บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา 351 ชุด โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เสนอผลการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา รายด้าน และรายข้อ

ตอนที่ 3 เสนอผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

ตอนที่ 4 เสนอผลการสัมภาษณ์พิเศษเพิ่มเติมจากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและครู นอกเหนือจากตอนที่ 2

4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\overline{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบ t
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
p	แทน	ความน่าจะเป็น
*	แทน	ระดับนัยสำคัญที่ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง

สถานะกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	25	7.10
ครู	326	92.90
รวม	351	100

จากตาราง 1 พบว่า ลักษณะกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 351 คน จำแนกตามตำแหน่ง เป็นผู้บริหาร จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 และครูจำนวน 326 คน คิดเป็นร้อยละ 92.90

ตอนที่ 2 เสนอผลการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา รายด้าน รายข้อ และในภาพรวม

ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา รายด้าน รายข้อ และในภาพรวม ดังตาราง 2-8

ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา รายด้าน รายข้อ และในภาพรวม ดังตาราง 9-15

ตาราง 2 ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ภาวะผู้นำแบบจัดการ	3.15	0.62	ปานกลาง	
1) การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.04	0.80	ปานกลาง	2
2) การบริหารแบบวางเฉย	3.27	0.56	ปานกลาง	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 2 (ต่อ) ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	3.56	0.78	มาก	
1) การสร้างบารมี	3.62	0.80	มาก	2
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	3.65	0.83	มาก	1
3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา	3.49	0.80	ปานกลาง	3
4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	3.48	0.86	ปานกลาง	4
รวม	3.42	0.78	ปานกลาง	

จากตาราง 2 พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงแบบจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ การบริหารแบบวางเฉย (ค่าเฉลี่ย = 3.27) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (ค่าเฉลี่ย = 3.04) และภาวะผู้นำที่เป็นจริงแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ย = 3.65) การสร้างบารมี (ค่าเฉลี่ย =3.62) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (ค่าเฉลี่ย = 3.49) และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.48) อยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 3 ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารบอกครูอย่างชัดเจนว่าถ้าทำงานได้ถึงเป้าหมายที่กำหนด ครูจะได้อะไรเป็นรางวัลตอบแทน	2.88	0.99	ปานกลาง	7
2. ผู้บริหารบอกให้ครูมั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จ	2.80	0.93	ปานกลาง	8
3. ผู้บริหารบอกถึงเป้าหมายที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ครูปฏิบัติ	3.56	0.94	มาก	1
4. ผู้บริหารอธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จแก่ครู	3.38	1.05	ปานกลาง	2
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูทำงานและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จ	3.03	1.04	ปานกลาง	6
6. ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ดีโดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ	3.20	1.11	ปานกลาง	5
7. ผู้บริหารมอบรางวัลที่เป็น วัตถุสิ่งของ เช่น โล่ของรางวัลเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ	2.41	1.05	น้อย	10
8. ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน	2.41	1.02	น้อย	9
9. ผู้บริหารพูดชมเชยครูให้ผู้ร่วมงานฟังในที่ประชุมประจำเดือนเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.33	1.15	ปานกลาง	4
10. ผู้บริหารแสดงออก ด้วยวาจาว่ารับรู้ในความสามารถหรือผลงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.37	1.07	ปานกลาง	3
รวม	3.04	0.80	ปานกลาง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย =3.04)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ อยู่ในระดับน้อย 2 ข้อ

เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารบอกถึงเป้าหมายที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ครูปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 3.56) ผู้บริหารอธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จแก่ครู (ค่าเฉลี่ย = 3.38) และผู้บริหารแสดงออก ด้วยวาจาว่ารับรู้ในความสามารถหรือผลงานได้บรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย = 3.37)

เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับ คือ ผู้บริหารมอบรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ เช่น โล่ของรางวัลเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 2.41) และผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน (ค่าเฉลี่ย = 2.41)

ตาราง 4 ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการด้านการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารกำหนดให้มีการปฏิบัติงานตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม	3.23	0.90	ปานกลาง	7
2. ผู้บริหารบอกเทคนิคการปฏิบัติงานโดยวิธีเดิมๆ	2.99	0.92	ปานกลาง	9
3. ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดเพื่อทราบความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน	3.34	0.93	ปานกลาง	5
4. ผู้บริหารใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด	3.13	0.85	ปานกลาง	8
5. ผู้บริหารมักจะให้ครูปฏิบัติภารกิจต่างๆ แทนตน	2.79	1.03	ปานกลาง	10
6. ผู้บริหารยอมให้ครูปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ปกติเมื่อปฏิบัติงานได้ตามแผน	3.64	0.78	มาก	1
7. ผู้บริหารให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติและสิ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	3.41	0.89	ปานกลาง	3

ตาราง 4 (ต่อ) ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการ ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
8. ผู้บริหารจะดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขเมื่อมีข้อผิดพลาด	3.47	0.95	ปานกลาง	2
9. ผู้บริหารไม่พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเหมาะสม	3.30	0.94	ปานกลาง	6
10. ผู้บริหารแสดงความเห็นใจและไม่กล่าวซ้ำเติมเมื่อครูปฏิบัติงานผิดพลาด	3.35	1.15	ปานกลาง	4
รวม	3.27	0.56	ปานกลาง	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย =3.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 9 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารยอมให้ครูปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ปกติเมื่อปฏิบัติงานได้ตามแผน (ค่าเฉลี่ย = 3.64) ผู้บริหารจะดำเนินการตรวจสอบและแก้ไข เมื่อมีข้อผิดพลาด (ค่าเฉลี่ย = 3.47 และผู้บริหารให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติและสิ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (ค่าเฉลี่ย = 3.41)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับ คือ ผู้บริหารมักจะให้ครูปฏิบัติภารกิจต่างๆ แทนตน (ค่าเฉลี่ย = 2.79) และผู้บริหารบอกเทคนิคการปฏิบัติงานโดยวิธีเดิมๆ (ค่าเฉลี่ย = 2.99)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 5 ภาวะผู้นำที่เป็นจริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างบารมี

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าประทับใจ ควรเอาเป็นแบบอย่าง	3.40	1.02	ปานกลาง	10
2. ผู้บริหารมักใช้วาจาสุภาพกับครู	3.83	1.05	มาก	2
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบ และขอคำแนะนำได้	3.95	1.07	มาก	1
4. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อครู	3.64	1.14	มาก	4
5. ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูทุกครั้งที่มีโอกาส	3.41	1.04	ปานกลาง	9
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตน	3.62	0.88	มาก	5
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ความเฉลียวฉลาดและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง	3.60	0.90	มาก	6
8. ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเสมอต้น เสมอปลาย เป็นที่นับถือของครู	3.56	1.00	มาก	7
9. ผู้บริหารทำให้ครูเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาน	3.50	1.00	ปานกลาง	8
10. ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	3.64	1.05	มาก	3
รวม	3.62	0.80	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างบารมี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย =3.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบ และขอคำแนะนำได้ (ค่าเฉลี่ย = 3.95) ผู้บริหารมักใช้วาจาสุภาพกับครู (ค่าเฉลี่ย = 3.83) และผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ (ค่าเฉลี่ย = 3.64)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 3 ลำดับคือ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง (ค่าเฉลี่ย = 3.40) และผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูทุกครั้งที่มีโอกาส (ค่าเฉลี่ย = 3.41)

ตาราง 6 ภาวะผู้นำที่เป็นจริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.68	1.03	มาก	4
2. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม	3.72	0.98	มาก	1
3. ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้แก่ครูได้อย่างชัดเจน	3.64	0.98	มาก	5
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคีซึ่งจะช่วยให้ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	3.58	1.06	มาก	10
5. ผู้บริหารแสดงให้ครูเห็นถึงการมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน	3.72	1.00	มาก	2
6. ผู้บริหารให้ครูร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.64	0.99	มาก	6
7. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.69	0.96	มาก	3
8. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.62	0.91	มาก	8
9. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับครูจนสำเร็จ	3.60	0.98	มาก	9
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงสิ่งที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.63	0.91	มาก	7
รวม	3.65	0.83	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย =3.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ผู้บริหารแสดงให้ครูเห็นถึงการมีภารกิจจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย = 3.72) และผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย = 3.69)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคี ซึ่งจะช่วยให้ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ (ค่าเฉลี่ย =3.58) และผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับครูจนสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.60)

ตาราง 7 ภาวะผู้นำที่เป็นจริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูปด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารยกประเด็นต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ไขปัญหา	3.55	0.90	มาก	3
2. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ครูได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ	3.56	1.04	มาก	2
3. ผู้บริหารแนะนำให้ครูแก้ปัญหาในหลายๆ ด้าน	3.51	1.01	มาก	5
4. ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู	3.47	1.05	ปานกลาง	7
5. ผู้บริหารไม่วิจารณ์แนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ของครู	3.41	1.00	ปานกลาง	8
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัย	3.70	1.02	มาก	1
7. ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาโดยการคาดเดา	3.49	0.91	ปานกลาง	6
8. ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้ครูได้ปฏิบัติ	3.34	0.96	ปานกลาง	10
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวัง	3.35	0.90	ปานกลาง	9
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติมา	3.53	0.97	มาก	4
รวม	3.49	0.80	ปานกลาง	

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย =3.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัย (ค่าเฉลี่ย = 3.70) ผู้บริหารส่งเสริม และให้โอกาสแก่ครู ได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.56) และผู้บริหารยกประเด็นต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ไขปัญหา (ค่าเฉลี่ย = 3.55)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้ครูได้ปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 3.34) และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวัง (ค่าเฉลี่ย = 3.35)

ตาราง 8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นจริง จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

