี้ ผู้นำมีอำนาจตามหน้าที่ในตำแหน่งมาก (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 143-147)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของพนักงาน ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย โดยหลักของทฤษฎีก็คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจ ของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน

โดยแนวคิดของ House and Mitchell (1996 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างความจริงใจให้เกิดขึ้นว่าเพิ่มจำนวนและผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจาก การทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและหน้าที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน แนะนำทาง หรือเป็นที่เลี้ยงดูดูแล

ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้งานมีความน่าสนใจสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1. พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ ผู้นำจะเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

1.2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน แจกแจงความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงานกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ทราบ พร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างมาตรฐานด้วยความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจมีการกระตุ้นให้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ

2. สถานการณ์เอื้ออำนวย (Situation contingencies) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย

2.1.1 ความต้องการส่วนบุคคล เป็นแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านวัตถุ ด้านความรัก ความมีชื่อเสียง ความสำเร็จ

2.1.2 ความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด

2.1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายใน ภายนอก และความเชื่อมั่นในตนเอง

3. คุณลักษณะของงาน (Task characteristics) เป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

3.1 โครงสร้างของภารกิจ (Task structure)

3.2 ระบบอำนาจทางการขององค์กร (Formal authority system) เช่น กฎระเบียบ และเงื่อนไขจากอำนาจทางการ

3.3 ปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มทำงานเอง (Work group) คุณลักษณะเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาในตัวผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเหมือนว่าทำงานสำเร็จด้วยตนเอง ภาวะผู้นำไม่มีความจำเป็นต้องคอยเอาใจใส่และควบคุมมากเกินไป

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย คาดว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการได้รับด้านความรักใคร่สูง มีแนวโน้มต้องการภาวะผู้นำแบบสนับสนุน สำหรับผู้ได้บังคับบัญชาประเภทหัวคือหัวรั้น ยึดมั่นในอัตตาของตน แต่ต้องทำงานในสถานการณ์ที่ผันผวนแปรปรวน เสนอแนะใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการได้อย่างกว้างขวางตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึง ระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆขึ้นในองค์กรก็ตามแต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 367)

Burns (1978) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งได้อธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามตามช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธียกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ของผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ นั้น ในระยะเริ่มแรกผู้นำจำเป็นต้องใช้กระบวนการที่เน้นรางวัลทางวัตถุหรือการให้แรงจูงใจภายนอก เช่น การให้ผลประโยชน์ด้วยการเลื่อนค่าจ้างเงินเดือน เงินรางวัล เมื่อผู้ตามทำงานประสมผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจในตัวผู้ตามเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจึงอยู่ในฐานะที่เป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตราบใดที่ผู้ตามสามารถสร้างผลสำเร็จของงานได้ตามเป้าหมาย ผู้นำมีหน้าที่ต้องให้การเสริมแรงผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกันในส่วนของผู้ตาม คือ ผลสำเร็จของงานตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ในขณะที่ผลประโยชน์ของผู้ตามคือ รางวัลที่ผู้นำจัดสรรให้การทำงานขององค์กรจึงเป็นไปในลักษณะการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นวัฏจักรส่วนในระยะ ต่อมาจึงเป็นการสร้างแรงจูงใจด้วยสิ่งจูงใจภายในให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตามเนื่องจากการแลกเปลี่ยนในระยะแรกไม่สามารถ

สร้างเจตคติทางบวกที่มีต่องานได้อย่างเหมาะสมเพราะทราบใดที่ผู้ตามทำงานเพราะเห็นประโยชน์ ส่วนตน หรือรางวัลที่จะได้จากการทำงานสำเร็จแล้วหากผู้นำไม่สามารถจัดสรรรางวัลที่เพียงพอ หรือเหมาะสมตามที่พูดตามต้องการแล้วผลงานก็จะลดลงมา ฉะนั้นผลงานจึงสัมพันธ์กับรางวัล ผลงานจะได้เพียงเท่าที่องค์กรกำหนดเป้าหมายไว้เท่านั้น ตลอดจนระดับความต้องการของมนุษย์นั้น ไม่มีที่สิ้นสุด จึงเป็นเรื่องยากที่ผู้นำจะตอบสนองความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดนี้ได้ ดังนั้นเพื่อให้ ได้ผลงานที่สูงขึ้นและมีพัฒนาการอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง จึงต้องยกระดับจิตใจของผู้ตามให้สูงขึ้นสู่ การทำงานเพื่อความสำเร็จเกิดความภาคภูมิใจยินดีต่อผลสำเร็จคือการเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้มีเจตคติ ต่องานสูงขึ้น มีค่านิยมเชิงจริยธรรมต่อการทำงานผู้นำในลักษณะนี้จึงเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีนี้จึงเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจภายในแก่ผู้ตาม (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 170)

องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่มุ่งสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดในตัวผู้ตามผู้นำที่มี ลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพจึงเริ่มต้นจากพฤติกรรมของผู้นำเป็นลำดับแรก โดยผู้นำพัฒนาตนเอง ให้มีค่านิยมจริยธรรมและอุดมการณ์ในการทำงานที่เข้มแข็งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ได้ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว สามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่ดี งามต่อองค์กรหรือต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตน พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพสามารถจำแนกออกได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจาก ผู้ตามด้วยความเต็มใจหรือมีความสนใจ มีบารมีผู้ตามจึงยอมรับแบบอย่างจากผู้นำอย่างจริงจัง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการปฏิบัติตนการแสดงบทบาทหน้าที่ที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ผู้ตามเห็นอย่างสม่ำเสมอ

2. การสร้างแรงคลใจเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารเพื่อให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและองค์กรด้วยการสร้างแรงคลใจให้ยึดมั่น และร่วมองค์กรตามวิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงาน ร่วมกันเพื่อ ไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการที่มี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมโดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแส

ความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเอง ค่านิยมเดิมของผู้นำหรือค่านิยมเดิมขององค์กร ที่เรียกกันว่า กระบวนการคิดใหม่ทำใหม่ ผู้นำสามารถกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ตามได้โดยการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการให้ความสนใจใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจผู้ตาม ทั้งสภาพความต้องการ ระดับแรงจูงใจของผู้ตามแต่ละคน ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้นำจะกำหนดตำแหน่งของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือกลุ่มบุคคล อยู่ในระดับที่ใกล้ชิดหรือมีระดับเดียวกับทุกคนในทีมไม่ใช่อยู่ในลักษณะของเจ้านาย ซึ่งแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา ให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 174-176)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำเกิดขึ้นใน ค.ศ. 1989 โดย Manz and Sims (1989) เป็นผู้ค้นคว้า และชี้ให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือสมาชิกในองค์กร ได้พบความสามารถของตน โดยผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำตนเองในการทำงานสู่จุดหมายปลายทางได้ ไม่ใช่สำเร็จโดยการนำหรือการสั่ง โดยตัวผู้นำเหมือนที่ผ่านมา ตัวอย่างผู้นำเหนือผู้นำ เช่น ครู และผู้สอนงาน ซึ่งไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ตามให้มีความสามารถ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากภาวะผู้นำของผู้บริหารอาจไม่เพียงพอใน ยุคโลกาภิวัตน์ ที่องค์กร ต้องมีการแข่งขันช่วงชิงในการจัดการสมัยใหม่การจัดการความรู้การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในอดีตจะศึกษาหาปัจจัยและองค์ประกอบใดบ้างที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถหรือสร้างอิทธิพล ให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเช่น ศึกษาคุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการจัดการสถานการณ์ความสามารถพิเศษของผู้นำ เป็นต้น (กนกกรักษ์ สุวรรณ, 2557, หน้า 42)

ยุคสมัยในศตวรรษที่ 21 องค์กรจึงมีรูปแบบที่หลากหลายได้แก่

1. องค์กรแนวราบ คือ รูปแบบขององค์กรที่ควบคุมจัดการอยู่ในระดับแนวนอน หรือแนวระนาบการดูแลในองค์กรไม่ได้ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ให้อำนาจการจัดการกับหัวหน้าและผู้ร่วมงาน

2. องค์กรใช้โครงการเป็นฐาน คือ รูปแบบของทีมที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว ขึ้นอยู่กับ การวางแผนงานองค์กรในช่วงเวลานั้น

3. องค์กรที่ใช้รูปแบบเครือข่าย คือ รูปแบบขององค์กรที่เกี่ยวกับเครือข่ายข้อมูลมีที่มาของข้อมูลข่าวสารจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบอินเทอร์เน็ต เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ในองค์กร

การมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) โดยยึดหลักยุทธศาสตร์สองลักษณะ คือ ลักษณะแรกเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจสั่งเกิดด้วยตนเอง ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ฝึกฝนร่างกายและจิตใจให้เข้มแข็ง ลักษณะที่สองเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่าใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเองฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น (Manz & Sims, 1989, pp. 18-35)

กระบวนการพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะของการนำตนเอง

กระบวนการที่ผู้นำควรใช้ในการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นผู้นำตนเอง มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การเป็นแบบอย่าง การที่จะทำให้บุคคลมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำไม่สามารถใช้การสั่งการ ให้ความรู้ หรือข้อเสนอแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำจึงต้องเป็นต้นแบบในสิ่งที่ตนเองคาดหวังให้ผู้ตามเป็น เช่น เมื่อผู้นำต้องการให้ผู้ตามเป็นคนตรงต่อเวลา ผู้นำก็ต้องปฏิบัติให้เป็นคนตรงต่อเวลาให้ผู้ตามเห็น
2. แนะนำแนวทางที่เหมาะสม เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องเมื่อบุคคลยอมรับต่อพฤติกรรมของการนำตนเองแล้ว แต่ผู้ตามมักจะยังมีความรู้สึกกังวลต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ ผู้นำจึงควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้แนวทาง และเป็นผู้แนะนำ นิเทศ และติดตามให้ความช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในการนำตนเองอยู่เสมอ
3. พัฒนาการนำตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป การปลูกฝังให้บุคคลมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับการนำตนเอง ผู้นำควรทำการสังเกตประเมินพฤติกรรมของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบความก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสมควรให้รางวัล หรือแรงจูงใจโดยระยะแรกผู้นำใช้รางวัลเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน และค่อยๆ เปลี่ยนรางวัลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการนำตนเอง เช่น ผลสำเร็จของงานเกิดจากความเอาใจใส่ ความมุ่งมั่นและควบคุมตนเองให้ทำงานโดยอิสระได้ เป็นต้น
4. การกำหนดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การนำตนเอง ในการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวส่งเสริม หรือสกัดกั้น คือ สถานการณ์ หากผู้นำสามารถปรับปรุงสถานการณ์ให้เหมาะสมได้ การเปลี่ยนแปลงก็ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ซึ่งมีประเด็นพิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่
 - 4.1 ธรรมชาติของงาน ผู้นำควรพิจารณาทั้งทางด้านเทคโนโลยี รูปแบบการทำงานในอดีต และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานหลักขององค์กรทั้งสิ้น
 - 4.2 การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจการแก้ไขปัญหาหรือกิจกรรมอื่น ๆ ดังนั้น ในกิจกรรมทั้งหลายจำเป็นต้องมีเวลาที่เพียงพอ แต่การตัดสินใจที่รวดเร็วเนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องเวลาการตัดสินใจที่จะดำเนินการโดยคน ๆ เดียวไม่มีเวลาพอที่จะใช้การตัดสินใจโดยทีมงานหรือองค์คณะบุคคลได้นั้น อาจทำให้ขาดประสิทธิผลได้

4.3 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตามอย่างเต็มที่โดยตระหนักว่าผู้ตามในองค์กรคือสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรและพัฒนาผู้ตามเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตที่ดีกว่าขององค์กรนั้น (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 202-203)

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นผลจากการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ในอดีตซึ่งเชื่อว่าผู้นำมาจากชนชั้นสูง ซึ่งมีโอกาสน้อยมากที่บุคคลในระดับชั้นที่ต่ำลงมา จะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้มาเนื่องจากผู้นำนั้นจะมีคุณลักษณะที่เป็นสิ่งที่ตกทอดมาจากบรรพบุรุษที่คนระดับอื่น ๆ ไม่มีความเชื่อดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่าบุคคลที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องอาศัยการศึกษา การเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำ ดังนั้นวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจึงเป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะที่มาจากชาติกำเนิดของผู้นำ โดยใช้วิธีการสำคัญ 2 วิธี (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 93-102) คือ

วิธีที่ 1 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ เพื่อค้นหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

วิธีที่ 2 โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยทำการวิเคราะห์คุณลักษณะที่ดีด้วยการคัดสรรและสังเคราะห์คุณลักษณะเด่นของผู้นำที่ประสบความสำเร็จออกมา

