บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน และให้สามารถคงสภาพอ่านออกเขียนได้ ดำรงตนเป็นพลเมืองดีในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สามารถที่จะมีความเป็นอยู่ที่ดีและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข การจัดการประถมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ (กรมวิชาการ. 2521 : 12 - 15)

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานในระดับท้องถิ่นซึ่งต้องรับนโยบายจากหน่วยเหนือมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายที่กำหนด สำหรับภาครัฐหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา คือ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ตามมาตรา 30 (ค) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 มีหน้าที่และความรับผิดชอบบริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา

งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญมีอยู่ 6 ประการ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 111) ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ จะต้องเป็นผู้นำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนเพื่อความเหมาะสมในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นการจัดระบบบริหารโครงสร้างขององค์การภายในโรงเรียน การกำหนดหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น

2. การพัฒนาการเรียนการสอน ได้แก่ งานวิชาการนั่นเอง เพราะถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน ผู้บริหารหรือครูใหญ่จึงต้องเป็นนักวิชาการ เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน มีความเข้าใจในหลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอน การประเมินผล ตลอดจนเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ เพื่อช่วยเหลือแนะนำครูในโรงเรียนให้เกิดพัฒนาการในด้านการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารกิจการนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องรับผิดชอบในการจัดให้แก่นักเรียน ไม่ว่าจะเป็นด้านสวัสดิการต่าง ๆ การจัดกิจกรรมนักเรียน การแนะแนว การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน เป็นต้น

4. การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารเจ้าหน้าที่ ครู ภารโรง คนงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ ให้มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

5. การบริหารงานบริการต่าง ๆ ได้แก่ งานธุรการในโรงเรียน การดูแลอาคารสถานที่ พัสดุ ครุภัณฑ์ ซึ่งรวมถึงบริการพิเศษที่จัดให้แก่ชุมชน อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับเป็นหน้าที่ของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียนว่ามีความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด และเพื่อประกอบการพิจารณาสนับสนุนให้โอกาสความก้าวหน้าแก่บุคลากรในโรงเรียน งานประเมินผลนี้ต้องทำเป็นระยะ ๆ อย่างมีความต่อเนื่อง

อุทัย บุญประเสริฐ และชาลมใจ ภิงคารวัฒน์ (2528 : 5) ได้กล่าวถึงงานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องจัดการดูแลและควบคุมการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุภารกิจการประถมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมี 6 ประการ คือ

1. งานวิชาการ ได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการบริหารกิจกรรมทุกด้านของโรงเรียนที่ครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร งานนิเทศการศึกษา และพัฒนาทางวิชาการ เป็นต้น

2. งานกิจการนักเรียน หมายถึง งานที่จัดเพื่อส่งเสริมให้เด็กได้ศึกษาเล่าเรียนได้อย่างเต็มที่ เช่น การเกณฑ์เด็กหรือรับเด็กเข้าเรียน การบริการอาหารกลางวัน การแจกหรือให้ยืมเครื่องเขียนแบบเรียน การบริการตรวจสุขภาพ เป็นต้น

3. งานบุคลากร ได้แก่ การกำหนดและมอบหมายงานให้แก่บุคลากรสายต่าง ๆ ในโรงเรียนปฏิบัติ เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การนิเทศเกี่ยวกับงานในหน้าที่และระเบียบปฏิบัติ การบำรุงขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการ การสนับสนุนให้ครูหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม เป็นต้น

4. งานอาคารสถานที่ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดหาให้มีอาคารสถานที่ตลอดจนพื้นที่ประเภทต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่ความต้องการที่จำเป็นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

การควบคุมดูแล การใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การซ่อมแซมบำรุงรักษา การจัดระบบความปลอดภัย การจัดการในเรื่องความสวยงามและความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นต้น

5. งานธุรการและการเงิน เป็นงานเกี่ยวกับการประสานงาน งานสารบรรณและระบบสำนักงาน งานทะเบียนและรายงาน งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ งานพัฒนา งานงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี เป็นต้น

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ งานเผยแพร่ข่าวสารและงานการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล องค์การ หรือหน่วยงานในชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ การให้บริการแก่ชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนในโอกาสต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนตามโอกาสที่เหมาะสม การใช้ชุมชนเป็นแหล่งวิชาการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า งานของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของทางราชการ มี 6 ด้าน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งก็คือสิ่งที่จะพิสูจน์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนว่า จะสามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานได้มากน้อยเพียงใด

ภิญโญ สาธร (2526 : 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำของผู้บริหารไว้ว่า

"ความสำเร็จของหน่วยงานบริหารทุกชนิดขึ้นอยู่กับลักษณะของความเป็น "ผู้นำ" ของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง" และ "ความร่วมมือกันทำงานจนบรรลุผลสำเร็จนั้น เป็นกระบวนการสร้างสรรค์แต่จะขาด "ความเป็นผู้นำ" ของผู้บริหารไม่ได้ เพราะความเป็นผู้นำของผู้บริหารคือสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญที่ทำให้งานของหน่วยงานหรือองค์การทุกองค์การทำงานได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย"

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 219) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นี้ บางที่เรียกว่า "การเป็นผู้นำ" "หัวหน้า" หรือ "ผู้บังคับบัญชา" ก็มี ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการนั้นเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่าง

ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การเป็นเอนกประการ

ธำรง บัวศรี (2506 : 51 - 52) กล่าวว่าครูใหญ่เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน ส่งเสริมความก้าวหน้าการเรียนการสอน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ต้องรับผิดชอบงานของโรงเรียนทุกระดับ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เป็นผู้ที่ควรให้กำลังใจ และส่งเสริมผู้ที่ทำงานดีงาม นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน และเป็นผู้ประสานงานของโรงเรียนกับชุมชนอีกด้วย

จึงเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งก็คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารกิจการของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของทางราชการ จึงจำต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำยังต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในองค์การ อันประกอบด้วยระบบขององค์การ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน ตัวแปรผันสถานการณ์อื่น และตัวผู้บริหารหรือตัวผู้นำเอง สิ่งเหล่านี้นอกจากลักษณะงาน (Job Demand) แล้ว ยังต้องประกอบด้วยแบบและความคาดหวัง แฝงอยู่ในตัวของมันเองอีกด้วย ซึ่งอาจเขียนให้เห็นได้ดังนี้

แบบของผู้นำ	ความคาดหวังของผู้นำ
แบบของผู้ใต้บังคับบัญชา	ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา
แบบของผู้บังคับบัญชา	ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
แบบของเพื่อนร่วมงาน	ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน
แบบขององค์การ	ความคาดหวังขององค์การ

ลักษณะของงาน (Job Demand)

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อผู้บริหารในฐานะผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆ หรืออาจจะพูดได้อีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อมนี้ก็คือสถานการณ์ที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเผชิญนั่นเอง

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 220) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า "ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ อำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้"

ทานเนนบาม, เวสชเลอร์ และมาสซาริค (Tanenbaum, Weschler and Massarik, Quoted in Hersey and Blanchard. 1977 : 84) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ว่า "การเป็นผู้นำ คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานการณ์และการถูกชักนำโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้สำเร็จลงตามเป้าหมายเฉพาะอย่างหรือเป้าหมายหลาย ๆ อย่าง"

เฮอร์ซี่ย์ และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้สรุปว่า "การเป็นผู้นำ คือ กระบวนการของกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนดให้"

จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าวจึงทำให้มีผู้ศึกษาค้นคว้าถึงแบบผู้นำของผู้นำมากมาย เริ่มจากปี ค.ศ. 1905 โดยสถาบันวิจัยของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สหรัฐอเมริกา นักวิจัยได้อธิบายพฤติกรรมของผู้นำเป็นสองมิติ คือ มิติการมุ่งงาน และมิติมุ่งความสัมพันธ์ (สมยศ นาวีการ. 2524 : 126) ฮัลปิน (Halpin, Quoted in Hersey and Blanchard. 1977 : 98) ได้ใช้เครื่องมือ LBDQ. ศึกษาพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ พบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมต้องมีคะแนนสูงทั้งด้านการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมจะมีคะแนนต่ำทั้งสองมิติ ต่อมาภายหลัง ฟีดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีดิลก. 2519 : 263 - 264) ได้ศึกษาแบบของผู้นำโดยทำการศึกษาวิจัยและได้สรุปผลว่า งานจะมีประสิทธิภาพดีนั้นขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำและความพอใจของผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีแบบผู้นำใดที่จะใช้เป็นปัจจัยสำหรับทุกสถานการณ์ หัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสถานการณ์ และผู้ร่วมงานในสถานการณ์นั้น ๆ รวมทั้งพิจารณากาลเทศะด้วย นั่นคือ ถ้าหากว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์แล้ว แบบของการเป็นผู้นำใด ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าหากแบบของการเป็นผู้นำใดมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว เรียกว่าเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากแบบของการเป็นผู้นำไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว เรียกว่าเป็นแบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Hersey and Blanchard. 1977 : 105)

โดยสรุป การศึกษาแบบผู้นำของผู้นำดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถปรับพฤติกรรมการเป็นผู้นำของตนให้เข้ากับความต้องการของกลุ่มและสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง ความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวแปรผันสถานการณ์อื่น ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นสภาพแวดล้อม

ในการบริหารงาน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเป็นผู้นำอย่างมากที่สุดก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะยอมรับหรือปฏิเสธการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาได้ และหากพวกผู้ใต้บังคับบัญชารวมกลุ่มกันแล้วก็จะยิ่งมีอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำเช่นกัน ในแต่ละหน่วยงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีวุฒิภาวะไม่เท่ากัน ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ในรูปของความสามารถที่จะรับผิดชอบในงานจาก 2 ด้าน คือ ความเต็มใจ (การจูงใจ) กับการทำได้ (ความสามารถ) ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ

1. บุคคลที่ไม่มีทั้งความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ
2. บุคคลที่มีความเต็มใจ แต่ไม่สามารถที่จะรับผิดชอบ
3. บุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบ
4. บุคคลที่มีทั้งความเต็มใจและสามารถที่จะรับผิดชอบ

บุคคลหรือกลุ่มที่มีความเป็นผู้ใหญ่สูงสุดควรจะเป็นตามข้อ 4 และระดับต่ำสุดควรจะเป็นตามข้อ 1 แต่ที่จริงแล้ว ความเป็นผู้ใหญ่ในงาน เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้ใหญ่ในงาน คือ ความรู้และความสามารถทางเทคนิคที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และ

2. ความเป็นผู้ใหญ่ทางจิตใจ คือ ความรู้สึกในความเชื่อมั่นในตัวเอง และยอมรับในตนเองว่า มีความเป็นตัวของตัวเอง (Hersey and Blanchard. 1977 : 82 - 83)

แบบผู้นำพื้นฐานซึ่งพัฒนาขึ้นโดย เฮอร์ซี่ย์ และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1977 : 103) ที่ศูนย์การศึกษาการเป็นผู้นำ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ แบ่งพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 มุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
แบบที่ 2 มุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง
แบบที่ 3 มุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์สูง
แบบที่ 4 มุ่งงานต่ำ และมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

ดังนั้น การที่ผู้นำจะพิจารณาตัดสินว่า แบบผู้นำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำหนดให้ ผู้นำจะต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะหรือความเป็นผู้ใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้มอบให้ทำ โดยดูจากความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของเขา เมื่อสามารถระบุได้แล้ว ก็จะสามารถหาแบบการเป็นผู้นำที่เหมาะสมได้

