



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่ายด้วยกัน แต่บุคคลที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดเหนือบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียนเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมถอยของโรงเรียน ดังที่ อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวว่า "ผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม" นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม อีกจำนวน มาก เช่น เบนเน็ต (Bennett) พบในงานวิจัยของตนว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการสอน" และวัชริน จองไพจิตรกุล พบว่า "แบบผู้นำมีผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน" (อ้างถึงใน กวี รั้งสิวารักษ์, 2530) หรือ โอเวน (Owens, 1987) กล่าวว่า "บางโรงเรียนครูสอนมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ ซึ่งเราไม่ทราบปัจจัยที่ส่งผลทั้งหมด แต่ทราบว่าปัจจัยที่สำคัญ และส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่น ๆ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ๆ" ภาวะผู้นำจำแนกได้หลายรูปแบบสุดแท้แต่ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ฮัลปิน (Halpin อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบกิจสัมพันธ์หรือแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และแบบมิตรสัมพันธ์ หรือแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ซึ่ง ฮัลปินสรุปว่า "ความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุด" (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2524)

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันแนวคิดที่ ฮัลปีน สรุปลงไว้เริ่มมีข้อสงสัยมากขึ้น ดังที่เฮอร์ซี และ บลินชาร์ด (Hersey และ Blanchard, 1988) ได้อ้างถึงการศึกษาของ คอร์แมน (Korman) ที่ศึกษางานวิจัยมากกว่า 25 เรื่อง และสรุปว่า "ในปัจจุบันการศึกษาภาวะผู้นำเพียง 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ไม่สามารถทำนายอะไรได้เลย" และฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษางานวิจัยมากกว่า 50 เรื่อง ที่ทำการวิจัยระหว่างปี 1951-1967 สรุปว่า "ทั้งผู้นำที่เน้นกิจสัมพันธ์ หรือมิตรสัมพันธ์ อาจประสบความสำเร็จได้เหมือน ๆ กัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น" นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาในเรื่องนี้อีกหลายท่านด้วยกัน และทั้งหมดมีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า "เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ภาวะผู้นำย่อมต้องเปลี่ยนตามไปด้วย" หรืออาจกล่าวอีกอย่างได้ว่า "ไม่มีพฤติกรรมผู้นำใดเพียงพฤติกรรมเดียวที่จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับทุก ๆ สถานการณ์" (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และบลินชาร์ด, 1988)

การศึกษาแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีผู้ศึกษาไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ในที่นี้ยึด ทฤษฎีของ เฮอร์ซีและบลินชาร์ด เป็นหลักในการศึกษา ตามทฤษฎีนี้ เจ้าของทฤษฎียึดถือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรทางสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด โดยให้เหตุผลว่า ตัวแปรทางสถานการณ์มีหลายประการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม ผู้บังคับบัญชาเบื้องบน เพื่อนร่วมงาน องค์การ ลักษณะงานและเวลา เป็นต้น และในการบริหารงานในสถานการณ์ที่เป็นจริงนั้น ตัวผู้นำจะพิจารณาตัวแปรทั้งหมด ทุกครั้งก่อนตัดสินใจสั่งการ คงเป็นเรื่องยาก เฮอร์ซี และบลินชาร์ด จึงยึดความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตามเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด ส่วนตัวแปรอื่น ๆ มีความสำคัญรองลงมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แซนฟอร์ด (Sanford) ที่ว่า "ผู้ตามเป็นตัวแปรที่มีชีวิต อาจยอมรับ หรือปฏิเสธ อำนาจของผู้นำได้ และหากผู้ตามปฏิเสธอำนาจของผู้นำเสียแล้ว แผนงานต่าง ๆ ของผู้นำ และตัวแปรอื่น ๆ ย่อมไม่มีความหมาย" (อ้างถึงใน เฮอร์ซี และ บลินชาร์ด, 1988)

ทฤษฎีของเฮอร์ซี และบลินชาร์ด มีจุดประสงค์ที่จะให้ผู้บริหารนำหลักการไปใช้แก้ปัญหา และปฏิบัติในสถานการณ์จริงได้ และทฤษฎีนี้ยังมีจุดเด่นอยู่หลายประการ ดังที่ยุกเคิล (Yukl, 1989) ได้กล่าวไว้ในหนังสือภาวะผู้นำในองค์การว่า ทฤษฎีของเฮอร์ซี และบลินชาร์ด มีข้อดีในเรื่องความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้ยืดหยุ่นให้ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนต่างกันไปตามความเหมาะสม และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนเดียวกันให้ต่างกันไป หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังยืดหยุ่น

