

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในบทนี้ได้เสนอผลการวิจัยที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภักดีชุมพล จำนวน 2 ชุด โดยผู้บริหารประเมินตนเอง 1 ชุด และครูผู้สอนประเมินผู้บริหาร 1 ชุด ซึ่งได้นำเสนอในรูปของตารางประกอบการบรรยายตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่โรงเรียนปัจจุบัน และขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 และตารางที่ 4

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้บริหาร

| สถานภาพ                | ผู้บริหาร (21) |        |
|------------------------|----------------|--------|
|                        | จำนวน          | ร้อยละ |
| 1. ตำแหน่ง             |                |        |
| ครูใหญ่                | 3              | 14.29  |
| อาจารย์ใหญ่            | 11             | 52.38  |
| ผู้อำนวยการโรงเรียน    | 7              | 33.33  |
| 2. เพศ                 |                |        |
| ชาย                    | 19             | 90.48  |
| หญิง                   | 2              | 9.52   |
| 3. อายุ                |                |        |
| ไม่เกิน 24 ปี          | -              | -      |
| 25 - 34 ปี             | -              | -      |
| 35 - 44 ปี             | 18             | 85.72  |
| 45 - 54 ปี             | 2              | 9.52   |
| 55 ปีขึ้นไป            | 1              | 4.76   |
| 4. วุฒิการศึกษาสูงสุด  |                |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี       | 1              | 4.76   |
| ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 16             | 76.19  |
| ปริญญาโท               | 4              | 19.05  |
| อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | -              | -      |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| สถานภาพ                        | ผู้บริหาร(21) |        |
|--------------------------------|---------------|--------|
|                                | จำนวน         | ร้อยละ |
| 5. ประสบการณ์ในการบริหาร       | 3             | 14.28  |
| ไม่เกิน 5 ปี                   | 5             | 23.81  |
| 6 - 10 ปี                      | 9             | 42.86  |
| 11 - 15 ปี                     | 4             | 19.05  |
| 16 ปีขึ้นไป                    |               |        |
| 6. ขนาดของโรงเรียน             |               |        |
| แบบ 1 จำนวนนักเรียน120 คนลงมา  | 5             | 23.81  |
| แบบ 2 จำนวนนักเรียน121-300 คน  | 9             | 42.86  |
| แบบ 3 จำนวนนักเรียน301คนขึ้นไป | 7             | 33.33  |

จากตารางที่ 3 ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนครึ่งหนึ่งดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ร้อยละ 52.38 เป็นชาย ร้อยละ90.48 มีอายุระหว่าง 35-44 ปี ร้อยละ85.72 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ76.19 มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนระหว่าง11-15 ปี ร้อยละ42.86 และอยู่ในโรงเรียนแบบ 2 ที่มีนักเรียนระหว่าง121-300 คน ร้อยละ 42.86

ตารางที่ 4 สถานภาพของครูผู้สอน

| สถานภาพ                | ครูผู้สอน (215) |        |
|------------------------|-----------------|--------|
|                        | จำนวน           | ร้อยละ |
| 1. ตำแหน่ง             |                 |        |
| ครู 1 หรือ ครู 2       | -               | -      |
| อาจารย์ 1              | 122             | 56.74  |
| อาจารย์ 2              | 89              | 41.40  |
| อาจารย์ 3              | -               | -      |
| ผู้ช่วยผู้บริหาร       | 4               | 1.8    |
| 2. เพศ                 |                 |        |
| ชาย                    | 86              | 40.00  |
| หญิง                   | 129             | 60.00  |
| 3. อายุ                |                 |        |
| ไม่เกิน 24 ปี          | 14              | 6.51   |
| 25 - 34 ปี             | 90              | 41.86  |
| 35 - 44 ปี             | 92              | 42.79  |
| 45 - 54 ปี             | 17              | 7.91   |
| 55 ปีขึ้นไป            | 2               | 0.93   |
| 4. วุฒิการศึกษาสูงสุด  |                 |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี       | 31              | 14.42  |
| ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า | 184             | 85.58  |
| ปริญญาโท               | -               | -      |
| อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... |                 |        |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| สถานภาพ                        | ครูผู้สอน(215) |        |
|--------------------------------|----------------|--------|
|                                | จำนวน          | ร้อยละ |
| 5. ประสบการณ์ในการบริหาร       |                |        |
| ไม่เกิน 5 ปี                   | 93             | 43.26  |
| 6 - 10 ปี                      | 44             | 20.47  |
| 11 - 15 ปี                     | 22             | 10.23  |
| 16 ปีขึ้นไป                    | 56             | 26.05  |
| 6. ขนาดของโรงเรียน             |                |        |
| แบบ 1 จำนวนนักเรียน120 คนลงมา  | 27             | 12.56  |
| แบบ 2 จำนวนนักเรียน121-300 คน  | 84             | 39.07  |
| แบบ 3 จำนวนนักเรียน301คนขึ้นไป | 104            | 48.37  |

จากตารางที่ 4 ครูผู้สอนดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 ร้อยละ 56.74 เป็นหญิง ร้อยละ 60 มีอายุระหว่าง 35-44 ปี ร้อยละ 42.79 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ร้อยละ 85.58 ทำการสอนในโรงเรียนปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 43.26 และสอนในโรงเรียนแบบ 3 ที่มีจำนวนนักเรียน 301 คน ขึ้นไป ร้อยละ 48.37

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

เป็นการประเมินการผู้บริหารโรงเรียนในการแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งจะแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง และภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ โดยให้

- 1 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เคยแสดงออก
- 2 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกนาน ๆ ครั้ง
- 3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกเป็นบางครั้ง
- 4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกบ่อยครั้ง
- 5 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกเสมอ ๆ

จากนั้นนำจำนวนข้อคำถามและเลขข้อคำถามมาจัดเข้ากลุ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบต่าง ๆ 4 ลักษณะตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ดังรายละเอียดในตารางที่