	ภาวะผู้นำที่จริงเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
		$\overline{X}$	*S.D.*		
1.	ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ครูที่มีปัญหา	3.19	1.02	ปานกลาง	10
2.	ผู้บริหารหมั่นให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ แก่ครูอยู่เสมอ	3.49	1.06	ปานกลาง	5
3.	ผู้บริหารให้โอกาสครูพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม	3.76	1.02	มาก	2
4.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ครู ผู้แนะนำ และผู้ฝึกแก่ครู	3.38	1.10	ปานกลาง	8
5.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอแนะของครู	3.34	1.14	ปานกลาง	9
6.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูต่อความสำเร็จของงาน	3.47	1.06	ปานกลาง	6
7.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้	3.55	1.00	มาก	3
8.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความสามารถ	3.50	1.00	ปานกลาง	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 8 (ต่อ) ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
9. ผู้บริหารให้ครูประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน	3.40	0.99	ปานกลาง	7
10. ผู้บริหารส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.80	0.96	มาก	1
รวม	3.48	0.86	ปานกลาง	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย =3.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย = 3.80) ผู้บริหารให้โอกาสครูพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม (ค่าเฉลี่ย = 3.76) และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ (ค่าเฉลี่ย = 3.55)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ครูที่มีปัญหา (ค่าเฉลี่ย = 3.19) และผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอแนะของครู (ค่าเฉลี่ย = 3.34)

ตาราง 9 ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ภาวะผู้นำแบบจัดการ	4.02	0.58	มาก	
1) การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.79	0.62	มาก	2
2) การบริหารแบบวางเฉย	4.24	0.62	มาก	1
2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	4.29	0.64	มาก	
1) การสร้างบารมี	4.34	0.67	มาก	1
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	4.20	0.67	มาก	4
3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา	4.28	0.68	มาก	3
4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	4.33	0.69	มาก	2
รวม	4.19	0.66	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย =4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำที่คาดหวังแบบจัดการอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การบริหารแบบวางเฉย (ค่าเฉลี่ย = 4.24) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (ค่าเฉลี่ย =3.79) และภาวะผู้นำที่คาดหวังแบบปฏิรูปอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ การสร้างบารมี (ค่าเฉลี่ย=4.34) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 4.33) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา (ค่าเฉลี่ย = 4.28) และการสร้างแรงบันดาลใจ (ค่าเฉลี่ย = 4.20)

ตาราง 10 ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารบอกครูอย่างชัดเจนว่าถ้าทำงานได้ถึงเป้าหมายที่กำหนด ครูจะได้อะไรเป็นรางวัลตอบแทน	4.06	0.93	มาก	2
2. ผู้บริหารบอกให้ครูมั่นใจว่าจะได้รับรางวัลที่เหมาะสมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จ	3.54	1.03	มาก	8
3. ผู้บริหารบอกถึงเป้าหมายที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ครูปฏิบัติ	3.32	1.07	ปานกลาง	9
4. ผู้บริหารอธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จแก่ครู	4.00	0.86	มาก	5
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูทำงานและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จ	3.76	0.84	มาก	7
6. ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ดีโดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ	3.06	1.10	ปานกลาง	10
7. ผู้บริหารมอบรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ เช่น โล่ของรางวัลเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.03	0.76	มาก	4

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 10 (ต่อ) ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
8. ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน	4.05	0.91	มาก	3
9. ผู้บริหารพูดชมเชยครูให้ผู้ร่วมงานฟังในที่ประชุมประจำเดือนเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.17	0.90	มาก	1
10. ผู้บริหารแสดงออก ด้วยวาจาว่ารับรู้ในความสามารถหรือผลงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.96	0.90	มาก	6
รวม	3.79	0.62	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย =3.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารพูดชมเชยครูให้ผู้ร่วมงานฟังในที่ประชุมประจำเดือนเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 4.17) ผู้บริหารบอกครูอย่างชัดเจนว่าถ้าทำงานได้ถึงเป้าหมายที่กำหนด ครูจะได้อะไรเป็นรางวัลตอบแทน (ค่าเฉลี่ย = 4.06) และผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าจะได้รับสิ่งที่ต้องการเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน (ค่าเฉลี่ย = 4.05)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ดี โดยพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ (ค่าเฉลี่ย = 3.06) และผู้บริหารบอกถึงเป้าหมายที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ครูปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 3.32)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 11 ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการด้านการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารกำหนดให้มีการปฏิบัติงานตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม	4.18	0.86	มาก	7
2. ผู้บริหารบอกเทคนิคการปฏิบัติงานโดยวิธีเดิมๆ	4.23	0.79	มาก	6
3. ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดเพื่อทราบความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน	4.37	0.76	มาก	2
4. ผู้บริหารใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด	4.41	0.78	มาก	1
5. ผู้บริหารมักจะให้ครูปฏิบัติภารกิจต่างๆ แทนตน	4.35	0.83	มาก	3
6. ผู้บริหารยอมให้ครูปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ปกติเมื่อปฏิบัติงานได้ตามแผน	4.16	0.82	มาก	9
7. ผู้บริหารให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติและสิ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	3.92	0.87	มาก	10
8. ผู้บริหารจะดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขเมื่อมีข้อผิดพลาด	4.16	0.81	มาก	8
9. ผู้บริหารไม่พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเหมาะสม	4.34	0.78	มาก	4
10. ผู้บริหารแสดงความเห็นใจและไม่กล่าวซ้ำเติมเมื่อครูปฏิบัติงานผิดพลาด	4.27	0.78	มาก	5
รวม	4.24	0.62	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบจัดการ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย =4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด (ค่าเฉลี่ย = 4.41) ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดเพื่อทราบ

ความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.37) และผู้บริหารมักจะให้ครูปฏิบัติภารกิจต่างๆ แทนตน (ค่าเฉลี่ย = 4.35)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติและสิ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐาน (ค่าเฉลี่ย = 3.92) และผู้บริหารยอมให้ครูปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ปกติเมื่อปฏิบัติงานได้ตามแผน (ค่าเฉลี่ย = 4.16)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 12 ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างบารมี

ภาวะผู้นำคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง	4.34	0.81	มาก	7
2. ผู้บริหารมักใช้วาจาสุภาพกับครู	4.36	0.79	มาก	3
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบ และขอคำแนะนำได้	4.36	0.75	มาก	2
4. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อครู	4.33	0.78	มาก	8
5. ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยครูทุกครั้งที่มีโอกาส	4.34	0.78	มาก	6
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตน	4.31	0.76	มาก	9
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ความเฉลียวฉลาดและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง	4.29	0.78	มาก	10
8. ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายเป็นที่นับถือของครู	4.37	0.74	มาก	1
9. ผู้บริหารทำให้ครูเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาน	4.34	0.75	มาก	5
10. ผู้บริหารสามารถควบคุมสติ และอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	4.35	0.85	มาก	4
รวม	4.34	0.67	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างบารมี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เป็นที่นับถือของครู (ค่าเฉลี่ย = 4.37) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าพบและขอคำแนะนำได้ (ค่าเฉลี่ย = 4.36) และผู้บริหารมักใช้วาจาสุภาพกับครู (ค่าเฉลี่ย = 4.36)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ความเฉลียวฉลาดและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย = 4.29) และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีอำนาจและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตน (ค่าเฉลี่ย = 4.31)

ตาราง 13 ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.30	0.76	มาก	3
2. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.23	0.74	มาก	6
3. ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้แก่ครูได้อย่างชัดเจน	4.33	0.79	มาก	2
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคี ซึ่งจะช่วยให้ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	4.24	0.81	มาก	5
5. ผู้บริหารแสดงให้ครูเห็นถึงการมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน	4.30	0.80	มาก	4
6. ผู้บริหารให้ครูร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.13	0.80	มาก	7
7. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.37	0.77	มาก	1
8. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.98	0.92	มาก	10
9. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับครูจนสำเร็จ	4.03	0.87	มาก	9

ตาราง 13 (ต่อ) ภาวะผู้นำที่คาดหวัง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงสิ่งที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.09	0.77	มาก	8
รวม	4.20	0.67	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย = 4.37) ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้แก่ครูได้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย = 4.33) และผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (ค่าเฉลี่ย = 4.30)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย = 3.98) และผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับครูจนสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 4.03)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 14 ภาวะผู้นำที่คาดหวัง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูปด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 351		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารยกประเด็นต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ไขปัญหา	4.22	0.75	มาก	8
2. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ครูได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ	4.10	0.86	มาก	10
3. ผู้บริหารแนะนำให้ครูแก้ปัญหาในหลายๆ ด้าน	4.31	0.78	มาก	3
4. ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู	4.44	0.71	มาก	1
5. ผู้บริหารไม่วิจารณ์แนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ของครู	4.27	0.85	มาก	6
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัย	4.31	0.87	มาก	4
7. ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาโดยการคาดเดา	4.30	0.82	มาก	5
8. ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้ครูได้ปฏิบัติ	4.35	0.78	มาก	2
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวัง	4.26	0.83	มาก	7
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติมา	4.21	0.77	มาก	9
รวม	4.28	0.68	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบปฏิรูปด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย =4.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู (ค่าเฉลี่ย = 4.44) ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้ครูได้ปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย = 4.35) และผู้บริหารแนะนำให้ครูแก้ปัญหาในหลายๆ ด้าน (ค่าเฉลี่ย = 4.31)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสแก่ครูได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ (ค่าเฉลี่ย = 4.10) และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติมา (ค่าเฉลี่ย = 4.21)

ตาราง 15 ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา แบบปฏิรูปด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 351$		ระดับความคิดเห็น	อันดับที่
	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ครูที่มีปัญหา	4.40	0.75	มาก	3
2. ผู้บริหารหมั่นให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ แก่ครูอยู่เสมอ	4.31	0.78	มาก	5
3. ผู้บริหารให้โอกาสครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม	4.44	0.71	มาก	1
4. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็น พี่เลี้ยง ครู ผู้แนะนำ และผู้ฝึก แก่ครู	4.27	0.85	มาก	8
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอแนะของครู	4.31	0.87	มาก	6
6. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูต่อความสำเร็จของงาน	4.30	0.82	มาก	7
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้	4.35	0.78	มาก	4
8. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความสามารถ	4.26	0.83	มาก	9
9. ผู้บริหารให้ครูประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน	4.21	0.77	มาก	10
10. ผู้บริหารส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.40	0.74	มาก	2
รวม	4.33	0.69	มาก	