วิธีการดังกล่าวได้รับการยอมรับเป็นอย่างมากในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 เนื่องจากกองทัพสหรัฐอเมริกา พยายามสรรหาบุคลากรที่ทำหน้าที่แม่ทัพในหน่วยรบต่าง ๆ ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นปรากฏว่าคุณลักษณะผู้นำได้มีข้อสรุปและการนำเสนออย่างหลากหลายในแต่ละช่วงเวลา เช่น

1. การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมประกอบด้วย
 - 1.1 ลักษณะทางกาย ได้แก่ ความแข็งแรงร่างกาย ความสง่าผ่าเผย
 - 1.2 ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การได้รับการศึกษาที่สูงกว่าคนอื่น
 - 1.3 สถิติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูงตัดสินใจได้ดี และมีทักษะในการสื่อสาร
 - 1.4 บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอควบคุมอารมณ์ได้มีความคิดริเริ่ม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.5 คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ มีความรับผิดชอบมีความมุ่งมั่นอดทน
 - 1.6 คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ เข้าสังคม ได้ดีเป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น ๆ
2. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวประกอบด้วย
 - 2.1 มีอารมณ์มั่นคงและอยากยื่น คือ ความสงบเยือกเย็นมั่นใจในตนเอง

2.2 ขอมรับการผิดพลาด คือ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้นำควรยอมรับความผิดพลาดนั้นและไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น

2.3 มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ สามารถสื่อสารและจูงใจคนอื่นโดยไม่จำเป็นต้องใช้การลงโทษหรือบังคับ

2.4 มีความรู้สติปัญญารอบด้าน คือ ผู้นำควรมีความรู้ความสามารถที่กว้างไกล ไม่ใช่ความรู้ในวงแคบ

3. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

3.1 ต้องมีความฉลาด หมายถึง ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลอื่นถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิดเห็น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขาและจะต้องเข้าใจ ความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขาดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาได้

3.2 จะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใจกว้าง หมายถึง ต้องมีความสนใจในสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวางมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุดเป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง

3.3 จะต้องมีแรงจูงใจภายใน หมายถึง ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจภายในสูงนำ และจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจที่ท้าทายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไปผู้นำจะต้องทำงานหนัก เพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอกผู้นำ จะต้องมีควมรับผิชอบสูงเพราะความรับผิชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

3.4 จะต้องมีเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นเขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่ทำเองแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่นและการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคลไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

กล่าวโดยสรุปในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนั้นเป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างจากคนที่ไม่เป็ผู้นำหรือคนที่เป็ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีคุณลักษณะอะไรที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จโดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็ผู้นำมีอยู่ 7 ประการตามคำศัพท์ Leaders ได้แก่

L: Listening & Learning หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะในการฟังที่มีลักษณะของการฟังอย่างตั้งใจและแสวงหาความรู้ทักษะใหม่อย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
 แก่ในองค์กร

E: Ethics หมายถึง ผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ตลอดจนจรรยาบรรณที่เหมาะสมในการทำงานมีคุณลักษณะที่เป็นความงามที่จิตใจ

A: Ability หมายถึง ความรู้ความสามารถและบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับความเป็นผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และให้ผู้น่าตามยอมรับด้วยความเต็มใจ

D: Dominance หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวสร้างการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้เป็คนมีบารมีน่าศรัทธา ผู้น่าตามยอมรับโดยไม่รู้สึกลัวถูกบังคับ และไม่ใช้สิ่งที่ได้มาจากการลงโทษหรือตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

E: Employee - Center หมายถึง เป็ผู้ที่ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมสามารถทำงานโดยประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานได้สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็มิตรในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

R: Reinforcement หมายถึง เป็ผู้ที่กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในการทำงานสามารถเป็แบบอย่างที่ดีเป็ผู้ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานได้

S: Stability หมายถึง ความยุติธรรมความคงเส้นคงวาไม่เอนเอียงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งหรือไม่มีอคติกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 93-102)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็ความพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไรความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงปรับเปลี่ยนจากความเชื่อเดิมที่ว่าผู้นำเกิดมาเพื่อเป็ผู้นำ ที่เชื่อกันในยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาสู่ความเชื่อใหม่ที่เชื่อว่า ผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้เพื่อการเป็ผู้นำที่ดีได้ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในยุคนี้ ได้แก่การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี เป็นต้น ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวทางในการศึกษาและข้อค้นพบ (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 107) ดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอประเทศสหรัฐอเมริกาได้ศึกษาค้นหามิติที่สำคัญ ในด้านพฤติกรรมของผู้นำจากการศึกษาสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติได้แก่ มิติสัมพันธและมิติมิตรสัมพันธ์พฤติกรรมทั้ง 2 มิติมีรายละเอียด (สมุทรา ชำนาญ, 2559, หน้า 107) ดังนี้

1. มิติสัมพันธเป็น หมายถึง ผู้นำที่เน้นเกี่ยวกับภารกิจขององค์กรเนื่องจากมีความเชื่อว่าบุคคลที่มาร่วมตัวกันเป็นองค์กรนั้น จุดหมายแรก คือ การร่วมกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามจึงมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรเช่นการกำหนดโครงสร้างของงานในองค์กรที่ชัดเจนการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรและงานที่องค์กรคาดหวัง การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตามอย่างชัดเจน การวางระบบ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบการกำหนดวิธีการและช่องทางการสื่อสารอย่างชัดเจน การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงาน ตลอดจนการติดตามประเมินผลงานไว้อย่างตายตัว เป็นต้น พฤติกรรมผู้นำมีตักสัมพันธเป็นมิติที่ผู้ตามมีโอกาสให้ข้อเสนอแนะเรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานต่อองค์กรได้น้อย

2. มิติมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่เชื่อมั่นในตัวบุคคลมากกว่าภารกิจในองค์กร จึงเน้นในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตาม เพื่อที่จะทำความเข้าใจความรู้สึกความต้องการ ตลอดจนเจตคติของผู้ตามอย่างถ่องแท้เนื่องจากมีความเชื่อพื้นฐานว่าการที่บุคคลในองค์กรจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จและมีความสุขนั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของผู้ตามและสามารถสนองตอบความต้องการของผู้ตามได้ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจึงเป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกที่ไวต่อการรับรู้ของผู้ตาม ให้การยอมรับถึงความรู้สึกความคิดเจตคติของผู้ตามการให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม โดยอาศัยความหวังว่าเมื่อผู้ตามมีความสุขในการอยู่ร่วมเป็นสมาชิกในองค์กรแล้วย่อมสร้างผลงานที่ดีให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นผลจากแรงจูงใจภายในของผู้นำและสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ (สมุทรา ชำนาญ, 2559, หน้า 111) ได้แก่

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต คือ ผู้นำที่มีความเชื่อว่าการรวมตัวกันเป็นองค์กรนั้นเป็นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อบุคคลมารวมกันจึงต้องเน้นทำงานเป็น

ปัจจัยหลักผู้นำที่มีความเชื่อลักษณะนี้ จึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การสร้างผลผลิตตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนงาน คือ ผู้นำประเภทนี้เชื่อมั่นในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเชื่อว่าพนักงานคือบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กรหากพนักงานแต่ละคนมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์กรแล้วจะทำให้เขาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้กฎระเบียบหรือการควบคุมแต่อย่างใด พฤติกรรมที่แสดงต่อพนักงานจึงเต็มไปด้วยความรู้สึกของความเป็นมิตรต่อกัน

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

แนวคิดพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โอที่นำเสนอพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ นั้นยังไม่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำได้อย่างครอบคลุม ดังนั้นทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ จึงอธิบายรายละเอียดพฤติกรรมผู้นำ (สมุทรา ชำนาญ, 2559, หน้า 112) ดังนี้

1. ผู้นำแบบขำแย้ เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนแม้ว่าจะแสดงตัวเป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำเป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน หลีกเลียงปัญหาหลีกเลียงการพบปะคนมีพฤติกรรมแบบเพิกเฉยไม่ยอมแสดงออกถึงความผูกพันหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับใด ๆ เมื่อมีภารกิจมาก ถอนตัวออกจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่ในองค์กรแบบคนขาดอารมณ์ร่วมในบุคคลและงาน พฤติกรรมของผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ

2. ผู้นำแบบเอาแต่ใจเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมีพฤติกรรมเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยความสำคัญต่อผู้ตามน้อยมากผู้นำแบบนี้เชื่อว่าบุคคลเป็นเพียงเครื่องมือประเภทหนึ่งในการทำงานให้สำเร็จ จึงถือว่าการสื่อสารกับผู้ตามเป็นไปเพื่อการออกคำสั่งให้ปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการทำงานเท่านั้น ผู้ตามมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามให้สำเร็จตามที่สั่งการ ผู้นำแบบนี้จึงเป็นผู้นำที่ผลักดันให้งานขององค์กรประสบผลสำเร็จโดยผู้ตามเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง เท่านั้น

3. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีมเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน สามารถหลอมรวมพลังในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรได้โดยบุคคลในองค์กรมีความสุขพึงพอใจต่อการนำของผู้นำมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวพฤติกรรมในการแสดงออกโดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานทั้งการกำหนดจุดมุ่งหมายของงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กรให้ความสนใจดูแลทุกข์สุขและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

4. ผู้นำแบบที่เอาแต่ใจคนเป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องานแต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนักแต่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร ทำให้ทุกคนรู้สึกที่มีความปรองดองต่อกัน บางครั้ง จึงเรียกผู้นำประเภทนี้ว่าผู้นำแบบลูกทุ่ง

5. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทางเป็นผู้นำที่เน้นทั้งงานและคนในระดับปานกลางหรือผู้นำที่เดินสายกลาง พฤติกรรมที่แสดงออกมีเป้าหมายของงานในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างกับบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง เป็นผู้หาจุดสมดุลระหว่างผู้ตามกับการทำงานให้งานสำเร็จ เกิดความพอดีทั้งสองด้านผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการมุ่งสร้างความอยู่รอดขององค์กร มากกว่าการเปลี่ยนแปลง

6. ผู้นำแบบบิดามารดาปกครองลูกเป็นแบบของผู้นำที่ใช้ทั้งผู้นำแบบเอาแต่ใจคนและแบบเอาแต่งาน โดยเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เป็นจุดเด่นของทั้งสองแบบพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวจะแสดงออกในลักษณะของบิดามารดาปกครองดูแลลูก คือจะให้รางวัลเมื่อลูกอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกพึงพอใจแต่ในทางตรงกันข้าม เมื่อลูกไม่เชื่อฟังหรือกระทำความผิดก็จะถูกลงโทษ ดังนั้นเพื่อการหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษจึงต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในโอวาท

7. ผู้นำแบบนักบริหาร โอกาสหรือผู้นำแบบผสมผสานเป็นแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำทุกรูปแบบ โดยเลือกใช้ตามโอกาสหรือสถานการณ์ที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่ตนเองได้อย่างเหมาะสมพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จึงมีพฤติกรรมแบบกล้าหาญและควบคุมในแต่ละสถานการณ์ไปพร้อม ๆ กัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบที่ อาร์ชี

แนวคิดของทฤษฎีที่อาร์ชีเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากแนวคิดพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่สรุปพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่มุ่งผลผลิตและมิติที่มุ่งคนงานพฤติกรรมของผู้นำประกอบด้วย 3 ด้าน (สมุทรา ชำนาญ, 2559, หน้า 117) ได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงานการใช้ทรัพยากรและบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพการรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์กร การรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในองค์กร มุ่งเน้นการยอมรับในตัวผู้ตาม ช่วยเหลือผู้ตามโดยการทำงานที่เน้นความร่วมมือการทำงานเป็นทีมการทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงานการสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของบุคลากร

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์

ภาวะผู้นำแบบทีม

การศึกษาภาวะผู้นำแบบทีมในหน่วยงานทางการศึกษาได้พัฒนาสู่กระบวนการบริหาร ที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยปฏิบัติคือ โรงเรียนเป็นอย่างมากดังที่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานที่แพร่หลายอย่างรวดเร็วสู่ประเทศในทวีปยุโรป ออสเตรเลียและเอเชียการบริหารรูปแบบดังกล่าวเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจการบริหารทุก ด้านสู่สถานศึกษาโดยตรงทำให้สอดคล้องกับหน่วยงานทางการศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่ แบนราบมากขึ้นมีความสะดวกรวดเร็วและเป็นไปตามสภาพปัญหาความต้องการของแต่ละสังคม สภาพการบริหารปัจจุบันจึงเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้นผู้บริหารต้องอยู่ในฐานะของภาวะผู้นำ แบบทีมอำนาจและบทบาทหน้าที่จึงปรับเปลี่ยนไปจากเดิม (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 216)

รูปแบบหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีม

ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบทีมนักวิจัยด้านการบริหาร ได้ศึกษาโดยเริ่มต้นศึกษาถึงหน้าที่หลักของภาวะผู้นำแบบทีมไว้ 2 ประการ (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 217) คือ