ผู้นำแต่ละคนจะมีความสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแบบการเป็นผู้นำได้ไม่เท่ากัน ผู้นำบางคนอาจติดอยู่กับแบบของการเป็นผู้นำแบบพื้นฐานเพียงแบบเดียว กรณีเช่นนี้ผู้นำคนนี้มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเฉพาะกับสถานการณ์ที่แบบของเขาไปด้วยกันได้กับสภาพแวดล้อมเช่นนั้นเท่านั้น

ดังนั้น ผู้นำที่สามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแบบการเป็นผู้นำได้มาก ก็ย่อมจะมีความสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น เพราะสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้มากยิ่งกว่าบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้น้อย

เนื่องจากผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ไม่มีแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่จะสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี จะต้องสามารถยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี เฉพาะอย่างยิ่งการที่ผู้นำต้องสามารถปรับใช้แบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ของ Hensey and Blanchard ซึ่งทฤษฎีนี้มีลักษณะเฉพาะ คือ แบบผู้นำของผู้บริหาร จะต้องสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ซึ่งตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2525 พร้อมกับการจัดตั้งจังหวัดมุกดาหาร โดยแยกออกมาจากจังหวัดนครพนม มี 5 อำเภอ กับอีก 2 กิ่งอำเภอ ประชากรในจังหวัดมุกดาหารมีความแตกต่างกันทั้งในด้าน เชื้อชาติ ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี รายได้ และสภาพความเป็นอยู่ เช่น ในเขตอำเภอคำชะอี และกิ่งอำเภอหนองสูง ประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวภูไท หรือผู้ไทย ในเขตอำเภอดงหลวง ประชากรส่วนหนึ่งเป็นชาวโซ่ ในเขตกิ่งอำเภอหว้านใหญ่ ประชากรส่วนหนึ่งนับถือคริสต์ศาสนา นอกจากนั้นประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวพื้นเมือง หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดมุกดาหารส่วนใหญ่มาจากต่างจังหวัด รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งโดยวิธีคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในปัจจุบัน และโดยการโยกย้ายตามวาระการดำรงตำแหน่ง ส่วนหนึ่งไม่ใช่คนในพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำของตนให้เข้ากันได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กอปรกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหารมีโครงการพัฒนาประสิทธิภาพผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น การวิจัยในเรื่องนี้จะทำให้ได้ข้อมูล

สำหรับการจัดทำโครงการได้โดยตรงกับวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งตัวผู้บริหารโรงเรียนเองก็จะได้รับข้อมูลไปปรับปรุงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ แบบผู้นำ (Leadership Style) พิสัยหรือขอบเขตของแบบ (Style Range) และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adaptability) ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ตามแนวทางและวิธีการของ Hersey and Blanchard โดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self (The Leader Effectiveness and Adaptability Description - Self) ซึ่งบุคคลทั้งสองได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำมากกว่าสองหมื่นราย และมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 14 แบบ ในจำนวนนี้ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางในวงการอุตสาหกรรมและการศึกษาประมาณ 2,000 ราย และได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคคลในกลุ่มนี้อีกมากกว่า 500 ราย รวมทั้งได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำเหล่านี้ด้วย (Hersey and Blanchard. 1977 : 244)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแบบผู้นำ (Leadership Style) พิสัยของแบบ (Style Range) และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adaptability) ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย คือ

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 235 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ใช้เป็นข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ได้ใช้พิจารณาพฤติกรรมของตนเอง และปรับปรุงแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. ใช้เป็นข้อมูลเพื่อเสนอแนะการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร

คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย

"ผู้บริหารโรงเรียน" หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รวมถึงผู้รักษาการณ์ในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

"โรงเรียนประถมศึกษา" หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับก่อนการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาภาคบังคับ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

"สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร" หมายถึง ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกองในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร ซึ่งมี 5 อำเภอ และ 2 กิ่งอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองมุกดาหาร อำเภอคำชะอี อำเภอดอนตาล อำเภอดงหลวง อำเภอนิคมคำสร้อย กิ่งอำเภอหว้านใหญ่ และกิ่งอำเภอหนองสูง

"ผู้นำ" (Leader) หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

"การเป็นผู้นำ" (Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

"แบบผู้นำ" (Leadership Style) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอที่ผู้นำใช้อยู่เมื่อทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในแง่ของการรับรู้โดยบุคคลเหล่านั้น

"พิสัยของแบบ" (Style Range) หมายถึง ขอบเขตที่ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนการใช้แบบผู้นำ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

"ความสามารถในการปรับแบบผู้นำ" (Leadership Style Adaptability) หมายถึง อัตราหรือความมากน้อยที่ผู้นำจะสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ที่กำหนดไว้ตามทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ได้มากน้อยเพียงใด

"แบบพื้นฐานของการเป็นผู้นำ 4 แบบ" ตามแนวคิดของ เฮอร์ซี่ย์ และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1977 : 169 - 170)

1. พฤติกรรมของผู้แบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการเป็นผู้กำหนดงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสั่งการและการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว โดยผู้นำกำหนดบทบาทของผู้ตามให้ และบอกว่าพวกเขาจะต้องทำอะไร และต้องทำงานต่าง ๆ อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน เรียกว่าแบบ "สั่งการ" (Telling) (S 1)

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง (S 2) เรียกว่าแบบ "การชักชวน" (Selling) เพราะว่าการสั่งการส่วนใหญ่ยังคงกระทำโดยผู้นำซึ่งจะใช้การติดต่อแบบสองทาง และให้ความสนับสนุนทางด้านจิตใจ เพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ (S 3) เรียกว่า "การให้มีส่วนร่วม" (Participation) เพราะว่าในแบบนี้ ผู้นำและผู้ตามร่วมกันทำการตัดสินใจโดยการใช้การติดต่อแบบสองทาง และผู้นำใช้พฤติกรรมอำนวยความสะดวกเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความสามารถที่จะทำงานได้

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ (S 4) เรียกว่า "การมอบหมายงาน" (Integrating) เพราะว่าผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานของพวกเขาเอง โดยการมอบหมายอำนาจให้ และใช้การควบคุมดูแลแบบทั่วไป เนื่องจากว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะทั้งทางด้านการงานและจิตใจสูงแล้ว

"วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา" ตามแนวคิดของ เฮอร์ซี่ย์ และบลังค์ชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1977 : 82 - 83) หมายถึง ลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มที่บ่งชี้โดยความสามารถ (Job Maturity) และความเต็มใจในความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Psychological Maturity) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 (M 1) หมายถึง บุคคลที่ไม่มีความเต็มใจและไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ ไม่มีความเชื่อมั่นในตน ต้องมีการสั่งการและการควบคุมจากผู้นำอย่างมาก

ระดับที่ 2 (M 2) หมายถึง บุคคลที่มีความเต็มใจ แต่ไม่สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ เป็นบุคคลที่คิดว่าบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถมากกว่าตน มีลักษณะเหมือนคนมีปมด้อย

ระดับที่ 3 (M 3) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความคิดว่า ไม่มีบุคคลใดไว้วางใจได้ ชอบดิเตียน

ระดับที่ 4 (M 4)' หมายถึง บุคคลที่มีความเต็มใจและสามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ สามารถวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุผล ยอมรับในการกระทำของตนและการกระทำของบุคคลอื่น ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และสามารถควบคุมตนเองได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการวิจัยพอสังเขป ดังนี้

ก. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 235 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