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากตาราง 15 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบปฏิรูป ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก 3 ลำดับคือ ผู้บริหารให้โอกาสครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม (ค่าเฉลี่ย = 4.44) ผู้บริหารส่งเสริมครูให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย = 4.40) และผู้บริหารให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ครูที่มีปัญหา (ค่าเฉลี่ย = 4.40)

เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อย 2 ลำดับคือ ผู้บริหารให้ครูประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.21) และผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการและความสามารถ (ค่าเฉลี่ย = 4.26)

ตอนที่ 3 เสนอผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติ *t*-test ดังตาราง 16-17

ตาราง 16 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามตำแหน่ง

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหาร (*n*=25)		ครู (*n*=326)		*t*	*p*
	$\overline{X}$	*S.D.*	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ภาวะผู้นำแบบจัดการ	3.35	0.55	3.14	0.63	1.616	.11
1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.43	0.78	3.01	0.80	2.570*	.01
1.2 การบริหารแบบวางเฉย	3.26	0.43	3.27	0.56	-0.062	.95
2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	3.97	0.80	3.53	0.77	2.764*	.01
2.1 การสร้างบารมี	3.96	0.74	3.59	0.80	2.269*	.02
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.11	0.89	3.61	0.82	2.871*	.00
2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา	3.95	0.86	3.46	0.78	3.002*	.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 16 (ต่อ) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามตำแหน่ง

ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหาร (*n*=25)		ครู (*n*=326)		*t*	*p*
	$\overline{X}$	*S.D.*	$\overline{X}$	*S.D.*		
2.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	3.87	0.84	3.46	0.86	2.305*	.02
รวม	3.76	0.69	3.40	0.69	2.534*	.01

* $p < .05$

จากตาราง 16 พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละแบบ พบว่า

ภาวะผู้นำแบบจัดการ ในภาพรวมและด้านการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านคือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 17 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามตำแหน่ง

ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหาร (*n*=25)		ครู (*n*=326)		*t*	*p*
	$\overline{X}$	*S.D.*	$\overline{X}$	*S.D.*		
1. ภาวะผู้นำแบบจัดการ	4.08	0.47	4.01	0.59	0.588	.56
1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.78	0.50	3.79	0.63	-0.110	.91
1.2 การบริหารแบบวางเฉย	4.38	0.57	4.23	0.63	1.200	.23
2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป	3.49	0.66	4.28	0.64	-0.801	.42
2.1 การสร้างบารมี	4.55	0.55	4.32	0.67	1.646	.10
2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.32	0.63	4.19	0.67	0.932	.35
2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา	4.30	0.77	4.28	0.67	0.200	.84
2.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	4.36	0.74	4.32	0.69	0.282	.78
รวม	4.28	0.57	4.19	0.59	0.769	.44

*$p < .05$

จากตาราง 17 พบว่า ภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4.4 การสัมภาษณ์เพิ่มเติม

ตอนที่ 4 เสนอผลการสัมภาษณ์พิเศษเพิ่มเติมจากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารและครูนอกเหนือจากตอนที่ 2 โดยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่คาดหวังสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1. ภาวะผู้นำแบบจัดการ

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกย่องครูที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีความมุ่งมั่นเสียสละและควรบอกครูเสมอว่ารางวัลของงานคือความสำเร็จและควรให้รางวัลตามความเป็นจริงเมื่อปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายแก่ผู้ที่ทำงานหรือทีมงานนั้น เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนได้ตระหนักและรับผิดชอบงานขององค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และควรมีคณะบุคคลร่วมพิจารณาตลอด การให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งถ้าครูใช้ความพยายามมากขึ้นงานสำเร็จก็จะได้รับรางวัลตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น การยกย่อง ชมเชย ให้ของขวัญตามโอกาส การให้เกียรติบัตรหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การให้รางวัลไม่ควรให้บ่อยมากเพราะดูไม่มีค่าและไม่มีความหมาย การให้รางวัลด้วยสิ่งของเหมาะสมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณมาก สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กอาจให้เป็นเกียรติบัตร คำชมเชย หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ

สรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้รางวัลแก่ครูหรือทีมงานตามโอกาสและตามความเป็นจริงเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายโดยการให้คำชมเชย ของขวัญ เกียรติบัตร และการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เพื่อกระตุ้นให้ครูได้ตระหนักและรับผิดชอบงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการแบบวางเฉย

ผู้บริหารควรให้อิสระในการทำงาน ควรชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการที่ให้ครูร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนรับทราบ และทำงานสำเร็จตามที่ตกลงกันไว้จะเกิดผลดีกับสองฝ่าย การบริหารแบบวางเฉยในบางกรณีต้องเฝ้าดูบ้างและควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานทุกด้านเพื่อเป็นการลองผิดลองถูกบ้างกับงานที่ไม่สำคัญมากนัก เพื่อเป็นการเรียนรู้และติดตามพฤติกรรมของครูที่ปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ให้ความสำคัญ แต่ไม่ควรวางเฉยมากเกินไปและควรใช้วิธีการแบบเดิมและปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิมหากเป็นวิธีการที่ทำงานแล้วได้ผลแต่ควรจะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉย เหมาะสำหรับโรงเรียนที่มีคุณภาพดีอยู่แล้ว และผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรอบคอบสุขุม เพราะเป็นการบริหารที่ไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งที่เห็นว่าดีงามหรือถูกต้องแล้ว ผู้บริหารไม่ควรกล่าวซ้ำเติมครูเมื่อทำงานผิดพลาดแต่ควรจะให้คำแนะนำแก่ครูด้วย