1. เพื่อช่วยให้กลุ่มประสบความสำเร็จในงานของตน
2. เพื่อช่วยให้กลุ่มรักษาและดำเนินหน้าที่ต่อไปได้อีก

ซึ่งกล่าวได้ว่าจุดเริ่มต้นดังกล่าว มีความสอดคล้องกับการศึกษาในหน้าที่ของทีม ซึ่งมี สองประการคือผลการปฏิบัติงานของทีมและการพัฒนาทีมซึ่ง ผลการปฏิบัติงานของทีม หมายถึง หน้าที่ของผู้นำในงานนั้นส่วนการวินาทีหมายถึงหน้าที่ของผู้นำในการรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ได้ ทั้งนี้การปฏิบัติการกิจของทีมนั้นรวมถึงงานที่ได้รับมอบหมาย การร่วมกันตัดสินใจ การแก้ปัญหา การปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ และการบรรลุเป้าหมายซึ่งผู้ที่มี ภาวะผู้นำสูงสุดย่อมสามารถทำได้ทั้งสองหน้าที่ได้อย่างสมดุล

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของทีมแต่ละทีมจะขายครึ่งกันหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของทีม และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยผู้นำต้องมุ่งมั่นว่าจะทำอะไร เพื่อให้ทีม ของตนมีประสิทธิภาพและพัฒนาบทบาทหน้าที่ของทีม เพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ให้ได้ ดังนั้น จึงสามารถสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ (สมุทพร ชำนาญ, 2559, หน้า 220) ได้แก่

1. ความโปร่งใสและมีการยกระดับของเป้าหมายในการกำหนดเป้าหมายของทีมผู้นำหญิงวอนที่จะมีการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและกำหนดทิศทางที่แน่นอนเพื่อให้ทีมเข้าใจตรงกัน และตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุเป้าหมายไปด้วยกัน

2. โครงสร้างที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ โครงสร้างของทีมที่มีผลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย ประกอบไปด้วย หน่วยงานที่มีบทบาท แตกต่างกันไป เช่น การออกแบบงาน การกำหนดองค์ประกอบ และภารกิจของทีม

2.1 ทีมบริหาร

2.2 ทีมบริการลูกค้า

2.3 ทีมผลิต

2.4 ทีมเทคนิค

3. สมาชิกของทีมที่มีความสามารถทีมงานควรมีสมาชิกที่มีความหลากหลายทั้ง จำนวนและความสามารถในการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จไปได้ เพราะว่าการดำเนินงาน สมาชิกต้องการข้อมูลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการให้ความรู้และการฝึกอบรมเพื่อให้เกิด ความรู้ความสามารถที่เพียงพอ

4. มีพันธะสัญญาร่วมกันในการทำงานเป็นทีมที่ยึดมั่นหาสัญญาร่วมกันจะก่อให้เกิด ความเป็นหนึ่งในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรือกระบวนการ บางอย่างที่ต้องกระทำร่วมกัน เพื่อสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับทุกคนในองค์กร

5. มีบรรยากาศของการร่วมมือการทำงานเป็นทีมต้องมีบรรยากาศของความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน และจะทำงานกันได้อย่างมีความสุขซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งเปิดใจกว้างจะ ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายและสมาชิกในทีมต้องทำงานแบบยินดีรับฟังเหตุผล ถึงแม้ว่า สมาชิกแต่ละคนจะมีหน้าที่ที่แตกต่างกัน ก็ตามการทำงานแบบตัวใครตัวมันจะส่งผลกระทบต่อ อย่างมากกับทีม

6. มีมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่คืบนั้น ควรจะมี มาตรฐานเป็นตัวชี้วัด เพื่อที่จะผลักดันให้การทำงานของแต่ละคนในทีมอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน ของตนเองและในขณะเดียวกันสมาชิกในทีมจำเป็นต้องรับทราบถึงแนวทางหรือมาตรฐาน การทำงานของทีม ดังนั้น ควรมีขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมให้กับทีม

7. การได้รับการสนับสนุนจากและการยอมรับจากภายนอกการได้รับการสนับสนุน และการยอมรับจากภายนอกสามารถทำให้ทีมเกิดประสิทธิภาพที่ดี ซึ่งไม่ใช่การเพิ่มเงินเดือน หรือการได้รับ โบนัสแต่อาจจะออกมาในรูปแบบของการสนับสนุนงานของทีมเช่นการให้แนวทาง ที่ชัดเจน

การให้รายละเอียดข้อมูลทรัพยากรต่าง ๆ ราววิถีการฝึกอบรมและการยอมรับต่อความสำเร็จของทีม

8. ภาวะผู้นำที่มีหลักการ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จของทีมเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำเปรียบเสมือนจุดศูนย์กลางในการขับเคลื่อนของทีมและส่งผลดังนี้

8.1 ความรู้ความเข้าใจในการเผชิญหน้ากับปัญหาของทีม

8.2 การกระตุ้นที่ช่วยให้ทีมพยายามยกระดับ มาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้น

8.3 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันและกันของสมาชิกภายในทีม

8.4 การประสานงานของสมาชิกภายในทีม

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่มาจากการค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น แล้วนำมาสังเคราะห์กับองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ จึงทำให้เกิดประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งขึ้นแต่สิ่งหนึ่งที่จะทำให้องค์ความรู้เพิ่มพูนขึ้น คือการเป็นผู้แสวงหาความรู้จากการฟังบางครั้งสิ่งที่เราได้ยินได้ฟังหากมีการเปิดใจในการรับฟังจะทำให้โอกาสของการฟังนั้นมีคุณค่าเพราะทำให้ได้รับความรู้ใหม่สามารถต่อยอดกับความรู้เก่าได้ บางครั้งผู้นำจำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการนำ ตลอดจนลงมือแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอยู่เสมอและในแนวทางของการแก้ไขนั้นยังต้องอาศัยความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้อย่างมากเพราะสิ่งที่จะต้องแก้ไขในปัญหาต่าง ๆ นั้นต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้สติในการเปรียบเทียบและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เป้าหมายต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จ (สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 236)

องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้

1. เป็นผู้ฟังที่ดีทุกแนวคิดมักจะมองตรงกันว่าผู้นำที่ดีต้องมีทักษะการสื่อสารและการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้นำ เพื่อการรับใช้การฟังเพียงอย่างเดียวคงอาจไม่เพียงพอแต่จะต้องเป็นทักษะในการฟังและทำความเข้าใจหลายสิ่งหลายอย่างที่เกิดขึ้นจากการกระทำแล้วมุ่งตั้งใจฟังและไตร่ตรองพิจารณาให้ดี บางครั้งผู้นำจะพบสิ่งที่ดี ที่เกิดขึ้นจากการตั้งสติ และทำให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในการแก้ไขปัญหาไขปัญหา

2. การเข้าใจผู้อื่นผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ยอมรับผู้ตามทั้งในด้านความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะต่าง ๆ ว่าสามารถที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับเป็นสิ่งแรกที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าถึงผู้ตามในองค์กรได้การยอมรับและการเข้าถึงใจผู้อื่น เป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำสิ่งที่ตรงกันข้ามกันก็คือการปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ตาม เพราะฉะนั้นผู้นำที่ดีควรเข้าใจยอมรับและเข้าถึงผู้อื่น โดยเฉพาะการตอบรับในความเห็นของผู้อื่น

3. การบำรุงรักษาบุคลากร การดูแลรักษาโดยรวมหรือทั้งหมดในลักษณะของการเสริมแรงให้กับผู้ตามในองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรประกอบด้วยบุคลากรทั้งที่มีความพร้อมและขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรผู้นำจึงเป็นคนที่จะช่วยให้ผู้ตามที่มีความพร้อมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมความพร้อมให้แก่ผู้ตามที่ยังขาดอยู่ พฤติกรรมนี้จึงมุ่งที่จะรักษาบุคลากรทุกระดับให้อยู่ในองค์กร และปฏิบัติงานในองค์กรประสบความสำเร็จ

4. มีความตระหนักรู้การตระหนักรู้ของบุคคลเป็นความรู้ตัวหรือมีสติบุคคลที่ได้สัมผัสหรือพบเหตุการณ์หรือสถานการณ์บางอย่าง แล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาไตร่ตรองใคร่ครวญอย่างรอบด้าน สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้มุมมองที่แตกต่างกันตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลและสามารถคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสมทั้งในจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก เพื่อการนำไปใช้ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การโน้มน้าวใจในการทำงานสำหรับผู้รับใช้ไม่ใช่ผู้นำที่เน้นการสั่งการ แต่ความสำเร็จของงานเกิดจากการทำให้ผู้ตามยินยอมที่จะทำด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงใช้การเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวใจเป็นการสร้างจิตวิญญาณในการทำงานของผู้ตาม โดยไม่มีการบังคับให้ทำแต่เป็นไปตามเหตุผลที่ทุกคนยอมรับและเป็นความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นไม่สามารถปฏิเสธได้

6. การสร้างมโนทัศน์ขององค์กร ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีมุมมองในองค์กรแบบองค์รวม และจะไม่มองภาพองค์กรเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง รวมถึงการมองเป้าหมายขององค์กรผู้นำแบบนี้จะไม่เพียงมองที่เป้าหมายในปัจจุบัน แต่จะมองไปยังเป้าหมายที่เป็นภาพใหญ่ทั้งในอดีตปัจจุบันและอนาคตไปพร้อม ๆ กัน

7. การมองการณ์ไกล คุณสมบัติข้อนี้มีพฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมที่ผ่านมาคือความสามารถในการคาดการณ์มองเห็นแนวโน้มและผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยทั่วไปแล้วการคาดการณ์นั้นรวมถึงการคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างในอนาคต โดยเริ่มจากเหตุการณ์ในปัจจุบันที่กำลังปฏิบัติอยู่

8. มีจิตบริการความมุ่งมั่นของผู้นำในการเตรียมองค์กรและสมาชิกในองค์กรให้สามารถรับรองการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม การเป็นผู้ให้บริการของผู้นำจึงเป็นความรู้สึกที่เชื่อมั่นในผู้ตาม การเป็นผู้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการให้บริการแก่ผู้ตามอย่างแท้จริงจึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้อย่างเหมาะสม และผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำจะทำทุกอย่างเพื่อองค์กร

9. มุ่งมั่นการพัฒนาบุคคล บุคคลแต่ละคนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง และบุคคลทุกคนมีค่านิยมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เช่น ผู้นำให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กรความก้าวหน้าในวิชาชีพ และความก้าวหน้าเกี่ยวกับจิตสำนึกของผู้ตาม

10. การสร้างสันชุมชน ผู้นำแบบผู้รับใช้จะมีความรู้สึกอยู่เสมอว่าการอยู่ร่วมกันของผู้ตามนั้นก่อให้เกิดเป็นชุมชนได้แต่สิ่งๆที่เรียกว่าชุมชนหรือสังคมนั้นจะดีหรือไม่ดีก็ต้องอยู่ที่การพัฒนาชุมชนด้วยเช่นกัน (สมุทรร ชำนาญ, 2559, หน้า 240-250)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

ยุคสารสนเทศขององค์กรหลายๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่เน้นการให้บริการหรือองค์กรที่เน้นผลกำไร แต่ยังมีองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดเป็นองค์กรที่บริการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานเป็นองค์กรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้โดยใช้ฐานความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสมซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ทำให้องค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่สร้างความท้าทายให้กับผู้เรียนให้หันมาสนใจและตระหนักในกิจกรรมทางวิชาการ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการยังไม่มีแนวทางหรือทิศทางที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่บริหารจัดการสถานศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านการเรียนรู้ของนักเรียนและการพัฒนาครูเพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพซึ่งกิจกรรมดังกล่าวได้แก่การกำหนดเป้าหมายร่วมกันกับคณะครูการกำกับติดตามงานให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการเรียนการสอน การพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดหาวัสดุสื่ออุปกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของครูและนักเรียน (สมุทรร ชำนาญ, 2559, หน้า 269)

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาได้ให้นิยามภาวะผู้นำทางวิชาการในลักษณะที่เป็นคุณลักษณะพฤติกรรมและกระบวนการที่บุคคลใช้ในการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในช่วงระหว่าง 20 ปีที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแต่ละรูปแบบมีองค์ประกอบด้านที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันในบางประเด็นรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้ (สมุทรร ชำนาญ, 2559, หน้า 272)

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Hallinger and Murphy

Hallinger and Murphy (1986 cited in Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, pp. 3-4) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยมีองค์ประกอบ 3 ด้านคือ 1) กำหนดนิยามพันธกิจ 2) การบริหารโปรแกรมการเรียนการสอน และ 3) การสนับสนุนบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดนิยามพันธกิจ ประกอบด้วยภารกิจ 2 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน
 - 1.2 การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน
2. การบริหารโปรแกรมการเรียนการสอน ประกอบด้วยภารกิจ 3 ด้าน ได้แก่
 - 2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน
 - 2.2 การประสานงานด้านหลักสูตร
 - 2.3 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
3. การสนับสนุนบรรยากาศโรงเรียนในเชิงบวกประกอบด้วยภารกิจ 6 ด้าน ได้แก่
 - 3.1 การควบคุมเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน
 - 3.2 การสนับสนุนในการพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพของครู
 - 3.3 การสร้างขวัญกำลังใจของโรงเรียนให้อยู่ในระดับสูง
 - 3.4 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครู
 - 3.5 การผลักดันด้านมาตรฐานทางวิชาการ
 - 3.6 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับนักเรียน

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Murphy

Hallinger and Murphy (1986 cited in Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 4) ได้สร้างรูปแบบของผู้นำทางวิชาการ ซึ่งมีองค์ประกอบจำนวน 4 ด้านได้แก่ 1) การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย 2) การบริหารในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการผลิตทางการศึกษา 3) การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาพันธกิจและเป้าหมาย
 - 1.1 การกำหนดกรอบเป้าหมายของโรงเรียน
 - 1.2 การสื่อสารด้านเป้าหมายของโรงเรียน
2. การบริหารในหน้าที่ที่เกี่ยวกับการผลิตทางการศึกษา
 - 2.1 การส่งเสริมการสอนที่มีคุณภาพ
 - 2.2 การนิเทศและการประเมินผลการสอน

- 2.3 การจัดสรรและควบคุมกำหนดเวลาการสอน
- 2.4 การประสานงานด้านหลักสูตร
- 2.5 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
- 3. การสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ทางวิชาการ
 - 3.1 การสร้างมาตรฐานและความคาดหวังในเชิงบวก
 - 3.2 การชำระรักษาวิสัยทัศน์ให้อยู่ในระดับสูง
 - 3.3 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครูและนักเรียน
 - 3.4 การสนับสนุนการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู
- 4. การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
 - 4.1 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
 - 4.2 การให้โอกาสแก่นักเรียนมีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความสำคัญ
 - 4.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีความร่วมมือและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
 - 4.4 การระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน
 - 4.5 การเลือกเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน

รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของ Weber

Weber (1991 Cited in Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 5) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยไม่ต้องคำนึงถึง โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนแต่โรงเรียนก็จำเป็นต้องมีผู้นำ แม้ว่าในปัจจุบันครูและบุคลากรของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน จะมีความสามารถที่ปรากฏชัด แต่บุคลากรเหล่านี้ยังต้องการบุคคลที่เป็นจุดศูนย์รวมและให้การสนับสนุน ในด้านการสอนและการเรียนรู้ ภารกิจหลักที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 ภารกิจ ได้แก่

1. การนิยามภารกิจของโรงเรียน
2. การบริหารหลักสูตรและการสอน
3. สามการสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ในเชิงบวก
4. การสังเกตและปรับปรุงการสอน
5. การประเมินโครงการด้านการสอน

แนวคิดผู้นำแบบทวิปัญญา

ความหมายของผู้นำแบบทวิปัญญา

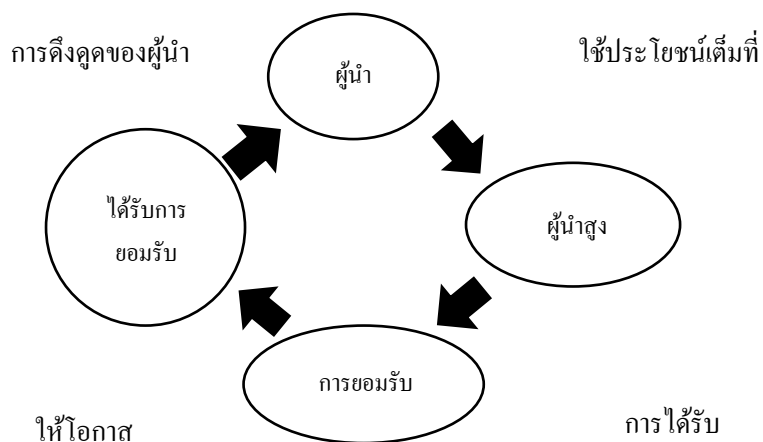
ผู้นำองค์กร หรือผู้นำที่บริหารสามารถเข้าใจความคิดได้อย่างรวดเร็วและบรรลุเป้าหมายรวมทั้งสามารถปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถไปตามกาลเวลา ผู้นำที่มองข้ามความเป็นอัจฉริยะของตนเองและใส่พลังลงไปเพื่อนำอัจฉริยภาพของผู้ตามออกมาแล้วเพิ่มเข้าไป จากนั้น ผู้นำแบบทวิปัญญาจะได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น ความคิดของผู้นำแบบทวิปัญญาสามารถมองเห็นได้จากสองมุมมอง ได้แก่ มุมมองของผู้ตามที่ทำงานด้วย และมุมมองขององค์กรที่ร่วมกันสร้างขึ้นมา (Wiseman & McKeown, 2010, p. 43)

การปฏิบัติตนของผู้นำแบบทวิปัญญา

Wiseman and McKeown (2010, p. 79-80) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ประกอบด้วยพฤติกรรม 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่หมายถึง การใช้คนเก่งทำงานอย่างเต็มที่โดยไม่คำนึงว่าใครเป็นผู้นำองค์กร ผู้ตามทุกคนต่างช่วยกันทำงาน เพราะทุกคนทราบดีว่าจะเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดึงความสามารถและพรสวรรค์ของผู้ตามออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ผู้ตามจะรับรู้ถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเมื่ออยู่กับผู้นำที่ดึงความสามารถออกมา มากกว่าอยู่กับผู้นำคนอื่น ๆ ผู้นำแบบทวิปัญญาเป็นผู้ดึงความสามารถของผู้ตามออกมาและต้องการผู้ตามที่มีความสามารถที่อยู่ภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมงาน และได้ใช้ประโยชน์จากผู้ตามเต็มที่ การดึงความสามารถเริ่มจากการที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นว่าผู้ตามของตนเองนั้นเป็นผู้ที่มีความชำนาญ และมีพรสวรรค์ที่ติดตัวมา ประกอบกับสติปัญญาที่เหมาะสม ผู้นำที่ดึงความสามารถและพรสวรรค์ของผู้ตามออกมานั้นจะทำให้ผู้ตามเก่งขึ้นและมีความสามารถมากขึ้น

วัฏจักรแห่งการดึงดูด



ภาพที่ 2 วัฏจักรแห่งการดึงดูด (Wiseman & McKeown, 2010, p. 80)

Wiseman and McKeown (2010) ได้อธิบายแนวปฏิบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบทวี ปัญญาในด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. มองหาคนเก่งในทุกที่

ผู้นำที่ดึงความสามารถของผู้ตามของตนเองออกมาได้นั้นจะเป็นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกล และพยายามค้นหาพรสวรรค์ได้ทุกสถานการณ์ และจากพฤติกรรมต่าง ๆ โดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ หรือเชิงเหตุผล ซึ่งผู้ตามหลาย ๆ คนมีความชำนาญ ด้านความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมที่ได้มาจากความคิดที่แตกต่าง

2. มองหาพรสวรรค์ของผู้ตาม

การค้นหาพรสวรรค์ของผู้ตาม คือการค้นหาความสามารถ และแรงผลักดันภายในของผู้ตาม ทำงานออกมาได้มากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผู้ตามได้ใช้ความคิด ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ การค้นหาพรสวรรค์ในผู้ตามเริ่มต้นด้วยการสังเกตการกระทำ ความกระตือรือร้น และความจริงจังกับการทำงาน ซึ่งผู้นำควรตั้งคำถาม ดังนี้

- ผู้ตาม ก. ทำอะไรได้ดีที่สุด
- ผู้ตาม ก. ทำอะไรได้ดีกว่าคนอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้ตัว
- ผู้ตาม ก. ทำอะไรได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายาม
- ผู้ตาม ก. ทำอะไรได้โดยไม่ต้องร้องขอ
- ผู้ตาม ก. พร้อมจะทำอะไรให้ได้ดีโดยไม่ต้องว่าจ้าง

3. นำความสามารถของผู้ตามออกมาใช้อย่างเต็มที่

ผู้นำที่ดึงความรู้ความสามารถ และพบพรสวรรค์ของผู้ตาม ต้องมองหาโอกาสที่ใช้ความสามารถนั้น ๆ ในองค์กรทันทีที่พบพรสวรรค์ที่แท้จริงของผู้ตามคนนั้น ๆ แล้วผู้นำก็จะสนับสนุนพรสวรรค์นั้นเพื่อให้ทุกคนได้เห็น

4. จัดอุปสรรคทั้งหลาย

ผู้นำที่ดึงคนเก่งพรสวรรค์และทำให้ความเก่งเพิ่มมากขึ้น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญานี้ จะเป็นผู้ให้โอกาสและให้ทำงานเพื่อรองรับการเจริญเติบโต แต่ผู้นำที่ดึงคนเก่งจะไปไกลกว่านั้นด้วยการให้งานกับผู้ตาม และจัดปัญหา และอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น โดยการนำคนที่ขัดขวางความเจริญก้าวหน้าของคนอื่น ๆ ออกไปจากองค์กร ซึ่งองค์กรเกือบทุกแห่งจะมีคนประเภทที่ขัดขวางความก้าวหน้าของคนอื่น ๆ

2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิดหมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจซึ่งทุกคนมีสิทธิ์ที่จะคิดและมีโอกาสทำงานที่ดีที่สุดของตนเอง โดยพวกเขาจัดความกลัวสร้างความปลอดภัย และให้ผู้คนได้ใช้ความคิดอย่างดีที่สุด แต่พวกเขาก็ยังสร้าง

บรรยากาศ ที่เอาใจจริงเอาใจที่ต้องการให้ผู้คนใช้ความพยายามอย่างดีที่สุด ผู้นำแบบทวิปัญญาปล่อยผู้ตามให้เป็นอิสระจากความกดดันภายใต้การปกครองตามลำดับชั้นในองค์กร เมื่อผู้นำปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระที่จะคิด จะพูด และกระทำการอันใดด้วยเหตุผล ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีที่สุดที่รองรับไว้ด้วยความคิดดีและผู้ตามได้ทำงานที่ดีที่สุดของตนเองผู้นำอนุญาตให้ทุกคนได้ใช้ความคิดได้อย่างมีอิสระ

ผู้นำที่ให้อิสรภาพสร้างบรรยากาศให้เกิดสิ่งดี ๆ ผู้นำเหล่านี้สร้างปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ให้ได้ใช้สติปัญญา ให้มีความเจริญก้าวหน้าจนกลายเป็นความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม สิ่งที่เป็นปัจจัยแวดล้อมสำหรับ วัฏจักรการเรียนรู้และความสำเร็จนี้ ได้แก่ ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้ตามเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ทุกคนในองค์กรต่างร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ปัญหาต่าง ๆ ที่ซับซ้อน ได้รับการแก้ไข งานยุ่งยากต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ

Wiseman and McKeown (2010) ได้อธิบายแนวปฏิบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิดที่ไว้ 3 ประการดังนี้

1. สร้างโอกาส

ทุกคนจำเป็นต้องมีโอกาส และจำเป็นต้องได้รับ โอกาสเพื่อทำประโยชน์ ซึ่งผู้นำที่ให้อิสรภาพไม่เพียงแต่ให้โอกาสแต่ ผู้นำจะสร้าง โอกาสให้เกิดขึ้นเพื่อผู้ตามคนอื่น ได้มีโอกาสทำประโยชน์ต่อองค์กร

2. ความต้องการผลงานชั้นเลิศจากคนทำงาน

ผู้นำที่มีความต้องการให้ผู้ตามประสบความสำเร็จ จะมีความแตกต่างจากการที่ผู้นำขอร้องให้ผู้ตามทำงาน ซึ่งผู้นำตั้งความหวังจากผลของงานไว้สูง จึงส่งผลให้ผู้ตามเกิดความเครียดจากความคาดหวังของผู้นำ แต่ผู้ตามกลับรู้สึกกดดันทางบวก เมื่อถูกขอร้องขอให้ทำงานอย่างดีที่สุด

3. สร้างวงจรการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว

การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความกดดันกับการเรียนรู้ ผู้นำไม่ควรลดความกดดันของงาน แต่ผู้นำจะปกป้องเพื่อให้คนยอมเสี่ยงและทำผิดพลาดได้ด้วยวิธีการร่วมรับมือกับความผิดพลาดที่ตัวเองทำและที่คนอื่น ๆ ทำด้วยโดยวิธีการที่ผู้นำยอมรับทั้งความผิดพลาดของตนเอง และยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น

3. ด้านเพิ่มความท้าทาย หมายถึง การสร้างความท้าทายขององค์กรให้กว้างออกไป และสร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ตามทุกคนทำได้ด้วยวิธีนี้การทำลายตนเอง และทุก ๆ คนในองค์กรโดยผลักดันตนเองออกไปจากความรู้เดิมที่ทุกคนรู้อยู่แล้ว

Wiseman and McKeown (2010) ได้อธิบายแนวปฏิบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาด้านเพิ่มความท้าทาย ที่ไว้ 3 ประการดังนี้

1. สร้างจุดเริ่มต้นของโอกาส

ผู้นำแบบทวีปัญญาเข้าใจว่าผู้คนก้าวหน้าขึ้นได้ด้วยการทำทนายตนเองผู้ตามจะมีสติปัญญาเพิ่มขึ้นได้ด้วยพยายาม ดังนั้นไม่ว่าผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ถ่ายทอดให้ผู้ตามทุกคนได้รับทราบ แต่ผู้นำแบบทวีปัญญาจะไม่คอยให้คำตอบเพียงอย่างเดียว แต่ผู้นำให้เฉพาะข้อมูลที่มากพอที่จะกระตุ้นความคิด และช่วยให้ผู้ตามค้นพบและมองเห็นโอกาสเพื่อเริ่มต้นกระบวนการของการค้นพบ

2. ประกาศคำท้าทาย

ในขณะที่โอกาสมีอย่างมากมาย และพลังงานทางปัญญาถูกสร้างขึ้น ผู้นำแบบทวีปัญญาจะกำหนดความท้าทายที่ใกล้จะถึงในลักษณะที่จะขยายขีดความสามารถของผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบทวีปัญญาจะสร้างสุญญากาศที่ดึงคนเข้ามาแข่งขันกัน ผู้นำแบบทวีปัญญาจะกำหนดความท้าทายเชิงบังคับที่สร้างความตึงเครียด เมื่อผู้ตามเกิดความตึงเครียดจะทำให้ขีดจำกัดที่มีอยู่ขยายออกก่อนให้เกิดความสนใจแม้ว่าจะมีความวุ่นวายเกิดขึ้นก็ตาม

3. สร้างความเชื่อ

ด้วยการให้โอกาสและความท้าทายให้ความสนใจว่าอะไรคือ สิ่งที่เป็นไปได้แต่สิ่งนี้ก็ยังไม่เพียงพอที่จะสร้างการเคลื่อนไหว ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจ ความเชื่อว่าอะไรที่เป็นไปไม่ได้ย่อมเป็นไปได้แน่นอน ให้คนเห็นและเข้าใจการขยายความสามารถนั้นยังไม่พอ พวกเขาต้องขยายขีดความสามารถของตัวเองอีกด้วย

4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย หมายถึง การทำให้องค์กรพร้อมที่จะตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจที่ดี ผ่านการอภิปรายอย่างกว้างขวางและให้ทุกคนอธิบายประเด็นต่าง ๆ อย่างเปิดเผยซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่ทุกคนเข้าใจ และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Wiseman and McKeown, (2010) ได้อธิบายแนวปฏิบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปรายไว้ 3 ประการดังนี้

1. กำหนดประเด็นพิจารณา

ผู้นำแบบทวีปัญญาควรเปิดการอภิปราย โดยเชื่อว่าสิ่งที่ทุกคนต้องทำก่อนการอภิปรายจริง จะเริ่มต้น การอภิปรายโดยกำหนดคำถาม ที่เหมาะสมรวมทั้งกำหนดประเด็นพิจารณา และกระบวนการที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วม

2. จุดประกายการอภิปราย

หลังจากที่ได้กำหนดประเด็นพิจารณาแล้ว ผู้นำแบบทวีปัญญาจะนำประเด็นการอภิปรายมาจากผลของการปฏิบัติงาน และการอภิปรายที่ดีควรมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- การมีส่วนร่วม คือ คำถามน่าสนใจและมีความสำคัญกับทุกคนที่เข้าร่วมประชุม
- กินพื้นที่กว้าง คือ แบ่งปันข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันแบบองค์รวม

ในประเด็นปัญหาเฉพาะหน้า

- อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง คือ การอภิปรายอย่างลึกลงในความจริงไม่ใช่ความคิดเห็น

- ให้ความรู้ คือ การอภิปรายเน้นให้ได้เรียนรู้มากกว่าการเอาแพ้ เอาชนะ

3. ขับเคลื่อนสู่การตัดสินใจที่สมเหตุผล

บรรดาผู้นำแบบทวิปัญญาอาจจะพึงพอใจไปกับการอภิปรายที่ดี แต่ผู้นำแบบทวิปัญญาก็จะติดตามการอภิปราย จนจบ และได้มติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความมั่นใจ

5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบหมายถึงการส่งมอบและสนับสนุนผลของการทำงานที่ดี และปลูกฝังให้เกิดความคาดหวังสูงทั่วทั้งองค์กร โดยทำหน้าที่เหมือนกับว่าผู้ตามทุกคนมีส่วนช่วยในการเริ่มต้นสร้างองค์กรนี้ ซึ่งผู้นำแบบทวิปัญญาจะจัดหาทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อยังให้เกิดความสำเร็จ เมื่อเวลาผ่านไปความคาดหวังสูงของผู้นำแบบทวิปัญญาจะกลายเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินต่อไป จนขับเคลื่อนให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ จนถึงมาตรฐานที่สูงขึ้นและไม่ได้รับการสั่งการโดยตรงจากผู้นำ

Wiseman and McKeown (2010) ได้อธิบายผู้นำแบบทวิปัญญาในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจ คือ การขับเคลื่อนด้วยทรัพย์สินทางปัญญา และการทวีค่าการลงทุนซึ่งผู้นำทางธุรกิจและเทคโนโลยีพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ เพื่อค้นหาความเจริญก้าวหน้าของผลตอบแทนและการสร้างความเชื่อมั่น โดยมีแนวปฏิบัติของผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบ ที่ไว้ 3 ประการดังนี้

1. กำหนดสิทธิความเป็นเจ้าของ

ผู้นำที่ปลูกฝังความเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบ ผู้นำจะสร้างสิทธิความเป็นเจ้าของในเบื้องต้น พวกเขามองเห็นสติปัญญา ศักยภาพในบุคคลโดยรอบ และมอบความรับผิดชอบให้กับทีมงาน

2. ลงทุนในทรัพยากร

ความเป็นเจ้าของแสดงให้เห็นว่าทีมงานได้ก้าวเข้ามาแล้วเริ่มลงทุน แล้วพวกเขาคุ้มครองการลงทุนของพวกเขาด้วยการให้ความรู้ และทรัพยากรที่ต้องการเพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยความรับผิดชอบ

3. ทำให้คนรับผิดชอบ

ในการทำงานกับผู้นำระดับสูงหลายร้อยคนมีบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ดีที่สุด จะเห็นว่าผู้นำรับผิดชอบต่อการกระทำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปแนวปฏิบัติของผู้นำแบบทวิปัญญา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปแนวปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา

ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา	แนวปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา
1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	ผู้นำที่ดึงความสามารถและเห็นพหุพรรค ของผู้ร่วมงานออกมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจซึ่งทุกคนมีสิทธิ์ที่จะคิดและมีโอกาสทำงานที่ดีที่สุดของตนเอง
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	สร้างความท้าทายและความเชื่อมั่นขององค์กร ว่าผู้ร่วมงานทุกคนทำได้
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ โดยผ่านการอภิปราย ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจและสามารถดำเนินการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ	ส่งมอบและสนับสนุนผลของการทำงานที่ดี และปลูกฝังให้เกิดความคาดหวังสูงทั่วทั้งองค์กร

ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ประสบการณ์ หมายถึง ประสบการณ์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์ช่วยให้ครูรับทราบและเข้าใจ ระบบการทำงานภายในองค์กรการศึกษา และมีประสบการณ์ที่ได้ทำงานกับผู้บริหารสถานศึกษาหลายคน จึงเป็นเหตุที่ทำให้มีครูมีความสามารถในการวิเคราะห์การบริหาร และการทำงานของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ต่างกันจะมีความคิดเห็น ความเชื่อ มุมมอง และตอบสนองต่อการบริหารงานของผู้บริหารแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทรงสวัสดิ์แสงมณี (2553) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียน ระหว่างครูที่มีประสบการณ์น้อยและครูที่มีประสบการณ์มาก พบว่า ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ อารี กังสานุกุล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของครู พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ บัวเลียน พรหมแก้ว (2556) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ด้านรู้จักปรับปรุงแก้ไขมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ พอสรุปได้ว่า ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ในการทำงานสายการสอนของครูน่าจะมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ดังนั้น ประสบการณ์จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจและนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

วุฒิการศึกษา หมายถึง ความรู้ความสามารถที่บุคคลได้รับซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทั้งนี้ เพราะ การศึกษาเป็นการพัฒนาคนให้เติบโตทั้งด้านความรู้ อารมณ์ และสังคม ทำให้มีศักยภาพในการวิเคราะห์ การใช้เหตุผล ได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ที่มีการศึกษาดังกัน จะมีความคิดเห็น ความเชื่อ มุมมอง และตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอกแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ แก้วประทีป (2549) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับ เขต 2 พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2553) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของพนักงานครูในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล พนักงานครูที่วุฒิการศึกษาศรีปริญญาตรีเห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลน้อยกว่าพนักงานครูที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวุฒิการศึกษาของครู พอสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาของครูระดับปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาของครูสูงกว่าระดับปริญญาตรีน่าจะมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นวุฒิการศึกษาของครูจึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจและนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี เนื่องจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความพร้อม บุคลากร และโอกาสที่แตกต่างกันผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนต์ ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา เมืองจันทบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเมืองจันทบุรี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ ชรัตน์ จินขาวำ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา พบว่า ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญาและ

ด้านสร้างแรงบันดาลใจ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังคงคล้อยกับ โสภณ วงษ์คงดี (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขนาดของโรงเรียน พอสรุปได้ว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ขนาดใหญ่พิเศษน่าจะมีความสำคัญ และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ดังนั้น ขนาดของโรงเรียน จึงเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจและนำมาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปรัวรคของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 8 ตามหลักทฤษฎีและแนวความคิดของแบสและอโลวิโอ (Bass & Avolio, 1976) มี 4 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized influence) 2) ภาวะเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual stimulation) 4) ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะบุคคล (Individualized consideration) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปรัวรคของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองความสับสนยุ่งเหยิงด้วยวิธีการใหม่

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ 5) เป็นผู้ที่มีความกล้า ฟังตนเองด้วยความมั่นใจและพลังต่อความสำเร็จ

ปสุตา เฟ็งประสบ (2551) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายได้ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคล้อยและการกระตุ้นให้เกิดปัญญา 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู

โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามช่วงชั้น การปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สุรชิน วิเศษตา (2551) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ประสบการณ์การทำงานและขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่ง หน้าที่ที่ต่างกันและมีประสบการณ์การทำงานต่างกัน และปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู

กิงกาญ จิตต์กระวาน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู ประสบการณ์ของครูและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติงานสอนในระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัด ชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมือง พัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายได้อยู่ในระดับมากและเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนก ตามวุฒิการศึกษาของครูประสบการณ์ของครู และขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รินประภา สิงห์ชัย (2555) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตาม ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอก บุคคล และการสร้างบารมี ตามลำดับ

สุมาลัย หงษา (2556) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ

บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงบุคคล ตามลำดับ

บุศรา เหมพร (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งในการศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 1 มีอำนาจจำแนกระหว่าง .25-.76 ตอนที่ 2 มีค่าจำแนกรายข้อระหว่าง .25-.72 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความสนใจอยู่ในระดับมาก

งานวิจัยต่างประเทศ

Jang (1987 อ้างถึงใน สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย, 2546) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานแก่ครู มีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครู มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

Tucker (1990, p. 773A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผล และความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษ

Koh (1991, p. 602A) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นเมืองดีขององค์กรความผูกพันกับองค์กรความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

Yammarino, Spangler and Bass (1993, pp. 81-120) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานแบบการสำรวจระยะยาว (Longitudinal investigation) กลับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือสหรัฐ (United states naval academy: USNA) และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับนายทหารเหล่านี้ รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารเรือชั้นรองลงมา 793 นาย และผู้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามผลการศึกษาพบว่า สนับสนุนแนวคิดที่เป็น โมเดลของความเกี่ยวข้องกับระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของนายทหารเรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียน USNA ได้สามารถทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งงานในหน่วยรบบนผิวน้ำสามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของพนักงานได้

William, Steers and Terborg (1995, pp. 319-333) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียน โรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่มและความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้นำโรงเรียนและส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Bass (1997, pp.130-139) รวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlation) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) และเชิงรับ (MBE-B) และการปล่อยตามสบาย (Laissez Faire)

Mullin ad Keedy (1998, pp. 1-27) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่นระดับตำบลในนอร์ทคาโรไลนา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา คือผู้บริหารท้องถิ่นระดับตำบล ครูใหญ่และครู โดยได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับท้องถิ่นและผลของพฤติกรรมนั้น ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเขาได้ทดลองนำการจัดการศึกษารูปแบบใหม่มาใช้ในโรงเรียนในความดูแลเช่นการจัดการศึกษาแบบพื้นฐานของการทำการวิจัยการจัดการศึกษาที่เน้นที่ตัวผู้เรียน โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลปรากฏว่าคะแนนสอบของนักเรียนในวิชาคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้น 9% วิชาการอ่านเพิ่มขึ้น 6% ในปี ค.ศ. 1995-1996 คะแนนทั้งสองวิชาเพิ่มขึ้น 44% ในปี ค.ศ. 1996 -1997 เพิ่มขึ้น 54.8%

Avolio, Walumbwa and Weber (2009) ได้ทำการศึกษา ความเป็นผู้นำ: ทฤษฎีปัจจุบัน, การวิจัย และทิศทางในอนาคต การศึกษาครั้งนี้ที่ผ่านตรวจสอบทฤษฎีการพัฒนา และเนื้อหาผู้นำเริ่มต้นด้วยหัวข้อที่กำลังได้รับความสนใจในแง่ของการวิจัยทางทฤษฎีและการปฏิบัติ เริ่มโดยการตรวจสอบความเป็นผู้นำที่แท้จริงและการพัฒนาตามมาด้วยงานที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ จากนั้นเราจะตรวจสอบทฤษฎีใหม่เป็นผู้นำประเภทความเป็นผู้นำความซับซ้อนและความเป็นผู้นำที่เป็นที่เข้าร่วมกันรวมหรือกระจาย เราตรวจสอบบทบาทของความสัมพันธ์ผ่านการตรวจสอบของเราของการแลกเปลี่ยนสมาชิกผู้นำและการทำงานที่เกิดขึ้นใหม่ผู้ตาม ในขั้นสุดท้ายเราตรวจสอบการทำงานที่ได้รับการดำเนินการเกี่ยวกับการทดแทนในการเป็นผู้นำความเป็นผู้นำผู้รับใช้จิตวิญญาณ และความเป็นผู้นำ ผู้นำข้ามวัฒนธรรม และผู้นำอิเล็กทรอนิกส์ โครงสร้างแบบนี้มีประโยชน์ในการสร้างการมุ่งเน้นในอนาคต เช่นเดียวกับการให้วิธีการที่น่าสนใจไปตรวจสอบการพัฒนาของพื้นที่แต่ละส่วนจะจบลงด้วยการระบุประเด็นที่จะได้รับการแก้ไขในอนาคต นอกเหนือจากนั้น โดยรวมบูรณาการของเนื้อหา ที่ระบุไว้ในตอนท้าย

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการสอนพฤติกรรมการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และส่งผลการบริหารงาน และการพัฒนานุเคราะห์ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นจึงทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในองค์กรการศึกษาได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,018 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ปีการศึกษา 2559 กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan, (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์แบ่ง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	156	28
โรงเรียนขนาดกลาง	426	73
โรงเรียนขนาดใหญ่	282	44
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	1,154	179
รวม	2,018	324

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ตามทัศนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้เก็บข้อมูล เกี่ยวกับประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาตามแนวคิดของ Wiseman and McKeown (2010, p. 58) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 5 ด้าน คือ 1) ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ 2) ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด 3) ด้านเพิ่มความท้าทาย 4) ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย 5) ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) ของ Likert (1987) แบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติอยู่เสมอ
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติบางครั้ง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติน้อยครั้ง
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือไม่ปฏิบัติ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียน
2. ร่างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนจากแนวคิดของ Wiseman and McKeown (2010, p. 58) ใน 5 ด้านคือ 1) ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ 2) ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด 3) ด้านเพิ่มความท้าทาย 4) ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย 5) ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ
3. นำแบบสอบถามเสนอต่อประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ พิจารณาตรวจและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงแล้วนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของข้อคำถามตามวัตถุประสงค์

(Item Objective Congruence: IOC) ความชัดเจน และความเหมาะสมของการใช้ภาษาซึ่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

4.1 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.2 ดร.สมุท ชำนาญ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.3 นายธีระ หมั่นศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงศรีราชาพิทยาคม

5. เลือกใช้เฉพาะข้อที่มีค่า IOC มากกว่า .5 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คนแล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-total correlation) ผลการวิเคราะห์ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง.33-.98

7. นำแบบสอบถามที่ได้ไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cornbach (1990, pp. 202-204) มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้งฉบับ .96

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหาร โรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำแบบสอบถามภาวนำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ไปให้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูลจำนวน 324ชุด

3. ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและบางส่วนเก็บแบบสอบถามผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยแบบสอบถามได้รับคืนทั้งสิ้น 324ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามทุกฉบับ
2. นำข้อมูลที่ได้ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักรายข้อบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
3. นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์การประเมินของบุญชม ศรีสะอาด (2543, หน้า 100) ดังนี้
 - 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาอยู่ในระดับมาก
 - 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง
 - 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาอยู่ในระดับน้อย
 - 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรี ตามทัศนนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรี ตามทัศนนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t -test)
3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรีตามทัศนนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบ ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe's method

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

SD แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

t แทน ค่าสถิติในการทดสอบค่าที (t -test)

p แทน ค่าความน่าจะเป็น

df แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

SS แทน ผลรวมส่วนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of square)

MS แทน ค่าความแปรปรวน (Mean of square)

* แทน ค่าความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน โดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยใช้การนำเสนอข้อมูล ในรูปแบบตารางพร้อมคำบรรยาย

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ และวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t -test) และขนาดโรงเรียน โดยใช้การทดสอบ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธี Scheffe's method

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน

สถานภาพ	n = 324	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์		
1. ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี	153	47.20
2. ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	171	52.80
รวม	324	100.00
วุฒิการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	199	61.40
2. สูงกว่าปริญญาตรี	125	38.60
รวม	324	100.00
ขนาดโรงเรียน		
1. ขนาดเล็ก	28	8.60
2. ขนาดกลาง	73	22.50
3. ขนาดใหญ่	44	13.60
4. ขนาดใหญ่พิเศษ	179	55.20
รวม	324	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 324 คน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 52.80 ครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 และเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 61.40 และวุฒิปริญญาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 38.60 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ

55.20 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 และโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 58.60 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม

ผู้นำแบบทวิปัญญา	<i>n</i> = 324		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	4.31	0.50	มาก	1
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด	4.29	0.55	มาก	2
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	4.17	0.57	มาก	5
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	4.24	0.59	มาก	4
5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ	4.28	0.58	มาก	3
รวม	4.26	0.56	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย และด้านเพิ่มความท้าทาย ตามลำดับเมื่อวิเคราะห์แต่ละด้าน ผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 6-10

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่

ผู้นำแบบทวิปัญญา ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	<i>n</i> = 324		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารพิจารณาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลก่อนมอบหมายงาน	4.37	0.62	มาก	2
2. ผู้บริหารยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล	4.44	0.64	มาก	1
3. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานเหมาะสมตรงตามความถนัดเสมอ	4.22	0.65	มาก	6
4. ผู้บริหารพยายามกระตุ้นความสามารถของผู้ร่วมงานที่มีอยู่ภายในออกมา	4.22	0.76	มาก	7
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	4.36	0.67	มาก	3
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าเสมอ	4.30	0.68	มาก	4
7. ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่	4.29	0.66	มาก	5
รวม	4.31	0.66	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารพิจารณาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลก่อนมอบหมายงาน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารพยายามกระตุ้นความสามารถของผู้ร่วมงานที่มีอยู่ภายในออกมา

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด

ผู้นำแบบทวิปัญญา ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด	<i>n</i> = 324		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งมั่นจริงจัง	4.30	0.68	มาก	3
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เสนอความเห็น และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	4.33	0.66	มาก	2
3. ผู้บริหารให้อิสระทางความคิดในการทำงาน ของผู้ร่วมงานเสมอ	4.35	0.63	มาก	1
4. ผู้บริหารมุ่งสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	4.29	0.75	มาก	5
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสในการทำงานและคอยให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานเสมอ	4.30	0.70	มาก	4
6. ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.15	0.80	มาก	6
รวม	4.28	0.70	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน
จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้
ใช้ความคิด โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ ผู้บริหารให้อิสระทางความคิดในการทำงานของผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บริหารเปิด โอกาส
ให้ผู้ร่วมงานได้เสนอความเห็นและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และผู้บริหารสร้างบรรยากาศ
การทำงานที่มุ่งมั่นจริงจัง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารกระจายอำนาจ
การตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านเพิ่มความท้าทาย

ผู้นำแบบทวิปัญญา ด้านเพิ่มความท้าทาย	n = 324		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่ท้าทายผู้ร่วมงานเสมอ	4.23	0.74	มาก	2
2. ผู้บริหารกระตุ้นความต้องการให้เกิดขึ้นกับ ตัวผู้ร่วมงานเสมอ	4.20	0.74	มาก	4
3. ผู้บริหารจุดประกายเริ่มต้นของการทำงานด้วยการตั้ง คำถามที่ท้าทาย	4.08	0.79	มาก	5
4. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ต่อยอดความคิด สร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรม	4.21	0.68	มาก	3
5. ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามยาก ๆ และปล่อยให้ ทีมงานคิดหาวิธีแก้ด้วยตนเอง	4.07	0.81	มาก	6
6. ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้รับรู้ถึง ความสำเร็จของทีมงานเสมอ	4.28	0.66	มาก	1
รวม	4.17	0.73	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านเพิ่มความท้าทาย
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้รับรู้ถึงความสำเร็จของทีมงานเสมอ ผู้บริหารสร้างสถานการณ์
ที่ท้าทายผู้ร่วมงานเสมอ และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็น
รูปธรรม ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามยาก ๆ และปล่อยให้
ทีมงานคิดหาวิธีแก้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย

ผู้นำแบบทวิปัญญา ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	<i>n</i> = 324		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	4.27	0.69	มาก	2
2. ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลจากทีมงานเพื่อนำมาร่วมกัน วิเคราะห์	4.21	0.75	มาก	5
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้อภิปรายปัญหา ของการทำงานเสมอ	4.31	0.66	มาก	1
4. ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายไปใช้ใน การวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจเสมอ	4.19	0.72	มาก	6
5. ผู้บริหารตัดสินใจขั้นสุดท้ายอย่างรอบครอบและเสมอภาค	4.23	0.76	มาก	4
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ในประเด็นปัญหาที่เผชิญอยู่	4.23	0.75	มาก	3
รวม	4.24	0.72	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านตัดสินใจด้วย
การอภิปราย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้อภิปรายปัญหาของการทำงานเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาส
ให้ผู้ร่วมงานสร้างทีมงานที่เข้มแข็งและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจ
ในประเด็นปัญหาที่เผชิญอยู่ ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่ได้
จากการอภิปรายไปใช้ในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจเสมอ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา
 ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ

ผู้นำแบบทวิปัญญา ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ	n = 324		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารกระตุ้นความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงานเสมอ	4.33	0.70	มาก	1
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักถึงความเป็นเจ้าของ ร่วมกัน	4.31	0.71	มาก	3
3. ผู้บริหารสนับสนุนในการให้ความรู้และทรัพยากร ที่ต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ	4.32	0.72	มาก	2
4. ผู้บริหารให้โอกาสผู้ร่วมงานแสดงความเป็นผู้นำและ ความรับผิดชอบตลอดเวลา	4.24	0.71	มาก	5
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงาน โดยอิสระ	4.24	0.72	มาก	6
6. ผู้บริหารใช้วิธีการวัดความสำเร็จจากผลงานที่สามารถ มองเห็นได้	4.25	0.74	มาก	4
รวม	4.28	0.71	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
 ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านปลูกฝังความเป็น
 เจ้าของและรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บริหารสนับสนุน
 ในการให้ความรู้และทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ และผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนตระหนัก
 ถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้
 ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงาน โดยอิสระ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา
ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียนดังตารางที่ 11-19

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์

ผู้นำแบบทวิปัญญา	ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป			
	n = 324				n = 324			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	4.27	0.51	มาก	1	4.34	0.48	มาก	1
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ ใช้ความคิด	4.23	0.59	มาก	3	4.33	0.51	มาก	2
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	4.18	0.58	มาก	5	4.17	0.55	มาก	5
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	4.22	0.63	มาก	4	4.25	0.53	มาก	4
5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ	4.24	0.62	มาก	2	4.30	0.54	มาก	3
รวม	4.22	0.58	มาก		4.27	0.52	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ครูที่มี
ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ด้านปลูกฝังความเป็น
เจ้าของและรับผิดชอบ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิดด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย
และด้านเพิ่มความท้าทายตามลำดับส่วนครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำ
แบบทวิปัญญาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่
ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด ด้านปลูกฝังความเป็น
เจ้าของและรับผิดชอบต่อด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย และด้านเพิ่มความท้าทายตามลำดับ

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม
ประสบการณ์

ผู้นำแบบทวิปัญญา	น้อยกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป		t	p
	n = 153		n = 171			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านดึงดูและใช้คนเก่งเต็มที่	4.27	0.51	4.34	0.48	1.25	0.21
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด	4.23	0.59	4.33	0.51	1.54	0.12
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	4.18	0.58	4.17	0.55	0.06	0.94
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	4.22	0.63	4.25	0.53	0.40	0.68
5. ด้านปลุกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ	4.24	0.62	4.30	0.54	0.93	0.35
รวม	4.22	0.58	4.27	0.52	0.81	0.46

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน
จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์
โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ผู้นำแบบทวิปัญญา	ปริญญาตรี				สูงกว่าปริญญาตรี			
	<i>n</i> = 199		<i>n</i> = 125		<i>n</i> = 125		<i>n</i> = 125	
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	4.23	0.54	มาก	2	4.44	0.39	มาก	1
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ ความคิด	4.24	0.57	มาก	1	4.35	0.51	มาก	3
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	4.12	0.56	มาก	5	4.27	0.57	มาก	4
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	4.21	0.58	มาก	4	4.27	0.58	มาก	5
5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ	4.22	0.56	มาก	3	4.37	0.61	มาก	2
รวม	4.20	0.56	มาก		4.34	0.53	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เมื่อจำแนกตามวุฒิ
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มีวุฒิกศษาระดับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาโดยรวมและ
รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ
ให้ได้ใช้ความคิด ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ
ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย และด้านเพิ่มความท้าทายตามลำดับส่วนครูที่มีวุฒิกศษาระดับ
ปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ
และรับผิดชอบ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิดด้านเพิ่มความท้าทาย และด้านตัดสินใจ
ด้วยการอภิปรายตามลำดับ

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม
วุฒิการศึกษา

ผู้นำแบบทวีปัญญา	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p
	n = 199		n = 125			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	4.23	0.54	4.44	0.39	4.08*	.001
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด	4.24	0.57	4.35	0.51	1.80	0.07
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	4.12	0.56	4.27	0.58	2.29*	0.02
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	4.21	0.58	4.27	0.58	0.91	0.36
5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ	4.22	0.56	4.37	0.61	2.21*	0.02
รวม	4.20	0.56	4.34	0.53	2.50*	0.01

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา
โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านสร้างแรง
บันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด และด้านตัดสินใจด้วยการอภิปรายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ผู้นำแบบทวิปัญญา	โรงเรียนขนาดเล็ก				โรงเรียนขนาดกลาง				โรงเรียนขนาดใหญ่				โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ			
	<i>n</i> = 28				<i>n</i> = 73				<i>n</i> = 44				<i>n</i> = 179			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	4.10	0.50	มาก	3	4.33	0.54	มาก	1	4.32	0.32	มาก	3	4.33	0.51	มาก	2
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด	4.17	0.32	มาก	1	4.18	0.64	มาก	2	4.39	0.37	มาก	2	4.31	0.56	มาก	3
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	3.91	0.42	มาก	4	4.10	0.71	มาก	5	4.21	0.43	มาก	5	4.23	0.54	มาก	5
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	4.11	0.43	มาก	2	4.16	0.65	มาก	4	4.23	0.58	มาก	4	4.29	0.57	มาก	4
5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ	3.91	0.57	มาก	5	4.18	0.67	มาก	3	4.40	0.51	มาก	1	4.34	0.53	มาก	1
รวม	4.04	0.44	มาก		4.04	0.44	มาก		4.31	0.44	มาก		4.30	0.54	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิดด้านตัดสินใจด้วยการอภิปรายด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านเพิ่มความท้าทาย ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านของโรงเรียนขนาดกลาง อยู่ในระดับมากเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปรายด้านเพิ่มความท้าทาย ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านของโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิดด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย ด้านเพิ่มความท้าทายตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ อยู่ในระดับมากเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด ด้านตัดสินใจ ด้วยการอภิปราย ด้านเพิ่มความท้าทาย ตามลำดับ

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ผู้นำแบบทวีปัญญา	แหล่งข้อมูล	df	SS	MS	F	p
1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่	ระหว่างกลุ่ม	3	1.31	0.43	1.74	0.15
	ภายในกลุ่ม	320	80.17	0.25		
	รวม	323	81.48			
2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด	ระหว่างกลุ่ม	3	1.91	0.63	2.11	0.09
	ภายในกลุ่ม	320	96.37	0.30		
	รวม	323	98.28			
3. ด้านเพิ่มความท้าทาย	ระหว่างกลุ่ม	3	3.07	1.02	3.18*	0.02
	ภายในกลุ่ม	320	103.01	0.32		
	รวม	323	106.09			
4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย	ระหว่างกลุ่ม	3	1.304	0.43	1.26	0.28
	ภายในกลุ่ม	320	110.35	0.34		
	รวม	323	111.66			
5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.76	1.92	5.83*	.001
	ภายในกลุ่ม	320	105.34	0.32		
	รวม	323	111.10			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	2.04	0.68	2.86*	0.03
	ภายในกลุ่ม	320	76.00	0.23		
	รวม	323	78.04			

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด และด้านตัดสินใจด้วย

การอภิปรายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนโดยรวม ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบและด้านเพิ่มความท้าทายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทดสอบค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของScheffes' ดังตารางที่ 17-19

ตารางที่ 17 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้โดยรวม

ขนาด โรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
		4.04	4.04	4.31	4.30
ขนาดเล็ก	4.04	-	0.00	0.27*	0.26*
ขนาดกลาง	4.04		-	0.11	0.10
ขนาดใหญ่	4.31			-	0.00
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.30				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาโดยรวมน้อยกว่าผู้บริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ด้านเพิ่มความท้าทาย

ขนาด โรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
	\bar{X}	4.04	4.10	4.21	4.23
ขนาดเล็ก	4.04	-	0.19	0.30*	0.32*
ขนาดกลาง	4.10		-	0.10	0.12
ขนาดใหญ่	4.21			-	0.02
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.23				-

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านเพิ่มความท้าทาย พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำแบบทวีปัญญา ด้านเพิ่มความท้าทายน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 19 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ่ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ

ขนาด โรงเรียน	\bar{X}	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ
		3.91	4.18	4.40	4.43	
ขนาดเล็ก	3.91	-	0.27	0.48*	0.42*	
ขนาดกลาง	4.18		-	0.21	0.15	
ขนาดใหญ่	4.40			-	0.05	
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.43				-	

* $p < .05$

จากตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายศึกษาภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยกลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์แบ่ง โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.33-0.98 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การทดสอบค่าที (*t*-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe's method

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายชื่อและเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ใฝ่ใจความคิด ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย และด้านเพิ่มความท้าทาย ตามลำดับ โดยแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารพิจารณาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลก่อนมอบหมายงานและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ตามลำดับส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารพยายามกระตุ้นความสามารถของผู้ร่วมงานที่มีอยู่ภายในออกมา

1.2 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ใฝ่ใจความคิด โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้อิสระทางความคิดในการทำงานของผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เสนอความเห็นและใช้

ความสามารถอย่างเต็มที่ และผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งมั่นจริงจัง ตามลำดับ ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

1.3 ด้านเพิ่มความท้าทาย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้รับรู้ถึงความสำเร็จของทีมงานเสมอ ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่ท้าทายผู้ร่วมงานเสมอ และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรม ตามลำดับส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามยาก ๆ และปล่อยให้ทีมงานคิดหาวิธีแก้ด้วยตนเอง

1.4 ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้อภิปรายปัญหาของการทำงานเสมอ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างทีมงานที่เข้มแข็งและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่เผชิญอยู่ตามลำดับ ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายไปใช้ในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจเสมอ

1.5 ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บริหารสนับสนุนในการให้ความรู้และทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ และผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน ตามลำดับส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานโดยอิสระ

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวม และด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านเพิ่มความท้าทาย ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด และด้านตัดสินใจด้วยการอภิปรายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและด้านเพิ่มความท้าทาย ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก

มีการแสดงออกทางภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของโดยรวมและด้านเพิ่มความท้าทายด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ น้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายศึกษาภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย และด้านเพิ่มความท้าทาย ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลเป้าหมาย ตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารคำนึงถึงเป็นสิ่งแรกนั่นคือ การใช้คนเก่งทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อที่จะได้สร้างผลงานทางการศึกษาที่เกิดกับตัวผู้เรียน และทำให้ครูเกิดจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในงานที่ตนเองทำสอดคล้องกับการศึกษาของ ศรีนประภา สิงห์ชัย (2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างบารมี ตามลำดับ

สำหรับภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จากการศึกษาในแต่ละด้าน พบว่า

1.1 ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรีเป็นผู้ที่มีความคิดในการทำงานที่ดี และทราบถึงความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของครูจึงทำให้ผู้บริหารใช้คน

ได้ตรงตามความสามารถที่ครูคนแต่ละคนมี สอดคล้องกับ สุมาลัย หงษา (2556) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศสององค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงบุคคล ตามลำดับ

1.2 ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ครูในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนางาน และประสิทธิภาพในการสอน เพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดของตนเองในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อให้ครูได้ใช้ความคิดของตนเองอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปรัวรรคของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 8 ตามหลักทฤษฎีและแนวความคิดของ Bass and Avolio (1987) มี 4 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized influence) 2) ภาวะเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual stimulation) 4) ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะบุคคล (Individualized consideration) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงปรัวรรคของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 8 โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง

1.3 ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านเพิ่มความท้าทาย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามอบหมายงานที่สร้างความท้าทายให้กับครู ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารงานภายในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องสร้างความท้าทายให้กับครู โดยการตั้งเป้าหมายของการทำงานเพื่อให้ครูเกิดแรงจูงใจ และความกดดันที่จะทำให้ประสิทธิผลของการทำงานเพิ่มขึ้น เช่น การตั้งเป้าหมายที่สูงในการประเมินสถานศึกษา การตั้งเป้าหมายของจำนวนนักเรียนที่สามารถเข้าเรียนในระดับมหาวิทยาลัย การตั้งเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ที่สูงในแต่ละโครงการ รวมถึงความคาดหวังของผู้บริหารในการส่งนักเรียนออกไปแข่งขันทักษะทางวิชาการซึ่งโรงเรียนบางแห่งอาจมีการในรางวัลกับครู หรือการเพิ่มเงินเดือน จึงทำให้ครูเกิดความท้าทายที่จะทำตามเป้าหมายตามที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ เขมจิต ชาติดี (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และด้านการเป็นผู้สร้างแรงคลใจ

1.4 ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีการประชุมฝ่ายบริหารของโรงเรียน และการประชุมครูเป็นประจำทุกเดือน เพื่อชี้แจงข่าวสารและรับทราบข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในระหว่างการทำงานจากครูแต่ละคน รวมถึงการประชุมภายในกลุ่มงานจำเป็นที่จะต้องใช้ในการอภิปรายในประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อการแก้ไขอย่างถูกวิธี และเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Jang (1987 อ้างถึงใน สกุศลศักดิ์ ทิพย์ไชย, 2546) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา กับ ความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู มีเป้าหมายที่ชัดเจนยอมรับความคิดเห็นของครูมากเพียงใดก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

1.5 ภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนผลงานของครู ได้สร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน และทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงจนเกิดความภาคภูมิใจในโรงเรียนของตนเอง ซึ่งทำให้ครูเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าและรับผิดชอบต่องานของตนเองเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับจากชุมชน และโรงเรียนมัธยมศึกษาอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Mullin and Keedy (1998, pp. 1-27) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่นระดับตำบลใน นอร์ท คาโรไลนา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา คือ ผู้บริหารท้องถิ่นระดับตำบล ครูใหญ่ และครู โดยได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับท้องถิ่นและผลของพฤติกรรมนั้น ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารท้องถิ่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเขาได้ทดลองนำการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ มาใช้ในโรงเรียนในความดูแล เช่น การจัดการศึกษาแบบพื้นฐานของการทำกรวิจัย การจัดการศึกษาที่เน้นที่ตัวผู้เรียน โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลปรากฏว่าคะแนนสอบของนักเรียน ในวิชาคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้น 9% วิชาการอ่านเพิ่มขึ้น 6% ในปี ค.ศ. 1995-1996 คะแนนทั้งสองวิชาเพิ่มขึ้น 44% ในปี ค.ศ. 1996-1997 เพิ่มขึ้น 54.8%

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์โดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้ใช้ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานกับ ผู้บริหาร โรงเรียนในการเพิ่มประสิทธิผลของงาน ซึ่งผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำในการมอบหมายงาน รวมถึงการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การตอบสนองนโยบายของกระทรวง และการแก้ไข สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้ครูเกิดความท้าทาย เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งทำให้ครู มีความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่อกัน จึงทำให้การทำงานที่ร่วมมือกันจนเกิดผลสำเร็จ สอดคล้อง กับ ปสุตา เฟิงประสพ (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ นารี อ่อนศรี (2557) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเครือข่ายเขาชะเมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ รุ่งทิวา แผ่นทอง (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มพนัสนิคม 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การสอนของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและ ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ด้านเพิ่มความท้าทายด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากครูที่มีวุฒิมัธยมศึกษา ปริญญาตรี และครูที่มีวุฒิมัธยมศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีรับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกัน เพราะความรู้ประสบการณ์ในด้านการศึกษาเป็นสาเหตุที่ทำให้ครูมีศักยภาพในการคิด วิเคราะห์ และการใช้เหตุผลที่สามารถแยกแยะ ภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ อุดม สิงห์โตทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 สอดคล้องกับ พรสุดา คุโนภาส (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 40 (2) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ วิสวกร ชัยเชิดชู (2554) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 สอดคล้องกับ ทศนีย์ เศษรักษา (2556) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของข้าราชการครู พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่า ด้านเพิ่มความท้าทายกับด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษสามารถใช้ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาได้มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งความแตกต่างกันในเรื่องความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ ความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศและความพร้อมทางด้านงบประมาณที่ได้รับ ซึ่งใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปด้วยความลำบาก ดังนั้น จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษสอดคล้องกับ กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ วันเพ็ญรัตน์อนันต์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ด้านการกระตุ้นให้ใช้ทวิปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ บุญเรือน โถปัญญา (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษา ภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ ผู้บริหารควรหาวิธีการดึงความสามารถของผู้ร่วมงาน ออกมาใช้ประโยชน์เต็มที่ การดึงความสามารถเริ่มต้นด้วยการที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่คิดว่าเหมาะสมกับสติปัญญาที่เหมาะสมจำเป็นต้องได้รับการกระตุ้นภายใต้ภาวะผู้นำที่ดึงความสามารถ

2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานสามารถที่จะตัดสินใจในเรื่องที่สามารถทำได้ทันทีที่ผู้ร่วมงานเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ออกมา เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ใช้สติปัญญา ให้มีความเจริญก้าวหน้าจนกลายเป็นความสำเร็จ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ด้านเพิ่มความท้าทาย ผู้บริหารควรกำหนดหรือตั้งคำถามยาก ๆ ที่ทำให้ผู้ร่วมงานต้องคิดเพื่อที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถทำได้ การตั้งคำถามที่ยากที่จะหาคำตอบซึ่งวิธีการนี้เป็นการท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยตรง และองค์กรก้าวออกไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย ผู้บริหารควรที่จะมีการประชุมครู หรือคณะผู้บริหาร เมื่อพบกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อองค์กร ซึ่งผลการประชุมที่ผ่านการอภิปรายอย่างกว้างขวางและเปิดกว้างให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ที่จะส่งผลให้นำไปสู่การตัดสินใจถูกต้อง เป็นประโยชน์มากที่สุดต่อองค์กร และสามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบผู้บริหารควรที่จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความอิสระทั้งทางการกระทำ และความคิด เพราะจะเป็นการปลูกฝังให้ผู้ร่วมงานทำหน้าที่ เหมือนกับว่าเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง ซึ่งผู้บริหารที่หน้าที่เพียงอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ที่จำเป็นรวมถึงส่งเสริมครู เพื่อให้เกิดความสำเร็จเมื่อเวลาผ่านไปจะกลายเป็นพฤติกรรมทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบทวิปัญญา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสู่การนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา

บรรณานุกรม

- กนกกรักษ์ สุวรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจมจิต ชาติดี. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คมกฤช จงบุญวัฒนา. (2556). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). การพัฒนาองค์การ. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา
- จิราภรณ์ สุภสิงห์. (2543). ภาวะผู้นำเชิงปริวรรคของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชรัตน์ จินขาวำ. (2543). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรงสวัสดิ์ แสงมณี. (2553). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความต้องการของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียน. วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัย มทร.พระนคร, 4(1).
- ทัศนีย์ เศษรักษา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นารี อ่อนศรี. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ในเครือข่ายเขาชะเมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2.
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- น้ำผึ้ง ใจจันทร์. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด
สำนักงานเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญเรือน โกลป์ญา. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหา
บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัวเลียน พรหมแก้ว. (2556). ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอเขาฉกรรจ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเสริฐ แก้วประทีป. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปสุตา เพ็งประสพ. (2551). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์
จังหวัดฉะเชิงเทรา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- บุศรา เหมพร. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

- พรสุดา คุโนภาส. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 40(2) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนัส ญาติเจริญ. (2544). การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งทิวา แผ่นทอง. (2558). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจิต สุรัตน์เรืองชัย. (2545). เอกสารคำสอน วิชา การมัธยมศึกษา. ชลบุรี: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิศวกร ชัยเชิดชู. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทรา ชำนาญ. (2559). ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สุดา สุวรรณภรณ์. (2551). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.อินฟอร์เมชันแอนด์ พับลิเคชัน.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

- ศุมาลัย หงษา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรชิน วิเศษลา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2559). *กลุ่มนโยบายและแผน*. เข้าถึงได้จาก <http://182.93.221.23/policy/index.php>.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาลบปีที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2558* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- โสภณ วงษ์คงดี. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สทวิทยาเขตระยอง 2)*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรินประภา สิงห์ชัย. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรุตพิงศ์ ภูวพัชรวรานนท์. (2556). *แนวคิด หลักการ ทฤษฎี ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K., (2005). *A theoretical and empirical analysis of Alig-Mielcarek the mature, meaning, and influence of instruction leadership*. Ohio: Ohio State University.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, Research and future directions*. Nebraska: Department of Management, University of Nebraska.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organic rational and national boundaries. *American Psychology, 52*(2), 130-139.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cornbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed.)*. New York: Harper Collins.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in Secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International, 52*(2), 602A.
- Krejcie, R. V., & Daryle, W. M. (1970). Determining size for research activities. *Education and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610
- Likert, R. (1987). *The Human Organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Super leadership leading other to lead themselves*. New York: Prentice Hall Press.
- Mullin, A. G., & Keedy, J. L. (1998). *Examining a superintendent's of transformational leadership: From the model to successful practice*. In P. M. Short & J. P. Scribner (Eds.), Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Terry, G. R. (1960). *Principle of management (2nd ed.)*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Tucker, M. L. (1990). Higher education leadership: Transformational as predictor of satisfaction Effectiveness, and extra effort. *Dissertation Abstracts International, 52*(2), 773A.
- Wiseman, L., & McKeown, G. (2010). *Multipliers: how to best leaders make everyone smarter*. New York: Prentice Hall Press.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: *A longitudinal investigation*. New York: Prentice Hall Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทวิปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 31 ข้อ โดยแบ่งเป็น

- | | |
|---|-------------|
| 1. ด้านดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่ | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ด้านสร้างแรงบันดาลใจให้ได้ใช้ความคิด | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านเพิ่มความท้าทาย | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. ด้านตัดสินใจด้วยการอภิปราย | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านปลูกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ | จำนวน 6 ข้อ |

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อวิจัยเท่านั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น

การวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใดหากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงและครบทุกข้อจักเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการอย่างยิ่ง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีขอขอบคุณในความกรุณามา ณ โอกาสนี้

นายพีรเดช พัชรปัญญาพร
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง (✓) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริง

1. ประสบการณ์ในการทำงาน

- () ประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี
 () ประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

2. วุฒิการศึกษา

- () ปริญญาตรี
 () สูงกว่าปริญญาตรี

3. ขนาดของโรงเรียน

- () ขนาดเล็ก
 () ขนาดกลาง
 () ขนาดใหญ่
 () ขนาดใหญ่พิเศษ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง โปรดพิจารณารายการในแต่ละคำถามว่าภาวะผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียน
 มัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อยู่ในระดับใด
 โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 ช่อง โดยกำหนด
 เกณฑ์ระดับผู้นำแบบทวีปัญญาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติอยู่เสมอ
 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง
 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติบางครั้ง
 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติน้อยครั้ง
 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมหรือไม่ปฏิบัติ

ที่	รายการ	พฤติกรรม หรือการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 1 ดึงดูดและใช้คนเก่งเต็มที่						
1.	ผู้บริหารพิจารณาความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลก่อนมอบหมายงานเสมอ					
2.	ผู้บริหารยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล					
3.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานเหมาะสมตรงตามความถนัดเสมอ					
4.	ผู้บริหารพยายามกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ภายในออกมาเสมอ					
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่					
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าเสมอ					
7.	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มที่					
ด้านที่ 2 สร้างแรงบันดาลใจให้ใต้ใช้ความคิด						
8.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งมั่นจริงจัง					
9.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เสนอความเห็นและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					
10.	ผู้บริหารให้อิสระทางความคิดในการทำงานของผู้ร่วมงานเสมอ					
11.	ผู้บริหารมุ่งสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
12.	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการทำงานและคอยให้กำลังใจผู้ร่วมงานเสมอ					
13.	ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงาน					

ที่	รายการ	พฤติกรรม หรือการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 3 เพิ่มความท้าทาย						
14.	ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่ท้าทายผู้ร่วมงานเสมอ					
15.	ผู้บริหารกระตุ้นความต้องการให้เกิดขึ้นกับตัวผู้ร่วมงานเสมอ					
16.	ผู้บริหารจุดประกายเริ่มต้นของการทำงานด้วยการตั้งคำถามที่ท้าทาย					
17.	ผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ต่อยอดความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรม					
18.	ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามยาก ๆ และปล่อยให้ทีมงานคิดหาวิธีแก้ด้วยตนเอง					
19.	ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนได้รับรู้ถึงความสำเร็จของทีมงานเสมอ					
ด้านที่ 4 ตัดสินใจด้วยการอภิปราย						
20.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง					
21.	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลจากทีมงานเพื่อนำมาร่วมกันวิเคราะห์					
22.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้อภิปรายปัญหาของการทำงานเสมอ					
23.	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการอภิปรายไปใช้ในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจเสมอ					
24.	ผู้บริหารตัดสินใจขั้นสุดท้ายอย่างรอบคอบและเสมอภาค					
25.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่เผชิญอยู่					

ที่	รายการ	พฤติกรรม หรือการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 5 ปลุกฝังความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ						
26.	ผู้บริหารกระตุ้นความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงานเสมอ					
27.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน					
28.	ผู้บริหารสนับสนุนในการให้ความรู้ และทรัพยากรที่ต้องการเพื่อให้งานสำเร็จ					
29.	ผู้บริหารให้โอกาสผู้ร่วมงานแสดงความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบตลอดเวลา					
30.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานโดยอิสระ					
31.	ผู้บริหารใช้วิธีการวัดความสำเร็จจากผลงานที่สามารถมองเห็นได้					

ตารางที่ 20 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.75	17.	0.57
2.	0.59	18.	0.54
3.	0.74	19.	0.81
4.	0.79	20.	0.72
5.	0.79	21.	0.77
6.	0.78	22.	0.77
7.	0.64	23.	0.87
8.	0.52	24.	0.79
9.	0.84	25.	0.82
10.	0.80	26.	0.70
11.	0.70	27.	0.57
12.	0.60	28.	0.60
13.	0.81	29.	0.66
14.	0.54	30.	0.62
15.	0.62	31.	0.67
16.	0.58		

Cronbach's Alphas เท่ากับ .96

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ

- สำเนา -

ที่ ศธ 6218/ ว 0707

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

14 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงงานวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วยภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนาม
ต่อไปนี้

นายพีรเดช พัทธปัญญาพร รหัส 58920424 งานนิพนธ์เรื่อง: ผู้นำแบบทวิปัญญาของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
โดยมี ดร.สถาพร พงุฑตฤกุล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอ
ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

- สำเนา -

ที่ ศธ 6218/ ว 0708

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

19 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
เรียน

ด้วยภาควิชาการบริหารการศึกษาได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือดังรายนามต่อไปนี้
นายพีรเดช พัทธปัญญาพร รหัส 58920424 ทำงานนิพนธ์เรื่อง: ผู้นำแบบทวิปัญญา
ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 โดยมี ดร.สถาพร พงษ์พิบูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

- สำเนา -

ที่ ศธ 6218/ ว 0708

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

24 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน

ด้วยภาควิชาการบริหารการศึกษาได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้
นายพีรเดช พิชรปัญญาพร รหัส 58920424 ทำงานนิพนธ์เรื่อง: ผู้นำแบบทวิปัญญา
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 โดยมี ดร.สถาพร พงษ์พิบูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์จกเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581