ข. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นผู้นำ LEAD - Self (The Leader Effectiveness and Adaptability Description - Self) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Hersey and Blanchard แห่ง The Center for Leadership Study, Ohio University โดยผู้วิจัยนำมาแปลและเรียบเรียงให้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลส่วนตัว เป็นคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิ ตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ มีทั้งหมด 12 สถานการณ์ 3 สถานการณ์แรกเกี่ยวข้องกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะในระดับต่ำ สถานการณ์ที่ 4 - 6 เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะระดับต่ำถึงปานกลาง สถานการณ์ที่ 7 - 9 เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะในระดับปานกลางถึงสูง และสถานการณ์ที่ 10 - 12 เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะในระดับสูง แต่ละสถานการณ์จะมีคำตอบให้เลือกตอบ 4 ข้อ ผู้ตอบจะต้องเลือกตอบในแต่ละสถานการณ์เพียงข้อเดียว ผู้ตอบต้องเข้าใจในฐานะที่ตนเองเป็นผู้นำ ซึ่งจะละเว้นการตัดสินใจมิได้ ต้องตัดสินใจอย่างแน่แน่และทันต่อเหตุการณ์ แม้ทางเลือกในการตัดสินใจจะเป็นเรื่องที่ตนเองพอใจหรือไม่พอใจก็ตาม ผู้ตอบจะต้องสมมติตัวเองว่า หากผู้ตอบตกอยู่ในสถานการณ์นั้น ๆ ผู้ตอบจะตัดสินใจเลือกปฏิบัติเช่นไร แล้วเลือกคำตอบที่เห็นว่าตนควรจะกระทำมากที่สุด หรือตรงกับพฤติกรรมของผู้ตอบมากที่สุด อาจจะเป็นสิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต หรือเป็นสิ่งที่ผู้ตอบจะกระทำหากต้องเผชิญหน้ากับเหตุการณ์นั้น ๆ ในอนาคต ในการตอบ ผู้ตอบจะต้องไม่คำนึงถึงคำตอบของข้อที่ผ่านมาแล้ว ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังตอบอยู่เท่านั้น เนื่องจากคำตอบของข้อย่อยมีซ้ำกัน ซึ่งอาจจะทำให้ความคิดของผู้ตอบสับสน และในการตอบ

จะต้องไม่นำเอาสถานการณ์หนึ่งไปพาดพิงกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ให้ตอบเรียงลำดับข้อไป เมื่อผู้ตอบได้ตอบครบทั้ง 12 สถานการณ์แล้ว คำตอบของผู้ตอบจะอธิบายถึงแบบผู้นำ (Leadership Style) พิสัยของแบบ (Style Range) และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adaptability) ของผู้ตอบตามที่ผู้ตอบตัดสินใจ สำหรับความสามารถในการปรับแบบผู้นำ ผลจะออกมากในรูปคะแนนของความมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ +1 ถึง +24 และคะแนนของความไม่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ -1 ถึง -24

ค. <u>วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล</u> โดยวิธีขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหารออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอในสังกัด จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่ง ณ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในวันที่มีการประชุมประจำเดือน หรือการประชุมอื่น ๆ เมื่อผู้ตอบได้ตอบแบบสอบถามเสร็จส่วนหนึ่งผู้วิจัยจะขอรับกลับคืนมาเอง ส่วนที่เหลือให้ผู้ตอบจัดส่งกลับคืนมายังผู้วิจัยโดยทางไปรษณีย์

ง. <u>วิธีวิเคราะห์ข้อมูล</u>

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาอัตราร้อยละโดยส่วนรวม

2. ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์โดยวิเคราะห์ตามแบบที่ Hersey และ Blanchard สร้างไว้เป็นรายบุคคล เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับ แบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ โดยวิธีแจกแจงความถี่และหาอัตราร้อยละโดยส่วนรวม

จ. <u>ลำดับขั้นในการเสนอข้อมูล</u> เสนอเป็นบท ๆ ดังนี้

บทที่ 1 กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำ ภาวะผู้นำ พฤติกรรมการเป็นผู้นำ ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบผู้นำ พิสัยของแบบ ความสามารถในการปรับแบบผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 เสนอวิธีดำเนินการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะของผู้วิจัย

นอกจากนี้ ยังมีส่วนประกอบอื่นของรายงานผลการวิจัย คือ

บรรณานุกรม ประกอบด้วย รายชื่อเอกสารและหนังสือที่ใช้อ้างอิงในการวิจัย

ภาคผนวก ประกอบด้วย หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล หนังสือนำส่งแบบสอบถาม และแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย เป็นประวัติการทำงานของผู้วิจัยโดยย่อ