ให้ผู้บริหารเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ด้อยทักษะและขาดแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป

ผู้วิจัยได้ศึกษาและพบว่าทฤษฎีของเฮอร์ซี และบลันชาร์ด มีข้อดีหลายประการดังกล่าวแล้ว และมีประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษา เหมาะสำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานได้อย่างแท้จริง จึงนำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ในประเด็นต่อไปนี้

1. ศึกษาแบบภาวะผู้นำ (Style) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ศึกษาความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Range or Flexibility) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ศึกษาการปรับใช้แบบภาวะผู้นำ (Style Adaptability) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมถึงผู้รักษาการในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย
2. เขตการศึกษา 12 หมายถึง จังหวัดจันทบุรี ละเซียงเทรา ชลบุรี ตราด นครนายก ปราจีนบุรี และระยอง
3. สถานการณ์ หมายถึง ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา



4. ความพร้อม หมายถึง ความสามารถและความตั้งใจ หรือความมั่นใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะทำงาน หรือรับผิดชอบงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. ความพร้อมระดับที่ 1 หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถน้อย และไม่ตั้งใจ หรือขาดความมั่นใจในการทำงาน
6. ความพร้อมระดับที่ 2 หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถน้อย แต่มีความตั้งใจ หรือความมั่นใจในการทำงาน
7. ความพร้อมระดับที่ 3 หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่ตั้งใจ หรือขาดความมั่นใจในการทำงาน
8. ความพร้อมระดับที่ 4 หมายถึง บุคคลที่มีทั้งความรู้ความสามารถ และความตั้งใจ หรือความมั่นใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
9. แบบภาวะผู้นำ หมายถึง การผสมผสานพฤติกรรมด้านงาน และพฤติกรรมด้าน มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในสัดส่วนต่าง ๆ กัน
10. การสั่งการ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน ชี้แจงบทบาท และ สั่งผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าให้ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และทำที่ไหน
11. การเสนอความคิด หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน พยายามใช้การสื่อสาร สองทาง มีการอธิบายข้อสงสัยของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรับฟังเหตุผล มีการสนับสนุนทางด้าน อารมณ์ สังคม ให้กำลังใจ ใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียน
12. การให้มีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน พยายามใช้การสื่อสาร สองทาง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ หรือตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะพยายามหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง
13. การมอบหมาย หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน ให้คำแนะนำและสนับสนุน เพียงเล็กน้อย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจปัญหา แผนงาน ส่วนการตัดสินใจในเรื่องของ รายละเอียด วัชปฏิบัติ เวลา สถานที่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ และเลือกวิธีการดำเนินงานได้เองอย่างเต็มที่



### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในการตรวจสอบ และประเมินแบบภาวะผู้นำของตน
2. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาสำหรับผู้บริหารของกรมสามัญศึกษาในการพิจารณาภาพรวมเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสามัญศึกษา ในการจัดหลักสูตร เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จำนวน 132 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่างประชากร
2. ขั้นตอนในการวิจัย แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้
  - ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย  
ผู้วิจัยแปลและเรียบเรียงแบบสอบถามของ พอล เฮอร์ซี และ เคนเน็ท เฮ็ช บลินชาร์ด ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (LEAD-SELF)
  - ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล  
ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และรับคืนด้วยวิธีเดียวกัน
  - ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล  
ใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายงานผลการวิจัยเป็น 5 บทดังนี้

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา  
วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและวิธีดำเนินการ  
วิจัย

บทที่ 2 วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย  
ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล กล่าวถึง สถานภาพของกลุ่ม  
ประชากร การแปลความหมายของข้อมูลโดยการอธิบายประกอบตาราง

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ  
รายการอ้างอิง ประกอบด้วย เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่  
ประกอบการศึกษาค้นคว้า

ภาคผนวก ประกอบด้วยหนังสือราชการ แบบสอบถามที่ใช้  
ในการวิจัย และประวัติผู้วิจัย