

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ครังนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็น 3 ช่วง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ช่วงที่ 1

1. รายละเอียดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหาร

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนผู้บริหารจำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ระดับการศึกษา	ประสบการณ์ทำงาน		รวม
	ต่ำกว่า 10 ปี	10 ปีขึ้นไป	
ต่ำกว่าปริญญาโท	20	36	56
ปริญญาโทขึ้นไป	37	51	88
รวม	57	87	144

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 มีจำนวนทั้งสิ้น 144 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

เป็นกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 57 คน และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 87 คน

เป็นกลุ่มผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท จำนวน 56 คน และมีระดับการศึกษาดั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป 88 คน

หากพิจารณาาร่วมกันทั้งประสบการณ์ทำงานและระดับการศึกษา เป็นดังนี้

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปีและมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท
จำนวน 20 คน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปีและมีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโท
ขึ้นไป จำนวน 37 คน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานสูงกว่า 10 ปี และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท
จำนวน 36 คน

กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานสูงกว่า 10 ปีและมีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโท
ขึ้นไป จำนวน 51 คน

ช่วงที่ 2

1.2 กลุ่มครูผู้สอนที่ให้ข้อมูล

กลุ่มครูผู้สอนที่ให้ข้อมูลในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร
ของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะ
ของครูผู้สอน มีจำนวน 333 คน

ช่วงที่ 3

1.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา
ผู้บริหารที่มีการบริหารแบบหลักอยู่ในแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ให้ไปสู่การบริหารแบบ
หลักของแบบผู้นำประสิทธิผลสูง มีจำนวน 6 คน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ผลการศึกษาแบบผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทฤษฎี
สามมิติ ของวิลเลียม เจ. เรคคิน ตอนที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของ
ครูผู้สอน และตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารที่มีการบริหารแบบหลักอยู่ในแบบของผู้นำ
ประสิทธิผลต่ำ ให้ไปสู่การบริหารแบบหลักของผู้นำแบบประสิทธิผลสูง โดยผลการศึกษาแต่ละ
ตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ช่วงที่ 1 ผลการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทฤษฎีสถิติของวิลเลียม เจ. เรดดิ แบบการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้เป็นแบบบริหารที่เป็นหลัก จำแนกตามระดับการศึกษา

1. ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของแบบผู้นำผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท ปีการศึกษา 2547 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แบบประสิทธิภาพต่ำ	(8)	(14.29)
1. ผู้ทนทำ	0	0
2. ผู้เอาใจ	8	14.29
3. ผู้คุมงาน	0	0
4. ผู้ยอมความ	0	0
แบบประสิทธิภาพสูง	(35)	(62.50)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	0	0
7. ผู้บุกงาน	35	62.5
8. ผู้นำทีม	0	0
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(12)	(21.42)
1. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ	1	1.78
2. ผู้เอาใจ, ผู้บุกงาน	5	8.93
3. ผู้บุกงาน, ผู้นำทีม	4	7.14
4. ผู้เอาใจ, ผู้คุมงาน, ผู้บุกงาน	2	3.57
ไม่มีแบบหลัก	1	1.79
รวม	56	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.50

มีแบบผู้นำประสิทธิภาพสูง ในลักษณะผู้นำแบบผู้บุกงาน และมีผู้นำร้อยละ 14.29 ที่มีแบบผู้นำประสิทธิภาพต่ำ ในลักษณะผู้นำแบบผู้เอาใจ นอกจากนี้แล้วร้อยละ 21.42 ใช้แบบผู้นำสองแบบ คือทั้งแบบประสิทธิภาพต่ำและแบบประสิทธิภาพสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 1.79 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจน

2. บริหารที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของแบบผู้นำผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปปีการศึกษา 2547 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิภาพต่ำ	(14)	(15.91)
1. ผู้ทนทำ	0	0
2. ผู้เอาใจ	14	15.91
3. ผู้คุมงาน	0	0
4. ผู้ยอมความ	0	0
แบบประสิทธิภาพสูง	(22)	(25.01)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	3	3.41
7. ผู้บุกงาน	19	21.60
8. ผู้นำทีม	0	0
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(20)	(22.72)
1. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ	2	2.27
2. ผู้เอาใจ, ผู้บุกงาน	12	13.64
3. ผู้สอนแนะ, ผู้บุกงาน	3	3.41
4. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ, ผู้บุกงาน	3	3.41
ไม่มีแบบหลัก	32	36.36
รวม	88	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป ที่มีแบบผู้นำประสิทธิภาพ

ผลสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 21.60 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 3.41 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะ สำหรับแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 15.91 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 22.72 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป

ส่วนร้อยละ 36.36 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำการบริหารที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจน

3. แบบการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้เป็นแบบบริหารที่เป็นหลัก แยกตามประเภทการทำงาน

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประเภทการทำงานต่ำกว่า 10 ปี

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาอุทัยธานีที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ปีการศึกษา 2547 ในแต่ละ
แบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิผลต่ำ	(10)	(17.54)
1. ผู้ทนทำ	0	0
2. ผู้เอาใจ	10	17.54
3. ผู้คุมงาน	0	0
4. ผู้ยอมความ	0	0
แบบประสิทธิผลสูง	(16)	(28.07)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	0	0
7. ผู้บุกงาน	16	28.07
8. ผู้นำทีม	0	0
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(8)	(14.04)
1. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ	4	7.02
2. ผู้เอาใจ, ผู้บุกงาน	4	7.02
ไม่มีแบบหลัก	23	40.05
รวม	57	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ที่มีแบบผู้นำประสิทธิผลสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 28.07 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน สำหรับแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 17.54 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 14.04 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป

ส่วนร้อยละ 40.05 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักได้ ชัดเจน

3.2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุทัยธานีที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ปีการศึกษา 2547 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิภาพต่ำ	(12)	(13.79)
1. ผู้ทนทำ	0	0
2. ผู้เอาใจ	12	13.79
3. ผู้คุมงาน	0	0
4. ผู้ยอมความ	0	0
แบบประสิทธิภาพสูง	(41)	(47.13)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	3	3.45
7. ผู้บุกงาน	38	43.68
8. ผู้นำทีม	0	0
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(24)	(27.59)
1. ผู้เอาใจ, ผู้บุกงาน	12	13.79
2. ผู้สอนแนะ, ผู้บุกงาน	3	3.45
3. ผู้บุกงาน, ผู้นำทีม	4	4.60
4. ผู้เอาใจ, ผู้คุมงาน, ผู้บุกงาน	2	2.30
5. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ, ผู้บุกงาน	3	3.45
ไม่มีแบบหลัก	10	11.49
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปที่มีการบริหารแบบประสิทธิภาพสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 43.68 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 3.45

มีลักษณะเป็นผู้นำแบบสอนแนะ สำหรับการบริหารแบบมีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 13.79 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 27.59 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป

ส่วนร้อยละ 11.49 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจน

4. แบบการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้เป็นแบบบริหารที่เป็นแบบสนับสนุน แยกตามระดับการศึกษา

4.1 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท

หาค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท ในแต่ละแบบผู้นำได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท ปีการศึกษา 2547 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
แบบประสิทธิผลต่ำ	(5)	(8.93)
1. ผู้ทนทำ	0	0
2. ผู้เอาใจ	4	7.14
3. ผู้คุมงาน	1	1.79
4. ผู้ยอมความ	0	0
แบบประสิทธิผลสูง	(20)	(35.72)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	2	3.57
7. ผู้บุกงาน	8	14.29
8. ผู้นำทีม	10	17.86
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(16)	(28.57)
1. ผู้ทนทำ, ผู้นำทีม	1	1.88
2. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ	5	8.93
3. ผู้เอาใจ, ผู้นำทีม	1	1.87
4. ผู้คุมงาน, ผู้ยอมความ	2	3.57
5. ผู้สอนแนะ, ผู้นำทีม	5	8.93
6. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ, ผู้นำทีม	2	3.57
ไม่มีแบบสนับสนุน	15	26.78
รวม	56	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท ที่มีแบบผู้นำประสิทธิผลสูง ร้อยละ 17.86 มีลักษณะผู้นำแบบผู้นำทีม ร้อยละ 14.29 มีลักษณะผู้บุกงาน ร้อยละ 3.57 มีลักษณะผู้สอนแนะ และมีผู้นำที่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 7.14 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ ร้อยละ 1.79 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบคุมงาน

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 28.57 ใช้แบบผู้นำสนับสนุนทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิภาพต่ำและแบบประสิทธิภาพสูงควบคู่กันไป

ส่วนร้อยละ 26.78 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนที่ชัดเจน

4.3 ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานีที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป ปีการศึกษา 2547 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิภาพต่ำ	(23)	(26.13)
1. ผู้ทนทำ	4	4.54
2. ผู้เอาใจ	16	18.18
3. ผู้คุมงาน	0	0
4. ผู้ขอมความ	3	3.41
แบบประสิทธิภาพสูง	(25)	(28.41)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	6	6.82
7. ผู้บุกงาน	11	12.50
8. ผู้นำทีม	8	9.09
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(15)	(17.05)
1. ผู้เอาใจ, ผู้บุกงาน	1	1.14
2. ผู้ขอมความ, ผู้นำทีม	2	2.27
3. ผู้สอนแนะ, ผู้บุกงาน	6	6.82
4. ผู้บุกงาน, ผู้นำทีม	6	6.82
ไม่มีแบบสนับสนุน	25	28.41
รวม	88	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป ที่มีแบบผู้นำ

ประสิทธิผลสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 12.50 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 9.09 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้นำทีม และร้อยละ 6.82 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะ สำหรับแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 18.18 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ ร้อยละ 4.54 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ทนทำ และร้อยละ 3.41 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ยอมความ

นอกจากนี้แล้วร้อยละ 17.05 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป ส่วนร้อยละ 28.41 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนที่ชัดเจน

5. แบบการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ใช้เป็นแบบบริหารที่เป็นแบบสนับสนุน แยกตามประเภทการทำงาน

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานีที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ปีการศึกษา 2547 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิผลต่ำ	(11)	(19.30)
1. ผู้ทนทำ	0	0
2. ผู้เอาใจ	11	19.30
3. ผู้คุมงาน	0	0
4. ผู้ขอมความ	0	0
แบบประสิทธิผลสูง	(10)	(17.54)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	1	1.75
7. ผู้บุกงาน	9	15.79
8. ผู้นำทีม	0	0
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(12)	(21.05)
1. ผู้เอาใจ, ผู้บุกงาน	1	1.75
2. ผู้สอนแนะ, ผู้บุกงาน	3	5.26
3. ผู้สอนแนะ, ผู้นำทีม	4	7.02
4. ผู้บุกงาน, ผู้นำทีม	4	7.02
ไม่มีแบบสนับสนุน	24	42.11
รวม	57	100.00

จากตารางที่ 4.8 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี ที่มีแบบผู้นำ ประสิทธิภาพสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 15.79 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบุกงาน และร้อยละ 1.75 มีลักษณะผู้นำแบบผู้สอนแนะ สำหรับแบบผู้นำมีประสิทธิภาพต่ำ ร้อยละ 19.30 มีลักษณะ เป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 21.05 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป

ส่วนร้อยละ 42.11 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำที่ใช้เป็นแบบสนับสนุนที่ชัดเจน

5.2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

หาจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธนา ที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ในแต่ละแบบผู้นำได้ผลดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาอุทัยธานีที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ปีการศึกษา 2547
ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิภาพต่ำ	(17)	(19.54)
1. ผู้ทนทำ	4	4.60
2. ผู้เอาใจ	9	10.34
3. ผู้คุมงาน	1	1.15
4. ผู้ยอมความ	3	3.45
แบบประสิทธิภาพสูง	(35)	(40.23)
5. ผู้คุมกฎ	0	0
6. ผู้สอนแนะ	7	8.05
7. ผู้บุกงาน	10	11.49
8. ผู้นำทีม	18	20.69
ใช้มากกว่า 1 แบบ	(20)	(22.99)
1. ผู้ทนทำ, ผู้นำทีม	1	1.15
2. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ	6	6.90
3. ผู้เอาใจ, ผู้นำทีม	1	1.15
4. ผู้คุมงาน, ผู้ยอมความ	2	2.30
5. ผู้ยอมความ, ผู้นำทีม	2	2.30
6. ผู้สอนแนะ, ผู้บุกงาน	3	3.44
7. ผู้สอนแนะ, ผู้นำทีม	1	1.15
8. ผู้บุกงาน, ผู้นำทีม	2	2.30
9. ผู้เอาใจ, ผู้สอนแนะ, ผู้นำทีม	2	2.30
ไม่มีแบบสนับสนุน	15	17.24
รวม	87	100.00