สรุป

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้อิสระแก่ครูในการทำงานโดยชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนและเฝ้าดูในทุกกรณี หากไม่มีการผิดพลาดก็ให้

ปฏิบัติงานนั้น ไปเรื่อยๆ ไม่กล่าวซ้ำเติมหรือจับผิดครูเมื่อทำงานผิดพลาดและควรจะให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูเสมอ

2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

2.1 การสร้างบารมี

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความเฉลียวฉลาด รอบรู้ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และควรกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของครูและได้ใจครูทุกคน ได้แก่ มีความยุติธรรม มีน้ำใจช่วยเหลือครูเมื่อประสบปัญหา ร่วมปฏิบัติงานกับครูอย่างใกล้ชิด ให้กำลังใจครู มีความเป็นกันเอง ซึ่งเป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลนั้นที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหนือคนทั่วไป ทำให้ผู้อื่นประทับใจ มีการปฏิบัติตนที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามถูกต้อง จนได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกการดำเนินการทุกระยะในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในแง่ปัจจัย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และความคิด ควรใช้กระบวนการกลุ่ม ต้องเสียสละ นำหน้าตลอดงาน เป็นผู้มีความเมตตา ทำงานแบบให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานเสมอ รู้ทันต่อสภาพความเป็นจริง เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น มีความอดทน ความเสียสละ เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่ความสำเร็จ เป็นผู้นำด้านวิชาการ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสุภาพและเป็นกันเอง

สรุป

ผู้บริหารต้องมีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ เป็นที่ยอมรับของสังคม มีความยุติธรรม เป็นกันเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่น อดทน เสียสละ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำงานแบบให้โอกาสกับผู้ทำงานเสมอ

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ให้ครูพัฒนาตนเองและพัฒนางานเชิงก้าวหน้า ให้เห็นว่าความสำเร็จในครั้งแรกเป็นการเริ่มต้นความสำเร็จในครั้งต่อไป ให้กำลังใจครูเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละและอุทิศตนในการทำงาน ให้กำลังใจทุกคนในองค์กร ส่งเสริมในทุกแง่มุม ให้ครูทำงานสำเร็จตามความคิดนั้นๆ การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้อื่นมาสนับสนุนและปฏิบัติตามในสิ่งที่เห็นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม สร้างจิตสำนึกให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดจนเวลา จึงทำให้ประสบความสำเร็จ การสร้างแรงบันดาลใจอาจจะใช้คำพูดหรือเหตุผลแสดงให้เห็นประโยชน์ที่จะได้จากการปฏิบัติงานทั้งส่วนตัวและส่วนรวม หรือกระตุ้นยั่วยุให้เห็นความท้าทาย อยากลอง อยากเอาชนะอุปสรรค เพื่อผลงานที่ดีและมีคุณภาพ ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู สร้างความตระหนักให้ครูเกิดความศรัทธาในการปฏิบัติงานให้เห็นคุณประโยชน์ของการปฏิบัติงานที่สำเร็จ จะทำให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สรุป

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง พัฒนางาน เป็นแบบอย่างที่ดี อุทิศตนในการทำงาน ให้กำลังใจกับครูทุกคน ในการทำงานให้เสร็จตามความคิดนั้นๆ และควรสร้างความตระหนักให้ครูเกิดความศรัทธาในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ ทำให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา

ส่งเสริมให้ครูมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งในและนอกสถานที่ ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์มาแก้ปัญหาหรือใช้หลักของพุทธศาสนา ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค มาเป็นแนวทางปฏิบัติ กระตุ้นให้เกิดปัญญา เป็นการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่ม การสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยม สร้างความรู้สึกท้าทาย และส่งเสริมให้แสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ชี้นำในสิ่งที่น่าจะเป็น มอบอำนาจในการตัดสินใจอย่างหลากหลาย พาไปศึกษาดูงานที่อื่น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ต้องการทำงาน ออกแบบหน่วยงานเองบ้าง ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิด ลองปฏิบัติตามสิ่งที่เขาคิดคอยติดตามเอาใจใส่ ตั้งใจจริงเห็นความสำเร็จของเขา กระตุ้นให้ครูศึกษาในประเด็นที่ต้องแก้ปัญหา พัฒนา และส่งเสริมให้ครูใช้ปัญญาตัดสินปัญหา และประเด็นการพัฒนาด้วยตัวเอง

สรุป

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้คณะครูได้ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย ให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็น ศึกษาประเด็นที่ต้องแก้ไข พัฒนาและส่งเสริมให้ครูได้ใช้ปัญญาในการตัดสินปัญหา และประเด็นที่พัฒนาด้วยตัวเอง

2.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมพัฒนาความสามารถครูผู้รับผิดชอบงานให้เป็นไปตามความถนัดและความจำเป็นของหน่วยงานและต้องยอมรับในความเป็นเอกบุคคล และต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า การบริหารงานที่สำเร็จต้องให้โอกาสคนแสดงศักยภาพของงานที่เขาทำให้เต็มที่บนความหลากหลายในการปฏิบัติแต่เป้าหมายเดียวกันคือ คน องค์กร มีความสุข ให้ความดูแลให้ครูได้พัฒนาตนเอง ให้อิสระในบางกรณี เพื่อมิให้ออกนอกกรอบของความถูกต้อง มอบหมายงานตามความถนัดให้แก่บุคลากร สังเกตพฤติกรรมให้ออกว่าแต่ละคนชอบอะไร ไม่ชอบอะไร แล้วใช้บุคลากรอย่างมีคุณภาพ ไม่ละเมิดสิทธิในเรื่องส่วนตัว และความคิดที่ถูกต้อง มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคล ส่งเสริมพัฒนาครู ให้คำแนะนำ จัดเข้ารับการอบรม สนับสนุนให้ทำผลงานทางวิชาการเพื่อยกระดับตนเอง รับฟังความคิดเห็นของครูทุกคน นำไปพิจารณาในทุกโอกาส คำนึงถึงว่าทุกคน

มีความสามารถมีความถนัดไม่เหมือนกัน การมอบหมายงาน สั่งงานให้ปฏิบัติต้องมอบหมายไปตามความถนัดและความสามารถด้วย

สรุป

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความถนัดและความจำเป็น ควรให้คำปรึกษาแนะนำครู และควรส่งเสริมความก้าวหน้าของครูในด้านวิชาชีพ

ผลจากการสัมภาษณ์ ครู เป็นรายด้านเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่คาดหวังสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบจัดการ

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

ผู้บริหารให้รางวัลในด้านคำพูดให้กำลังใจ สอบถามปัญหาชี้แนะวิธีต่างๆ ให้ของขวัญในวันสำคัญกล่าวคำชมเชยในการทำงานของครูให้เพื่อนร่วมงานฟัง และเลี้ยงอาหารสังสรรค์ในสถานการณ์อันควรในบางครั้ง ได้รับรางวัลที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานนับเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานแต่มิได้เป็นหัวใจหลักของการทำงาน ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบในที่ประชุมอย่างชัดเจนในเรื่องหลักการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตลอดจนรางวัลว่าคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนไม่ควรมีบ่อยมาก เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคยตัวและหวังแต่รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ผู้บริหารควรให้รางวัลเป็นบางกรณีหรือเป็นบางครั้งเท่านั้น การให้รางวัลเป็นการเสริมกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและทุ่มเทในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การให้รางวัลต้องไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารควรเอาผลการปฏิบัติงานและข้อมูลด้านต่างๆ มาประมวลเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการให้รางวัลอย่างเหมาะสมและเรียบง่าย เพื่อเกิดความประทับใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารให้คำชมเชยและยกย่องครูให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูทุกคน หรือให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่นก่อนสิ้นปี ผู้บริหารไม่ควรบอกครูถึงการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เมื่อครูทำงานได้ถึงเป้าหมาย ควรจะดูอยู่ในใจและพิจารณาไปตามผลงานและความเหมาะสม มอบหมายให้ครูช่วยกันทำงาน แล้วพาไปทัศนศึกษา การให้เกียรติบัตร คำชมเชยและคำพูดที่ดี มีความจริงใจมีค่ามากกว่ารางวัล

สรุป

ผู้บริหารควรจะแจ้งให้ครูทราบวัตถุประสงค์ หลักการ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานตลอดจนรางวัลที่จะได้รับเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จการให้รางวัลโดยการชมเชย ให้ของขวัญ เลี้ยงอาหารสังสรรค์ตามโอกาสต่างๆ หรือพาไปทัศนะศึกษาจากการสัมภาษณ์สิ่งที่ครูต้องการมากกว่ารางวัล คือ คำพูดที่ดี และความจริงใจ

1.2 การบริหารแบบวางเฉย

ผู้บริหารควรให้ครูทำงานไปตามแผนเดิมที่กำหนดไว้ โดยแบ่งไปตามสายงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ติดตามผลงานอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้คณะครูได้คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาร่วมกันเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของส่วนรวม ผู้บริหารให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติ และสิ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐาน และช่วยกันคิดวิธีแก้ปัญหา ไม่ควรกำหนดรูปแบบในการปฏิบัติงานที่ตายตัว ควรให้ครูร่วมกันคิดหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้เพื่อความสำเร็จของงาน ควรบอกความมุ่งหมายและแนวการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ถูกต้องเหมาะสมตามวาระและโอกาส จึงเป็นการปฏิบัติงานแบบเติมเต็ม ผู้บริหารไม่ควรกล่าวซ้ำเติมกับครูที่ทำงานบกพร่อง ควรมาช่วยแก้ปัญหาให้ครูด้วย ผู้บริหารไม่ควรวางเฉยหรือปล่อยปละละเลยการทำงานของครูมากเกินไปเพราะจะทำให้ผลงานที่ได้นั้นขาดประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารควรชี้แนะหรือให้คำปรึกษาบ้างเป็นบางครั้ง เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

สรุป

ผู้บริหารควรให้ครูได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่จะไปช่วยเหลือเมื่อมีความผิดพลาด และผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้ครูทำงานโดยไม่มีการติดตามหรือปล่อยปละละเลยมากจนเกินไป เพราะจะทำให้งานขาดประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

2.1 การสร้างบารมี

ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นตัวอย่างได้ มีความยุติธรรม ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำผู้ร่วมงาน เป็นที่พึ่งได้ ไม่พูดเยาะเย้ยครู มีความเอื้ออาทรเห็นใจในการปฏิบัติงานของครู ให้ความเป็นกันเอง ดูแลทุกข์สุข ปรึกษางานได้ตลอดไม่ระเบียบจัด เป็นนักประชาธิปไตย แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีคุณธรรมจริยธรรม

สรุป

ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานได้ดี เป็นแบบอย่างได้ มีความยุติธรรมให้กำลังใจ และแนะนำในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมจริยธรรม

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารควรวางตัวเป็นกลาง มีใจเป็นธรรมปฏิบัติงานร่วมกับคณะครู สร้างความสามัคคีให้กับหมู่คณะแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน โดยยึดระบบทีมงาน ทำงานตามหน้าที่ของตน ทำให้ครูฮึดเหิมในการทำงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้ความเป็นกันเอง ให้กำลังใจ แนะนำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ ช่วยแบ่งเบาภาระการสอนของครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สรุป

ผู้บริหารเป็นผู้ส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จได้โดยเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานให้กำลังใจ มีความเป็นกันเองกับคณะครูแนะนำและส่งเสริมความก้าวหน้าของครู

2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ได้ดี ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง และส่งเสริมให้ครูร่วมกันแก้ไขปัญหา ให้โอกาสครูในการแสดงหาความรู้เพิ่มเติมในสิ่งใหม่ๆ แนะนำหรือแสวงหาความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความก้าวหน้าและนำชื่อเสียงมาสู่สถานศึกษานำข่าวสารมาแลกเปลี่ยนกัน หาข้อมูล และแจ้งข้อมูลทิศทางการศึกษาปัจจุบันให้ครูทราบ

สรุป

ผู้บริหารควรให้ครูได้ร่วมกันวางแผนงานและหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ โดยยึดหลักประชาธิปไตย และควรส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยมอบหมายหน้าที่ต่างๆ หรือกิจกรรมโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการหรือความสามารถในการนำกิจกรรมต่างๆ ได้สำเร็จด้วยดีโดยดูจากผลงานที่สำเร็จแล้ว ครูแต่ละคนมีศักยภาพไม่เท่ากัน ผู้บริหารควรเลือกเฟ้นเอาสิ่งที่ดีงาม กระตุ้นให้ครูปฏิบัติและที่สำคัญควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง ใช้คนให้ถูกกับงาน ไม่มีการลำเอียง เห็นงานส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ครูในทุกๆ ด้าน โดยการศึกษาอบรม ดูงาน เพิ่มเติม และเอาใจใส่ต่อปัญหาต่างๆ ของครูเสมอ รับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำที่ถูกต้อง มอบหมายงานให้ครูทำบางครั้งไม่ตรงกับความสามารถ (โรงเรียนขนาดเล็ก) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานบุคคล มุ่งสนับสนุนผู้ร่วมงาน ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงาน ด้วยความสุข และส่งผลต่อการปฏิบัติงานทีมี คุณภาพยิ่งขึ้น

สรุป

ผู้บริหารควรแต่งตั้งและมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถและความถนัด โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง ทั้งการศึกษาเพิ่มเติม อบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อแก้ปัญหาการทำงานไม่ตรงกับความสามารถและความถนัดโดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในภาพรวมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่คาดหวัง เป็นรายด้านสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบจัดการ

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะให้รางวัลแก่ครู หรือทีมงานที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการให้คำชมเชย เกียรติบัตร ของขวัญ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ครูส่วนใหญ่เห็นว่าคำพูดที่ดี และความจริงใจ เป็นสิ่งที่ครูต้องการมากกว่ารางวัล

1.2 การบริหารแบบวางเฉย ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ครูปฏิบัติงานไปตามแผนการที่กำหนดไว้อย่างอิสระ หากไม่มีการผิดพลาด ก็ให้ปฏิบัติงานนั้นไปเรื่อยๆ ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามเพื่อประสิทธิภาพของงาน ให้คำแนะนำและไม่ซ้ำเติมเมื่อครูทำงานผิดพลาด

2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

2.1 การสร้างบารมี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความยุติธรรม เป็นกันเอง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่นและมีความเสียสละ

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนางาน พัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู มีความเป็นกันเอง อุทิศตนในการทำงาน ให้กำลังใจกับครูในการทำงานให้สำเร็จตามความคิดนั้นๆ

2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลาย วางแผนงานร่วมกันโดยให้หลักประชาธิปไตย ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาโดยใช้ปัญญา และการพัฒนาด้วยตนเอง

2.4 การคำนึงความเป็นเอกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความสามารถ ความถนัดและความจำเป็น ส่งเสริมให้ครูพัฒนางาน พัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์