ตารางที่ 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ                                                                               | จำนวน (ร้อยละ) |             |               |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                                 | 1              | 2           | 3             | 4             | 5             |
| 1. คิดอย่างกระจ่างและเป็นเหตุเป็น<br>เป็นผล                                                     | -              | -           | 4<br>(19.05)  | 11<br>(52.38) | 6<br>(28.57)  |
| 2. เน้นการวางแผนอย่างรอบคอบ<br>และกำหนดระยะเวลาในการ<br>ทำงานอย่างชัดเจน                        | -              | 1<br>(4.76) | 4<br>(19.05)  | 11<br>(52.38) | 5<br>(23.81)  |
| 3. เข้าใจถึงปัญหาด้วยการวิเคราะห์<br>อย่างมีเหตุผลและการคิดอย่าง<br>ละเอียดรอบคอบ               | -              | -           | 6<br>(28.57)  | 9<br>(42.86)  | 6<br>(28.57)  |
| 4. นโยบายและกรรมวิธีกำหนดขึ้น<br>และนำไปปฏิบัตินั้นมีความ<br>ชัดเจน และเป็นเหตุเป็นผล           | -              | 1<br>(4.76) | 1<br>(4.76)   | 9<br>(42.86)  | 10<br>(47.62) |
| 5. เผชิญกับปัญหาด้วยข้อเท็จจริง<br>และเหตุผล                                                    | -              | -           | 3<br>(14.29)  | 10<br>(47.62) | 8<br>(38.09)  |
| 6. กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง<br>สามารถวัดได้และให้ผู้ปฏิบัติ<br>รับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น | -              | 1<br>(4.76) | 9<br>(42.86)  | 9<br>(42.86)  | 2<br>(9.52)   |
| 7. ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับราย<br>ละเอียดปลีกย่อย                                                | -              | 1<br>(4.76) | 8<br>(38.10)  | 8<br>(38.10)  | 4<br>(19.04)  |
| 8. เชื่อมมั่นในโครงสร้างและสายการ<br>บังคับบัญชาที่ชัดเจน                                       | -              | -           | 1<br>(4.76)   | 10<br>(47.62) | 10<br>(47.62) |
| รวม                                                                                             | -              | 4<br>(2.38) | 36<br>(21.43) | 77<br>(45.83) | 51<br>(30.36) |

จากตารางที่ 5 ในภาพรวม ผู้บริหารร้อยละ 45.83 เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างบ่อยครั้ง และร้อยละ 30.36 แสดงออกเสมอ ๆ เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมก็พบว่ามี 5 พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้งเช่นกัน และมีพฤติกรรมที่แสดงออกเสมอๆ เท่ากับ พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง 1 พฤติกรรม คือ เชื้อมั่นในโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (ร้อยละ 47.62) และเผชิญกับปัญหาด้วยข้อเท็จจริงและเหตุผล มีพฤติกรรมที่แสดงออกเสมอๆ อีก 1 พฤติกรรม คือ นโยบายและกรรมวิธีที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัตินั้นมีความชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผล (ร้อยละ 47.62)



ตารางที่ 6 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบโครงสร้าง ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอน

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร                                                    | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                      | 1              | 2             | 3             | 4             | 5             |
| 1. คิดอย่างกระจ่างและเป็นเหตุ<br>เป็นผล                                              | 8<br>(3.72)    | 33<br>(15.35) | 77<br>(35.81) | 68<br>(31.63) | 29<br>(13.49) |
| 2. เน้นการวางแผนอย่าง<br>รอบคอบและกำหนดระยะ<br>เวลาในการทำงานอย่าง<br>ชัดเจน         | 13<br>(6.05)   | 28<br>(13.02) | 71<br>(33.02) | 86<br>(40.00) | 17<br>(7.91)  |
| 3. เข้าใจถึงปัญหาด้วยการ<br>วิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและ<br>การคิดอย่างละเอียดรอบคอบ    | 9<br>(4.19)    | 32<br>(14.88) | 74<br>(34.42) | 82<br>(38.14) | 18<br>(8.37)  |
| 4. นโยบายและกรรมวิธีกำหนด<br>ขึ้นและนำไปปฏิบัตินั้นมี<br>ความชัดเจนเป็นเหตุเป็นผล    | 4<br>(1.86)    | 37<br>(17.21) | 77<br>(35.81) | 79<br>(36.75) | 18<br>(8.37)  |
| 5. เผชิญกับปัญหาด้วยข้อเท็จ<br>จริงและเหตุผล                                         | 6<br>(2.79)    | 26<br>(12.09) | 77<br>(35.82) | 71<br>(33.02) | 35<br>(16.28) |
| 6. กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะ<br>เจาะจนสามารถวัดได้และให้<br>ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบในผลลัพธ์ | 4<br>(1.86)    | 31<br>(14.42) | 79<br>(36.74) | 78<br>(36.28) | 23<br>(10.70) |
| 7. ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับ<br>รายละเอียดปลีกย่อย                                     | 8<br>(3.72)    | 39<br>(18.14) | 86<br>(40.00) | 66<br>(30.70) | 16<br>(7.44)  |

ตารางที่ 6 (ต่อ)

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร                             | จำนวน (ร้อยละ) |                |                |                |                |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                               | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| 8. เชื่อมมั่นในโครงสร้างและ<br>สายการบังคับบัญชา<br>ที่ชัดเจน | 4<br>(1.86)    | 27<br>(12.56)  | 74<br>(34.42)  | 84<br>(39.07)  | 26<br>(12.09)  |
| รวม                                                           | 56<br>(3.25)   | 253<br>(14.71) | 615<br>(35.75) | 614<br>(35.70) | 182<br>(10.59) |

จากตารางที่ 6 ในภาพรวมครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหาร ร้อยละ 35.75 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเป็นบางครั้ง และร้อยละ 35.70 เห็นว่า แสดงออกบ่อยครั้งใกล้เคียงกัน และเมื่อพิจารณาแต่ละพฤติกรรมพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างบ่อยครั้ง 4 พฤติกรรม

ตารางที่ 7 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ                                                                           | จำนวน (ร้อยละ) |   |              |               |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|--------------|---------------|---------------|
|                                                                                             | 1              | 2 | 3            | 4             | 5             |
| 1. ให้ความสนใจและให้<br>การสนับสนุนผู้อื่นอย่าง<br>แท้จริง                                  | -              | - | 2<br>(9.53)  | 7<br>(33.33)  | 12<br>(57.14) |
| 2. สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ<br>โดยผ่านสัมพันธภาพที่<br>เปิดเผยและร่วมมือซึ่งกัน<br>และกัน | -              | - | 1<br>(4.76)  | 9<br>(42.86)  | 11<br>(52.38) |
| 3. แสดงความเข้าใจและใส่ใจ<br>เป็นอย่างมากต่อความ<br>ต้องการและความรู้สึกของ<br>ผู้อื่น      | -              | - | 3<br>(14.29) | 12<br>(57.14) | 6<br>(28.57)  |
| 4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วม<br>และการมีส่วนเกี่ยวข้อง<br>ในการตัดสินใจอย่างแท้จริง           | -              | - | 5<br>(23.81) | 6<br>(28.57)  | 10<br>(47.62) |
| 5. ให้ความช่วยเหลือและ<br>ตอบสนองผู้อื่นอย่าง<br>สม่ำเสมอ                                   | -              | - | 5<br>(23.81) | 4<br>(19.05)  | 12<br>(57.14) |
| 6. เป็นนักฟังที่ดีพร้อมที่จะรับ<br>ฟังความคิดเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้อื่น                | -              | - | 6<br>(28.57) | 4<br>(19.05)  | 11<br>(52.38) |
| 7. ยกย่องชมเชยผู้อื่นที่มี<br>ผลงานดีเยี่ยม                                                 | -              | - | -            | 7<br>(33.33)  | 14<br>(66.67) |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ                                       | จำนวน (ร้อยละ) |   |               |               |               |
|---------------------------------------------------------|----------------|---|---------------|---------------|---------------|
|                                                         | 1              | 2 | 3             | 4             | 5             |
| 8. เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาส<br>ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมสูง | -              | - | 4<br>(19.05)  | 6<br>(28.57)  | 11<br>(52.38) |
| รวม                                                     | -              | - | 26<br>(15.48) | 55<br>(32.74) | 87<br>(51.78) |

จากตารางที่ 7 ในภาพรวมผู้บริหาร ร้อยละ 51.78 เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์เสมอๆ และร้อยละ 32.74 แสดงออกบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมพบว่า แสดงออกเสมอ ๆ เช่นกัน มีเพียง 1 พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง คือ แสดงความเข้าใจและใส่ใจอย่างมากต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น ร้อยละ 57.14

ตารางที่ 8 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบทฤษฎากรรมนุษย์  
ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร                                                           | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                             | 1              | 2             | 3             | 4             | 5             |
| 1. ให้ความสนใจและให้การ<br>สนับสนุนผู้อื่นอย่างแท้จริง                                      | 2<br>(0.93)    | 26<br>(12.09) | 62<br>(28.84) | 88<br>(40.93) | 37<br>(17.21) |
| 2. สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ<br>โดยผ่านสัมพันธภาพที่<br>เปิดเผยและร่วมมือซึ่งกัน<br>และกัน | 9<br>(4.18)    | 29<br>(13.49) | 70<br>(32.56) | 76<br>(35.35) | 31<br>(14.42) |
| 3. แสดงความเข้าใจและใส่ใจ<br>เป็นอย่างมากต่อความ<br>ต้องการและความรู้สึกของ<br>ผู้อื่น      | 11<br>(5.12)   | 38<br>(17.67) | 74<br>(34.42) | 65<br>(30.23) | 27<br>(12.56) |
| 4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วม<br>และการมีส่วนเกี่ยวข้องใน<br>การตัดสินใจอย่างแท้จริง           | 6<br>(2.79)    | 35<br>(16.28) | 67<br>(31.16) | 78<br>(36.28) | 29<br>(13.49) |
| 5. ให้ความช่วยเหลือและ<br>ตอบสนองผู้อื่นอย่าง<br>สม่ำเสมอ                                   | 6<br>(2.79)    | 31<br>(14.42) | 1<br>(33.02)  | 72<br>(33.49) | 35<br>(16.28) |
| 6. เป็นฟังที่ดีพร้อมที่จะรับฟัง<br>ความคิดเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะของผู้อื่น                   | 8<br>(3.72)    | 29<br>(13.49) | 68<br>(31.63) | 66<br>(30.70) | 44<br>(20.46) |
| 7. ยกย่องชมเชยผู้อื่นที่มี<br>ผลงานดีเยี่ยม                                                 | 9<br>(4.19)    | 20<br>(9.30)  | 63<br>(29.30) | 73<br>(33.95) | 50<br>(23.25) |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร                       | จำนวน (ร้อยละ) |                |                |                |                |
|---------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                         | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| 8. เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาส<br>ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมสูง | 7<br>(3.25)    | 25<br>(11.63)  | 68<br>(31.63)  | 72<br>(33.49)  | 43<br>(20.00)  |
| รวม                                                     | 58<br>(3.37)   | 233<br>(13.55) | 543<br>(31.57) | 590<br>(34.30) | 296<br>(17.21) |

จากตารางที่ 8 ในภาพรวมครูผู้สอนร้อยละ 34.30 เห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์บ่อยครั้ง และร้อยละ 31.57 แสดงออกเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมพบว่าแสดงออกบ่อยครั้ง 6 พฤติกรรมและอีก 2 พฤติกรรมแสดงออกเป็นบางครั้ง

ตารางที่ 9 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ                                                                       | จำนวน (ร้อยละ) |              |               |               |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
|                                                                                         | 1              | 2            | 3             | 4             | 5            |
| 1. มีความสามารถเป็นพิเศษใน<br>การระดมทรัพยากรเพื่อ<br>ปฏิบัติการกิจให้บรรลุ<br>ผลสำเร็จ | 1<br>(4.76)    | 2<br>(9.53)  | 5<br>(23.81)  | 6<br>(28.57)  | 7<br>(33.33) |
| 2. เป็นนักเจรจาที่มีความสุขุม<br>และเชี่ยวชาญ                                           | -              | 2<br>(9.52)  | 8<br>(38.10)  | 8<br>(38.10)  | 3<br>(14.28) |
| 3. มีความสามารถเป็นพิเศษใน<br>การโน้มน้าวชักนำและมี<br>อิทธิพลต่อผู้อื่น                | -              | 1<br>(4.76)  | 9<br>(42.86)  | 6<br>(28.57)  | 5<br>(23.81) |
| 4. คาดการณ์ล่วงหน้าและจัดการ<br>กับความขัดแย้งภายใน<br>หน่วยงานด้วยความ<br>ชาญฉลาด      | -              | 1<br>(4.76)  | 5<br>(23.81)  | 10<br>(47.62) | 5<br>(23.81) |
| 5. มีความสามารถเป็นพิเศษใน<br>การแสวงหาการสนับสนุน<br>จากผู้มีอิทธิพลและอำนาจ           | -              | 2<br>(9.52)  | 11<br>(52.39) | 6<br>(28.57)  | 2<br>(9.52)  |
| 6. มีความเชี่ยวชาญและความ<br>อ่อนไหวทางการเมือง<br>เป็นพิเศษ                            | 2<br>(9.52)    | 5<br>(23.81) | 11<br>(52.38) | 1<br>(4.77)   | 2<br>(9.52)  |
| 7. สร้างแนวร่วมเพื่อเป็นฐาน<br>ในการสนับสนุนการทำงาน                                    | -              | 1<br>(4.76)  | 2<br>(9.52)   | 13<br>(61.91) | 5<br>(23.81) |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ                                                    | จำนวน (ร้อยละ) |              |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                      | 1              | 2            | 3             | 4             | 5             |
| 8. ประสบความสำเร็จทั้ง ๆ ที่มี<br>ข้อขัดแย้งและการต่อต้าน<br>คัดค้าน | -              | -            | 5<br>(23.81)  | 9<br>(42.86)  | 7<br>(33.33)  |
| รวม                                                                  | 3<br>(1.79)    | 14<br>(8.33) | 56<br>(33.33) | 59<br>(35.12) | 36<br>(21.43) |

จากตารางที่ 9 ในภาพรวมผู้บริหารร้อยละ 35.12 เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองบ่อยครั้ง และร้อยละ 33.33 แสดงออกเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมพบว่า มี 4 พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง และ 4 พฤติกรรมแสดงออกเป็นบางครั้ง



ตารางที่ 10 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบการเมือง ตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอน

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร                                                        | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                          | 1              | 2             | 3             | 4             | 5             |
| 1. มีความสามารถเป็นพิเศษใน<br>การระดมทรัพยากรเพื่อ<br>ปฏิบัติการกิจ ให้บรรลุ<br>ผลสำเร็จ | 4<br>(1.86)    | 28<br>(13.02) | 81<br>(37.67) | 83<br>(38.61) | 19<br>(8.84)  |
| 2. เป็นนักเจรจาที่มีความสุขุม<br>และเชี่ยวชาญ                                            | 11<br>(5.11)   | 26<br>(12.10) | 78<br>(36.28) | 70<br>(32.56) | 30<br>(13.95) |
| 3. มีความสามารถเป็นพิเศษใน<br>การโน้มน้าวชักนำและมี<br>อิทธิพลต่อผู้อื่น                 | 12<br>(5.58)   | 35<br>(16.28) | 78<br>(36.28) | 70<br>(32.56) | 20<br>(9.30)  |
| 4. คาดการณ์ล่วงหน้าและ<br>จัดการกับความขัดแย้ง<br>ภายในหน่วยงานด้วย<br>ความชาญฉลาด       | 10<br>(4.65)   | 55<br>(25.58) | 75<br>(34.88) | 58<br>(26.98) | 17<br>(7.91)  |
| 5. มีความสามารถเป็นพิเศษ<br>ในการแสวงหาการสนับสนุน<br>จากผู้มีอิทธิพลและอำนาจ            | 13<br>(6.04)   | 35<br>(16.28) | 70<br>(32.56) | 78<br>(36.28) | 19<br>(18.84) |
| 6. มีความเชี่ยวชาญและความ<br>อ่อนไหวทางการเมืองเป็น<br>พิเศษ                             | 9<br>(4.19)    | 38<br>(17.67) | 85<br>(39.54) | 69<br>(32.09) | 14<br>(6.51)  |
| 7. สร้างแนวร่วมเพื่อเป็นฐาน<br>ในการสนับสนุนการทำงาน                                     | 7<br>(3.26)    | 30<br>(13.95) | 79<br>(36.74) | 66<br>(30.70) | 33<br>(15.35) |

ตารางที่ 10 (ต่อ)

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร                                    | จำนวน (ร้อยละ) |                |                |                |               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|                                                                      | 1              | 2              | 3              | 4              | 5             |
| 8. ประสบความสำเร็จทั้ง ๆ ที่มี<br>ข้อขัดแย้งและการต่อต้าน<br>คัดค้าน | 3<br>(1.40)    | 35<br>(16.28)  | 78<br>(36.28)  | 82<br>(38.14)  | 17<br>(7.90)  |
| รวม                                                                  | 69<br>(4.01)   | 282<br>(16.40) | 624<br>(36.28) | 576<br>(33.49) | 169<br>(9.82) |

จากตารางที่ 10 ในภาพรวมครูผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหารร้อยละ 36.28 มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองเป็นบางครั้ง และร้อยละ 33.49 แสดงออกบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรม พบว่า มีพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นบางครั้ง อยู่ 5 พฤติกรรม และอีก 3 พฤติกรรมแสดงออกบ่อยครั้ง

ตารางที่ 11 พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ                                                   | จำนวน (ร้อยละ) |             |               |               |               |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                     | 1              | 2           | 3             | 4             | 5             |
| 1. ดลบันดาลใจให้ผู้อื่นทำดีที่สุด                                   | 1<br>(4.76)    | -           | 7<br>(33.33)  | 7<br>(33.33)  | 6<br>(28.58)  |
| 2. เป็นผู้มีการมีสูง                                                | 1<br>(4.76)    | 2<br>(9.52) | 10<br>(47.63) | 7<br>(33.33)  | 1<br>(4.76)   |
| 3. เป็นเสมือนแรงบันดาลใจให้<br>กับผู้อื่น                           | -              | 1<br>(4.76) | 7<br>(33.33)  | 9<br>(42.86)  | 4<br>(19.05)  |
| 4. มีจินตนาการและความคิด<br>ริเริ่มสร้างสรรค์สูง                    | -              | -           | 3<br>(14.29)  | 12<br>(57.14) | 6<br>(28.57)  |
| 5. สามารถสื่อสารนักเกี่ยวกับ<br>วิสัยทัศน์และภารกิจที่ทำทนาย        | -              | 2<br>(9.52) | 8<br>(38.10)  | 9<br>(42.86)  | 2<br>(9.52)   |
| 6. มองการณ์ไกลเพื่อสร้าง<br>โอกาสและช่องทางใหม่ๆ<br>ที่ทำทนาย       | -              | -           | 7<br>(33.33)  | 9<br>(42.86)  | 5<br>(23.81)  |
| 7. สร้างความจงรักภักดีและ<br>ความกระตือรือร้น                       | -              | -           | 5<br>(23.81)  | 9<br>(42.86)  | 7<br>(33.33)  |
| 8. เป็นเสมือนแบบอย่างที่ดีของ<br>ความใฝ่ฝันและคุณค่าของ<br>หน่วยงาน | -              | -           | 5<br>(23.81)  | 9<br>(42.86)  | 7<br>(33.33)  |
| รวม                                                                 | 2<br>(1.19)    | 5<br>(2.98) | 52<br>(30.95) | 71<br>(42.26) | 38<br>(22.62) |

จากตารางที่ 11 ผู้บริหาร ร้อยละ 42.26 เห็นว่าตนเอง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์บ่อยครั้ง และร้อยละ 30.95 แสดงออกเป็นบางครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมมีการแสดงออกบ่อยครั้ง 7 พฤติกรรมและอีก 1 พฤติกรรมมีการแสดงออกเป็นบางครั้ง คือ ความเป็นผู้มีบารมีสูง

ตารางที่ 12 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบสัญลักษณ์  
ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| พฤติกรรมภาวะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร                                   | จำนวน (ร้อยละ) |                |                |                |                |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                     | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| 1. ดลบันดาลใจให้ผู้อื่นทำดีที่สุด                                   | 10<br>(4.65)   | 38<br>(17.69)  | 83<br>(38.61)  | 62<br>(28.84)  | 22<br>(10.23)  |
| 2. เป็นผู้มีการมีสูง                                                | 18<br>(8.37)   | 33<br>(15.35)  | 79<br>(36.74)  | 55<br>(25.58)  | 30<br>(13.96)  |
| 3. เป็นเสมือนแรงบันดาลใจให้<br>กับผู้อื่น                           | 15<br>(6.98)   | 40<br>(18.60)  | 88<br>(40.93)  | 55<br>(25.58)  | 17<br>(7.91)   |
| 4. มีจินตนาการและความคิด<br>ริเริ่มสร้างสรรค์สูง                    | 11<br>(5.11)   | 35<br>(16.28)  | 66<br>(30.70)  | 78<br>(36.28)  | 25<br>(11.63)  |
| 5. สามารถสื่อสารเกี่ยวกับ<br>วิสัยทัศน์และ ภารกิจที่ท้าทาย          | 9<br>(4.19)    | 40<br>(18.6)   | 74<br>(34.42)  | 76<br>(35.35)  | 16<br>(7.44)   |
| 6. มองการณ์ไกลเพื่อสร้าง<br>โอกาสและ เส้นทางใหม่ๆ<br>ที่ท้าทาย      | 7<br>(3.26)    | 30<br>(13.95)  | 68<br>(31.63)  | 74<br>(34.42)  | 36<br>(16.74)  |
| 7. สร้างความจงรักภักดีและ<br>ความกระตือรือร้น                       | 7<br>(3.26)    | 25<br>(11.63)  | 65<br>(30.23)  | 77<br>(35.81)  | 41<br>(19.07)  |
| 8. เป็นเสมือนแบบอย่างที่ดีของ<br>ความใฝ่ฝันและคุณค่าของ<br>หน่วยงาน | 16<br>(7.44)   | 28<br>(13.02)  | 72<br>(33.49)  | 69<br>(32.09)  | 30<br>(13.96)  |
| รวม                                                                 | 93<br>(5.41)   | 269<br>(15.64) | 595<br>(34.59) | 546<br>(31.74) | 217<br>(12.62) |

จากตารางที่ 12 ในภาพรวม ครูผู้สอนร้อยละ 34.59 เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์เป็นบางครั้งและร้อยละ 31.74 แสดงออกบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรม พบว่าแสดงออกบ่อยครั้ง 4 พฤติกรรม คือ สร้างความจงรักภักดีและความกระตือรือร้น ร้อยละ 35.81 กับสามารถสื่อสารสำนึกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่ท้าทายร้อยละ 35.45 การมีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงร้อยละ 36.28 และมองการณ์ไกลเพื่อสร้างโอกาสและเส้นทางใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ร้อยละ 34.42

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

เป็นข้อความที่บรรยายลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในด้านทักษะที่เด่นที่สุดของผู้บริหาร คำจำกัดความที่เหมาะสมกับตัวผู้บริหารโรงเรียน สิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จได้มากที่สุด สิ่งที่คุณมักสังเกตเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุด และการขนานนามที่เหมาะสมกับตัวผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีข้อประเมินลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบ 4 ลักษณะ คือ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ โดยให้

- 4 สำหรับข้อความที่บรรยายเกี่ยวกับตัวผู้บริหารได้ดีที่สุด
- 3 และ 2 สำหรับข้อความที่บรรยายเกี่ยวกับตัวผู้บริหารได้ดีลดลงไปตามลำดับ
- 1 สำหรับข้อความที่บรรยายเกี่ยวกับตัวผู้บริหารได้ใกล้เคียงน้อยที่สุด

จากนั้นนำข้อความและข้อประเมินลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมาจัดลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบต่าง ๆ 4 ลักษณะ คือ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 13 - 26

ตารางที่ 13 ทักษะที่เด่นที่สุดของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ข้อประเมิน                                       | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|--------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                  | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. ทักษะเชิงวิเคราะห์วิจารณ์                     | 2<br>(9.52)    | 3<br>(14.29)  | 10<br>(47.62) | 6<br>(28.57)  |
| ข. ทักษะด้านเชื่อมประสานสัมพันธ์<br>ระหว่างบุคคล | 1<br>(4.76)    | 2<br>(9.52)   | 5<br>(23.81)  | 13<br>(61.91) |
| ค. ทักษะทางการเมือง                              | 13<br>(61.90)  | 3<br>(14.29)  | 3<br>(14.29)  | 2<br>(9.52)   |
| ง. ทักษะในการกระตุ้นและปลุกเร้า                  | 4<br>(19.05)   | 10<br>(47.62) | 6<br>(28.57)  | 1<br>(4.76)   |

จากตารางที่ 13 ผู้บริหารเห็นว่า ทักษะที่เด่นที่สุดของตนเองคือ ทักษะด้านเชื่อมประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ร้อยละ 61.91 ทักษะที่เด่นคือทักษะเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ ร้อยละ 47.62 และทักษะที่ด้อยคือทักษะทางการเมือง ร้อยละ 61.90



ตารางที่ 14 ทักษะที่เด่นที่สุดของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| ข้อประเมิน                                       | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|--------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                  | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. ทักษะเชิงวิเคราะห์วิจารณ์                     | 50<br>(13.95)  | 39<br>(18.14) | 72<br>(33.49) | 74<br>(34.42) |
| ข. ทักษะด้านเชื่อมประสานสัมพันธ์<br>ระหว่างบุคคล | 28<br>(13.02)  | 51<br>(23.72) | 80<br>(37.21) | 56<br>(26.05) |
| ค. ทักษะทางการเมือง                              | 75<br>(34.88)  | 68<br>(31.63) | 37<br>(17.21) | 35<br>(16.28) |
| ง. ทักษะในการกระตุ้นและปลุกเร้า                  | 53<br>(24.65)  | 70<br>(32.56) | 56<br>(26.05) | 36<br>(16.74) |

จากตารางที่ 14 ครูผู้สอนเห็นว่าคำบรรยายได้ดีที่สุดเกี่ยวกับทักษะที่เด่นที่สุดของผู้บริหาร คือ ทักษะเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ ร้อยละ 34.42 บรรยายได้ดีคือทักษะด้านเชื่อมประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ร้อยละ 37.21 และบรรยายได้ใกล้เคียงน้อยที่สุดคือ ทักษะทางการเมือง ร้อยละ 34.88

ตารางที่ 15 คำจำกัดความที่เหมาะสมกับตัวผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ข้อประเมิน                                   | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |              |
|----------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|
|                                              | 1              | 2             | 3             | 4            |
| ก. เป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค                 | 4<br>(19.05)   | 10<br>(47.62) | 5<br>(23.81)  | 2<br>(9.52)  |
| ข. เป็นนักฟังที่ดี                           | 1<br>(4.76)    | 3<br>(14.29)  | 11<br>(52.38) | 6<br>(28.57) |
| ค. เป็นนักเจรจาต่อรองที่เชี่ยวชาญ            | 9<br>(42.86)   | 2<br>(9.52)   | 6<br>(28.57)  | 4<br>(19.05) |
| ง. เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น | 3<br>(14.28)   | 4<br>(19.05)  | 6<br>(28.57)  | 8<br>(38.10) |

จากตารางที่ 15 ผู้บริหารเห็นว่า คำจำกัดความที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุดคือเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ร้อยละ 38.10 คำจำกัดความที่เหมาะสมมากคือ เป็นนักฟังที่ดี ร้อยละ 52.38 และคำจำกัดความที่เหมาะสมน้อยที่สุดคือ เป็นนักเจรจาต่อรองที่เชี่ยวชาญ ร้อยละ 42.86

ตารางที่ 16 คำจำกัดความที่เหมาะสมกับตัวผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| ข้อประเมิน                                   | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|----------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                              | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. เป็นผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค                 | 59<br>(27.44)  | 67<br>(31.16) | 60<br>(27.91) | 29<br>(13.49) |
| ข. เป็นนักฟังที่ดี                           | 43<br>(20.00)  | 65<br>(30.23) | 63<br>(29.30) | 44<br>(20.47) |
| ค. เป็นนักเจรจาต่อรองที่เชี่ยวชาญ            | 40<br>(18.60)  | 51<br>(23.72) | 70<br>(32.56) | 54<br>(25.12) |
| ง. เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น | 52<br>(24.19)  | 55<br>(25.58) | 35<br>(16.28) | 73<br>(33.95) |

จากตารางที่ 16 ครูผู้สอนเห็นว่า คำจำกัดความที่เหมาะสมมากที่สุดกับตัวผู้บริหารคือ เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ร้อยละ 33.95 คำจำกัดความที่เหมาะสมมากคือ เป็นนักเจรจาต่อรองที่เชี่ยวชาญ ร้อยละ 32.56 และคำจำกัดความที่เหมาะสมน้อยที่สุดคือ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ร้อยละ 27.44

ตารางที่ 17 สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมากที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ข้อประเมิน                                   | จำนวน (ร้อยละ) |              |               |               |
|----------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|
|                                              | 1              | 2            | 3             | 4             |
| ก. ดัดจริตใจที่ดี                            | -              | 5<br>(23.81) | 4<br>(19.05)  | 12<br>(57.14) |
| ข. ให้คำแนะนำฝึกฝนและพัฒนาคน                 | 1<br>(4.75)    | 3<br>(14.29) | 13<br>(61.91) | 4<br>(19.05)  |
| ค. สร้างแนวร่วมและฐานอำนาจที่เข้มแข็ง        | 12<br>(57.14)  | 4<br>(19.05) | 2<br>(9.52)   | 3<br>(14.29)  |
| ง. เสริมพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น | 4<br>(19.05)   | 7<br>(33.33) | 7<br>(33.33)  | 3<br>(14.29)  |

จากตารางที่ 17 ผู้บริหารเห็นว่า สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จได้มากที่สุดคือการดัดจริตใจที่ดี ร้อยละ 57.14 สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสำเร็จมากที่สุดคือให้คำแนะนำฝึกฝนและพัฒนาคน ร้อยละ 61.91 และสิ่ง that ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จน้อยที่สุดคือการสร้างแนวร่วมและฐานอำนาจที่เข้มแข็ง ร้อยละ 57.14

ตารางที่ 18 สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมากที่สุด ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| ข้อประเมิน                                   | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|----------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                              | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. ตัดสินใจที่ดี                             | 32<br>(14.88)  | 60<br>(27.91) | 54<br>(25.12) | 69<br>(32.09) |
| ข. ให้คำแนะนำฝึกฝนและพัฒนาคน                 | 37<br>(17.20)  | 54<br>(25.12) | 70<br>(32.56) | 54<br>(25.12) |
| ค. สร้างแนวร่วมและฐานอำนาจที่เข้มแข็ง        | 60<br>(27.91)  | 60<br>(27.91) | 48<br>(22.32) | 47<br>(21.86) |
| ง. เสริมพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น | 58<br>(26.98)  | 49<br>(22.80) | 65<br>(30.22) | 43<br>(20.00) |

จากตารางที่ 18 ครูผู้สอนเห็นว่า สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จได้มากที่สุด คือ การตัดสินใจที่ดี ร้อยละ 32.09 สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสำเร็จมากคือให้คำแนะนำฝึกฝนและพัฒนาคน ร้อยละ 32.56 และสิ่ง that ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จน้อยที่สุดคือการสร้างแนวร่วมและฐานอำนาจที่เข้มแข็ง ร้อยละ 27.91

ตารางที่ 19 สิ่งที่คนมักสังเกตเกี่ยวกับผู้บริหารมากที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ข้อประเมิน                                                                           | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                      | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. ความใส่ใจในเรื่องของรายละเอียด                                                    | 3<br>(14.29)   | 2<br>(9.52)   | 14<br>(66.67) | 2<br>(9.52)   |
| ข. ความเอาใจใส่ห่วงใยและความเอื้อ<br>อาหารผู้อื่น                                    | 1<br>(4.76)    | -             | 6<br>(28.57)  | 14<br>(66.67) |
| ค. ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ<br>ทั้ง ๆ ที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง<br>การต่อต้าน | 2<br>(9.52)    | 13<br>(61.90) | 3<br>(14.29)  | 3<br>(14.29)  |
| ง. บารมีของเขา                                                                       | 13<br>(61.90)  | 4<br>(19.05)  | 3<br>(14.29)  | 1<br>(4.76)   |

จากตารางที่ 19 ผู้บริหารเห็นว่า สิ่งที่คนมักสังเกตเกี่ยวกับตนเองมากที่สุดคือ ความเอาใจใส่ห่วงใยและความเอื้ออาหารผู้อื่น ร้อยละ 66.67 สิ่งที่คนมักสังเกตมากที่สุดคือ ความเอาใจใส่ในเรื่องของรายละเอียด ร้อยละ 66.67 และสิ่งที่คนมักสังเกตน้อยที่สุดคือบารมีของผู้บริหาร ร้อยละ 61.90

ตารางที่ 20 สิ่งที่คนมักสังเกตเกี่ยวกับผู้บริหารมากที่สุด ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| ข้อประเมิน                                                                           | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                      | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. ความใส่ใจในเรื่องของรายละเอียด                                                    | 54<br>(25.12)  | 62<br>(28.84) | 53<br>(24.65) | 46<br>(21.39) |
| ข. ความเอาใจใส่ห่วงใยและความเอื้อ<br>อาหารผู้อื่น                                    | 32<br>(14.88)  | 56<br>(26.05) | 67<br>(31.16) | 60<br>(27.91) |
| ค. ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ<br>ทั้ง ๆ ที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง<br>การต่อต้าน | 35<br>(16.28)  | 53<br>(24.65) | 79<br>(36.74) | 48<br>(22.33) |
| ง. บารมีของเขา                                                                       | 72<br>(33.49)  | 36<br>(16.74) | 40<br>(18.61) | 67<br>(31.16) |

จากตารางที่ 20 ครูผู้สอนเห็นว่า สิ่งที่คนมักจะสังเกตเกี่ยวกับตัวผู้บริหารมากที่สุดคือ ด้านบารมีของเขา ร้อยละ 31.16 สิ่งที่คนมักสังเกตมากคือ ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการต่อต้าน ร้อยละ 36.74 และสิ่งที่คนมักสังเกตน้อยที่สุดคือ บารมีของเขา ร้อยละ 33.49

ตารางที่ 21 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ข้อประเมิน                                | จำนวน (ร้อยละ) |              |              |              |
|-------------------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
|                                           | 1              | 2            | 3            | 4            |
| ก. คิดอย่างกระฉ่งและเป็นเหตุเป็นผล        | 1<br>(4.76)    | 8<br>(38.10) | 4<br>(19.04) | 8<br>(38.10) |
| ข. เอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่น       | 3<br>(14.29)   | 4<br>(19.05) | 9<br>(42.86) | 5<br>(23.80) |
| ค. ความเด็ดขาดและเอาจริงเอาจัง            | 9<br>(42.86)   | 4<br>(19.05) | 7<br>(33.33) | 1<br>(4.76)  |
| ง. มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 4<br>(19.05)   | 2<br>(9.52)  | 7<br>(33.33) | 8<br>(38.10) |

จากตารางที่ 21 ผู้บริหารเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากที่สุดของตนเองคือ การคิดอย่างกระฉ่งและเป็นเหตุเป็นผล และการมีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร้อยละ 38.10 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากคือ การเอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่น ร้อยละ 42.86 และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สำคัญน้อยที่สุดคือ ความเด็ดขาดและเอาจริงเอาจัง ร้อยละ 4.76



ตารางที่ 22 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| ข้อประเมิน                                   | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|----------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                              | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. คิดอย่างกระจ่างและเป็นเหตุเป็นผล          | 38<br>(17.68)  | 49<br>(22.79) | 75<br>(34.88) | 53<br>(24.65) |
| ข. เอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่น          | 30<br>(13.95)  | 59<br>(27.44) | 64<br>(29.77) | 62<br>(28.84) |
| ค. ความเด็ดขาดและเอาจริงเอาจัง               | 57<br>(26.51)  | 52<br>(24.19) | 59<br>(27.44) | 47<br>(21.86) |
| ง. มีจิตนาการและความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ | 49<br>(22.79)  | 54<br>(25.12) | 51<br>(23.72) | 61<br>(28.37) |

จากตารางที่ 22 ครูผู้สอนเห็นว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากที่สุดของผู้บริหารคือ การเอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่น ร้อยละ 28.84 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากคือ การคิดอย่างกระจ่างและเป็นเหตุเป็นผล ร้อยละ 34.88 และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญน้อยที่สุดคือ ความเด็ดขาดและเอาจริงเอาจัง ร้อยละ 26.51

ตารางที่ 23 การขนานนามที่เหมาะสมที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ข้อประเมิน         | จำนวน (ร้อยละ) |               |              |               |
|--------------------|----------------|---------------|--------------|---------------|
|                    | 1              | 2             | 3            | 4             |
| ก. นักวิเคราะห์    | 2<br>(9.52)    | 5<br>(23.81)  | 9<br>(42.86) | 5<br>(23.81)  |
| ข. นักมนุษยนิยม    | 1<br>(4.76)    | 10<br>(47.62) | 7<br>(33.33) | 3<br>(14.29)  |
| ค. นักการเมือง     | 14<br>(66.67)  | 1<br>(4.76)   | 4<br>(19.05) | 2<br>(9.52)   |
| ง. ผู้มีวิสัยทัศน์ | 1<br>(4.76)    | 5<br>(23.81)  | 5<br>(23.81) | 10<br>(47.62) |

จากตารางที่ 23 ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า ตนเองเหมาะสมมากที่สุดที่จะได้รับการขนานนามว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 47.62 การขนานนามเหมาะสมมาก คือนักวิเคราะห์ ร้อยละ 42.86 และเห็นว่าการขนานนามที่เหมาะสมน้อยที่สุดสำหรับตนเองคือ นักการเมือง ร้อยละ 66.67

ตารางที่ 24 การขนานนามที่เหมาะสมที่สุดกับผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ  
ครูผู้สอน

| ข้อประเมิน         | จำนวน (ร้อยละ) |               |               |               |
|--------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                    | 1              | 2             | 3             | 4             |
| ก. นักวิเคราะห์    | 29<br>(13.49)  | 47<br>(21.86) | 75<br>(34.88) | 64<br>(29.77) |
| ข. นักมนุษยนิยม    | 23<br>(10.70)  | 67<br>(31.16) | 64<br>(29.77) | 61<br>(28.37) |
| ค. นักการเมือง     | 100<br>(46.51) | 56<br>(26.05) | 30<br>(13.95) | 29<br>(13.49) |
| ง. ผู้มีวิสัยทัศน์ | 46<br>(21.40)  | 57<br>(26.51) | 43<br>(20.00) | 69<br>(32.09) |

จากตารางที่ 24 ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเหมาะสมมากที่สุดที่จะได้รับการขนานนามว่า  
เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 32.09 การขนานนามเหมาะสมมาก คือนักวิเคราะห์ ร้อยละ 34.88  
และเห็นว่าการขนานนามที่เหมาะสมน้อยที่สุดสำหรับผู้บริหารคือ นักการเมือง ร้อยละ 46.51

ตารางที่ 25 ภาพรวมลักษณะภาวะผู้นำที่บรรยายเกี่ยวกับผู้บริหารได้ดีที่สุด  
ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ลักษณะภาวะผู้นำ                                             | ก                 | ข                      | ค                | ง                 |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|------------------|-------------------|
|                                                             | กรอบ<br>โครงสร้าง | กรอบ<br>ทรัพยากรมนุษย์ | กรอบ<br>การเมือง | กรอบ<br>สัญลักษณ์ |
| 1. ทักษะส่วนบุคคลที่เด่นที่สุดของ<br>ผู้บริหาร              | 28.57             | 61.91                  | 9.52             | 4.76              |
| 2. คำจำกัดความที่เหมาะสมกับตัว<br>ผู้บริหาร                 | 9.25              | 28.57                  | 19.05            | 38.10             |
| 3. สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ                   | 57.14             | 19.05                  | 14.29            | 14.29             |
| 4. สิ่งที่คนมักสังเกตเห็นเกี่ยวกับตัว<br>ผู้บริหารมากที่สุด | 9.52              | 66.67                  | 14.29            | 4.76              |
| 5. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ<br>ของผู้บริหาร               | 38.10             | 23.80                  | 4.76             | 38.10             |
| 6. การขนานนามที่เหมาะสมกับ<br>ตัวผู้บริหาร                  | 23.81             | 14.29                  | 9.52             | 47.62             |
| รวมเฉลี่ย                                                   | 18.21             | 24.38                  | 9.74             | 24.61             |

จากตารางที่ 25 โดยภาพรวม ผู้บริหารเห็นว่าตนเอง มีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบ  
สัญลักษณ์เป็นอันดับแรก 24.61 รองลงไปที่คือ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์  
24.38 ใกล้เคียงกัน ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง 18.21 และลักษณะภาวะผู้นำตาม  
กรอบการเมือง 9.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ภาพรวมลักษณะภาวะผู้นำที่บรรยายเกี่ยวกับผู้บริหารได้ดีที่สุด  
ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| ลักษณะภาวะผู้นำ                                              | ก                 | ข                      | ค                | ง                 |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|------------------|-------------------|
|                                                              | กรอบ<br>โครงสร้าง | กรอบ<br>ทรัพยากรมนุษย์ | กรอบ<br>การเมือง | กรอบ<br>สัญลักษณ์ |
| 1. ทักษะส่วนบุคคลที่เด่นที่สุดของ<br>ผู้บริหาร               | 34.42             | 26.05                  | 16.28            | 16.74             |
| 2. คำจำกัดความที่เหมาะสมกับตัว<br>ผู้บริหาร                  | 13.49             | 20.47                  | 25.12            | 33.95             |
| 3. สิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ                    | 32.09             | 25.12                  | 21.86            | 20.00             |
| 4. สิ่งที่คุณมักสังเกตเห็นเกี่ยวกับตัว<br>ผู้บริหารมากที่สุด | 21.39             | 27.91                  | 22.33            | 31.16             |
| 5. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ<br>ของผู้บริหาร                | 24.65             | 28.84                  | 21.86            | 28.37             |
| 6. การขนานนามที่เหมาะสมกับ<br>ตัวผู้บริหาร                   | 29.77             | 28.37                  | 13.49            | 32.09             |
| รวมเฉลี่ย                                                    | 22.29             | 26.13                  | 20.16            | 27.05             |

จากตารางที่ 26 โดยภาพรวม ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหาร มีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบ  
สัญลักษณ์เป็นอันดับแรก 27.05 รองลงไปที่คือ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์  
26.13 ไกล่เคียงกัน ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง 22.29 และลักษณะภาวะผู้นำตาม  
กรอบการเมือง 20.16 ตามลำดับ

การประเมินในภาพรวม ประเมินผู้บริหารโรงเรียนว่า

1. เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพภาพในระดับใด โดยให้

|         |   |          |   |       |
|---------|---|----------|---|-------|
| 1       | 2 | 3        | 4 | 5     |
| 20%ล่าง |   | 20% กลาง |   | 20%บน |

2. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระดับใด โดยให้

|         |   |          |   |       |
|---------|---|----------|---|-------|
| 1       | 2 | 3        | 4 | 5     |
| 20%ล่าง |   | 20% กลาง |   | 20%บน |

ดังรายละเอียด ในตารางที่ 27 - 28

ตารางที่ 27 การประเมินในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

| ข้อประเมิน                       | จำนวน (ร้อยละ) |   |              |               |              |
|----------------------------------|----------------|---|--------------|---------------|--------------|
|                                  | 1              | 2 | 3            | 4             | 5            |
| 1. เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ | -              | - | 4<br>(19.05) | 14<br>(66.67) | 3<br>(14.28) |
| 2. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ     | -              | - | 8<br>(38.09) | 9<br>(42.86)  | 4<br>(19.05) |

จากตารางที่ 27 ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 66.67 เห็นว่าตนเองเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูง และร้อยละ 42.86 ก็เห็นว่าตนเองเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูงเช่นกัน

ตารางที่ 28 การประเมินในภาพรวม ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

| ข้อประเมิน                       | จำนวน (ร้อยละ) |               |                |               |              |
|----------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|--------------|
|                                  | 1              | 2             | 3              | 4             | 5            |
| 1. เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ | 14<br>(6.51)   | 26<br>(12.10) | 108<br>(50.23) | 49<br>(22.79) | 18<br>(8.37) |
| 2. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ     | 16<br>(7.44)   | 29<br>(13.49) | 99<br>(46.05)  | 51<br>(23.72) | 20<br>(9.30) |

จากตารางที่ 28 ครูผู้สอนร้อยละ 50.23 เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง และร้อยละ 46.05 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพปานกลาง เช่นกัน