จากตารางที่ 4.9 พบว่า แบบผู้นำที่เป็นแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ที่มีแบบผู้นำ

ประสิทธิผลสูง มีลักษณะของผู้นำดังนี้ ร้อยละ 20.69 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้นำทีม ร้อยละ 11.49 มีลักษณะผู้นำแบบผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 8.05 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบสอนแนะ สำหรับแบบผู้นำประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 10.34 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ ร้อยละ 4.60 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ทนทำ ร้อยละ 3.45 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบ ผู้ยอมความ และร้อยละ 1.15 มีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้คุมงาน

นอกจากนี้แล้ว ร้อยละ 22.99 ใช้แบบผู้นำทั้งสองแบบคือแบบประสิทธิผลต่ำและแบบประสิทธิผลสูงควบคู่กันไป

ส่วนร้อยละ 17.24 ไม่แสดงลักษณะแบบผู้นำการบริหารที่ใช้เป็นแบบหลักได้ชัดเจน

ช่วงที่ 2 ผลการศึกษาประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของครูผู้สอน

การศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของครูผู้สอน เป็นการศึกษาถึงประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารใน 25 ประเด็น ผลการศึกษปรากฏดังตารางที่ 4.10 ซึ่งเป็นดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของ
ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ตามทัศนะของครูผู้สอน

รายการการบริหารงานของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.20	.68	ปานกลาง
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำที่สอดคล้องกับนโยบายและความจำเป็นของโรงเรียน	2.38	.56	ปานกลาง
3. ผู้บริหารมีการกำกับดูแลปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างมีระเบียบแบบแผน	2.32	.56	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนให้กับความสามารถอย่างเหมาะสม	2.33	.58	ปานกลาง
5. ผลงานผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	2.34	.58	ปานกลาง
6. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	2.53	.61	มาก
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจท่าน	2.44	.58	ปานกลาง
8. ครูอาจารย์มีความรักความศรัทธาและยอมรับนับถือผู้บริหาร	2.39	.60	ปานกลาง
9. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานของครูอาจารย์	2.42	.57	ปานกลาง
10. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์	2.34	.65	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการการบริหารงานของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
11. ผู้บริหารจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	2.19	.61	ปานกลาง
12. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและได้รับการตอบสนองในทางที่ดีจากผู้บริหาร	2.38	.56	ปานกลาง
13. บริหารมีความสัมพันธ์กับครูอาจารย์เป็นอย่างดี	2.42	.58	ปานกลาง
14. บริหารได้พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์	2.41	.59	ปานกลาง
15. บริหารมีความสามารถสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร	2.39	.60	ปานกลาง
16. บริหารมีความสามารถชี้แจงแผนงานให้ครูอาจารย์เข้าใจอย่างถูกต้อง	2.33	.60	ปานกลาง
17. บริหารเป็นผู้ประนีประนอมรู้จักยืดหยุ่นตามความเหมาะสม	2.37	.57	ปานกลาง
18. บริหารพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ	2.47	.56	ปานกลาง
19. บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งของครูอาจารย์ได้เป็นอย่างดี	2.30	.60	ปานกลาง
20. ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารยึดมั่นที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าวัตถุประสงค์ส่วนตัว	2.37	.60	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการการบริหารงานของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
21. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอาจารย์อย่างเป็น ธรรมโดยถ้วนหน้า ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	2.33	.60	ปานกลาง
22. ผู้บริหารเชื่อมั่นในตัวบุคคลในการปฏิบัติ งาน	2.33	.60	ปานกลาง
23. ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพสิทธิของครู อาจารย์	2.44	.60	ปานกลาง
24. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้รับการ พัฒนาทางวิชาชีพอย่างทั่วถึง	2.42	.60	ปานกลาง
25. การพิจารณาให้ครูอาจารย์ได้รับความดี ความชอบเป็นพิเศษเป็นไปอย่างยุติธรรม	2.24	.72	ปานกลาง
รวม	2.36	.08	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทัศนะของครูผู้สอน เป็นดังต่อไปนี้

ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 โดยส่วนใหญ่ 24 รายการจาก 25 รายการ มีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยมีเพียงหนึ่งรายการที่มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (2.34) ส่วนรายการอื่น ๆ มีระดับการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ช่วงที่ 3 แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อการใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง

จากผลการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี ปีการศึกษา 2547 ตามทฤษฎีสถิติของวิลเลียม เจ. เรดดิน ซึ่งพบว่ามียุทธศาสตร์ ผู้บริหารบางส่วนที่มีแบบการบริหารที่ใช้เป็นแบบหลัก (Dominant styles) ซึ่งเป็นลักษณะของการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ อยู่ในแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการศึกษาที่ได้ในขั้นที่ 1 ที่พบว่า มีผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี บางส่วนที่ใช้แบบการบริหารแบบหลักที่เป็นแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำมาหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อให้ผู้บริหารมีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้เสนอแนวทางในการพัฒนาดังนี้

การพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ตามทฤษฎีสถิติของ วิลเลียม เจ. เรดดิน ด้านการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี

ผลการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท (ร้อยละ 14.29 หรือจำนวน 8 คน จาก 56 คน) ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป (ร้อยละ 15.91 หรือจำนวน 14 คน จาก 88 คน) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 17.54 หรือจำนวน 10 คน จาก 57 คน) และผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 13.79 หรือจำนวน 12 คน จาก 87 คน) ที่มีแบบการบริหารแบบประสิทธิผลต่ำ ล้วนแต่มีลักษณะ ผู้นำแบบผู้เอาใจ (Missionary) ดังนี้

เนื่องจากผู้นำแบบผู้เอาใจ มักจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Related) เป็นผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบสนุก มีเมตตา ให้ความอบอุ่นกับผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใดๆ ไม่วิพากษ์ในการทำงานใด ไม่วิพากษ์ในเรื่องผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารที่มีแบบการบริหารแบบผู้เอาใจ ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อจะสามารถเปลี่ยนแปลงให้ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง โดยมีแนวทางดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.1 ส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในสาขาการบริหารการศึกษา และสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำหรับผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาโท)

1.2 จัดให้มีการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่อื่นๆ เพื่อเปิดมุมมองให้กว้างขึ้น

โดยเฉพาะ โรงเรียนที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารและที่เป็นแบบอย่าง

เรื่องดังต่อไปนี้

- 1.3 พัฒนानุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง เช่นการประชุม อบรม สัมมนา เชิงปฏิบัติการใน
- 1.3.1 การวางแผน
- 1.3.2 เทคนิคการจูงใจ
- 1.3.3 การนิเทศกำกับและการติดตามการปฏิบัติงาน
- 1.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง

ศึกษาธิการ

2. ดำเนินการมอบหมายงานบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ ความต้องการ และความเหมาะสม ตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

3. ส่งเสริมให้มีการนิเทศและนำนวัตกรรมตลอดจนสนับสนุนให้นำหลักการบริหารจัดการของผู้นำยุคใหม่มาใช้ในการบริหาร เช่น

3.1 ให้มีการนำทักษะที่จำเป็นในการบริหารมาใช้อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทักษะด้านความคิด มนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การประสานงาน

3.2 ส่งเสริมให้มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ

3.3 ส่งเสริมให้นำระบบทฤษฎีการบริหารการศึกษามาใช้ในการจัดการสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น ทฤษฎีระบบ หลักทฤษฎีของ PDCA R&D SBM ฯลฯ

4. ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งในระดับสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ รายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ

5. ให้ขวัญและกำลังใจเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ

6. การดำเนินการที่เกี่ยวกับโรงเรียน

6.1 กำหนดให้สถานศึกษามีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มีแผนพัฒนาแผนปฏิบัติการ สารสนเทศ มาตรฐานโรงเรียน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และในการบริหารจัดการที่ชัดเจนแล้วนำมาปฏิบัติจริง

6.2 เน้นการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย แบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม

6.3 สร้างความตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ

6.4 สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

6.5 ให้บทบาทชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน