

**ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา**  
**Leadership of the School Administrators Perceived by Teachers  
in Schools under  
the Office of Phang-nga Educational Service Area.**

กฤติยา ใจหลัก พริตซ์เจอร์ลด์<sup>1</sup> พิชัย ไชยสงคราม<sup>2</sup> และวีระ วงศ์สรรค์<sup>3</sup>

**Krittiya Jailak Fitzgerald<sup>1</sup> Pichai Chaisongkram<sup>2</sup> and Weera Wongsan<sup>3</sup>**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำนวน 251 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา เมื่อจำแนกตาม วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>1</sup> วท.บ (วิทยาศาสตร์การกีฬา) คณะวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยพลศึกษากรุงเทพ โครงการสมทบสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตภูเก็ต ในพระบรมราชูปถัมภ์

<sup>2</sup> Ph.D (Development Education) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

<sup>3</sup> กศ.ด (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร) พลตรี วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

รับต้นฉบับ 5 พฤศจิกายน 2550 รับลงพิมพ์ 22 กุมภาพันธ์ 2551



## ABSTRACT

The purposes of this research were to study leadership of school administrators in schools under Phang-nga Office of Basic Educational Service Area and to compare administrators' leadership as perceived by teachers in Office of Phang-nga Educational Service Area according to educational qualifications, working experience and school sizes. The sample population of this study were 251 teachers of schools under Office of Phang-nga Educational Service Area, and the research instrument was a questionnaire consisting of 2 parts : Part 1 for information on subjects' status and Part 2 was a 5-rating scale questionnaire on the leadership of administrators in schools under Phang-nga Office of Basic Education Service Area. The statistics used for analyzing the data were percentage, mean, standard deviation, t-test, one way analysis of variance and Scheffe's technique.

The research results were as follow :

1. The overall leadership of the school administrators as perceived by teachers in schools under Office of Phang-nga Educational Service Area was at a high level.
2. Comparing overall leadership of administrators as perceived by teachers according to their educational qualifications and working experience, the study revealed no significant differences; while teachers' opinions regarding administrators' leadership according to school sizes were significantly different at the .01 level.

**Key words :** Leadership, Basic Education

### บทนำ

เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคี และความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ดังที่ เมธี ปิณฑนานนท์ (2536 : 22) ได้กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเองและโรงเรียนว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การตอบสนองเช่นนั้นจึงเป็นภาวะจำเป็นอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สงวน ช่างเคเวต. 2536 : 50-51) จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ ความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารรวมทั้งมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งและเรตดิน (Reddin 1970 : 52, อ้างถึงใน สุธรรม สุบรรณจ. 2546 : 1) กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนมีลักษณะการเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่ก็มีส่วนแตกต่างกัน คือ แบบผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน

บางคนจะยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยตลอด ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย อาจกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน

เนื่องจากการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างใหม่คือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไปมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีในเรื่องทิศทางการศึกษาไทย ซึ่งจะต้องมีสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของยุคสังคมสารสนเทศ และการปฏิรูปการศึกษา สอดคล้องกับความเป็นไทย ดำรงเอกลักษณ์วัฒนธรรมไว้ส่วนหนึ่ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี กับสังคมยุคโลกาภิวัตน์ใช้เทคนิค วิธีการแสวงหาความรู้ ต้องมีทักษะกระบวนการในการบริหารและการจัดการศึกษา สามารถปรับปรุง พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน จึงเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเช่นกัน

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ว่ามีลักษณะของผู้นำแบบใด และเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ตามขนาดโรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไร และผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน และเป็นข้อมูล

ในการส่งเสริมพัฒนาบทบาทของสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

### สมมติฐานการวิจัย

ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน และ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการศึกษาดังนี้ ด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำนวน 1,932 คน ด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ระยะเวลาในการวิจัย ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2550

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research)



## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. **ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำนวน 1,932 คน

2. **กลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากรซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ปีการศึกษา 2549 จำนวน 251 คน จาก 20 โรงเรียน

## เครื่องมือการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำของบาส (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 368-370) เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นแบบสอบถาม โดยให้ครอบคลุมเนื้อหา และความมุ่งหมายของการศึกษาครั้งนี้

2. กำหนดกรอบขอบข่ายของแบบผู้นำ และตัวแปรที่ศึกษาแล้วนำมานิยามตัวแปรที่ศึกษาขอบข่ายของแบบผู้นำในแต่ละด้าน

3. เขียนข้อความให้สอดคล้องและครอบคลุมกับนิยามที่กำหนดไว้

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ความถูกต้อง ความชัดเจนของข้อความแล้วนำแบบสอบถามปรับปรุง

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่า IOC (Index of item-objective congruence) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น .89

6. ปรับปรุงแบบสอบถาม แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครู โรงเรียนบ้านลำแก่น โรงเรียนพระราชทานทับละมุ อำเภอกำแพงเมือง จังหวัดพังงา ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของ Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา โดยดำเนินการดังนี้

1. ขออนหนังสือรับรองจากสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมจาก ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ด้วยตนเอง จำนวน 251 ฉบับ

3. ประสานติดตามขอรับแบบสอบถามคืนจาก ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ได้รับกลับคืนมาจำนวน 211 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.06

## การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 Index of item-objective congruence :

IOC

1.2  $\alpha$  - Coefficient ของ Cronbach

2. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ความถี่

2.2 ร้อยละ

2.3 ค่าเฉลี่ย

2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.5 การทดสอบค่าที (t-test)

2.6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีดังนี้

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้แก่ ความสนใจ การลดใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ผลปรากฏดังตารางที่ 1 จากตารางที่ 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน การให้รางวัลตามสถานการณ์ การลดใจการบริหารแบบวางเฉย และความสนใจ

**ตารางที่ 1** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ</b>			
1 ความสนใจ	3.51	.82	มาก
2 การลดใจ	3.59	.87	มาก
3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.67	.76	มาก
4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	3.61	.76	มาก
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>			
5 การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.60	.81	มาก
6 การบริหารแบบวางเฉย	3.52	.76	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.52</b>	<b>.75</b>	<b>มาก</b>

2. การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกตามวุฒิการศึกษา การศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยทดสอบค่าที่ (t-test) ประสิทธิภาพในการทำงาน และขนาดทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มด้วยด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ป. ตี		สูงกว่า		t	Sig.
	(n =200)		ป. ตีขึ้นไป	(n = 11)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ</b>						
1 ความสนใจ	3.52	.80	3.36	1.12	.630	.529
2 การลดใจ	3.59	.86	3.50	1.16	.358	.720
3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.68	.76	3.54	.90	.586	.558
4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	3.62	.76	3.45	.90	.726	.469
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>						
5 การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.60	.81	3.77	.78	.687	.493
6 การบริหารแบบวางเฉย	3.53	.74	3.53	.99	.534	.594
<b>รวม</b>	<b>3.53</b>	<b>.73</b>	<b>3.53</b>	<b>1.00</b>	<b>.617</b>	<b>.538</b>



จากตารางที่ 2 พบว่า ข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ที่มีวุฒิการ

ศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิด  
เห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและ  
รายด้าน ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 3** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-test	Sig.
ความเสนาหา	ระหว่างกลุ่ม	1.592	3	.531	.776	.509
	ภายในกลุ่ม	141.600	207	.684		
	รวม	143.192	210			
การดลใจ	ระหว่างกลุ่ม	2.066	3	.689	.894	.445
	ภายในกลุ่ม	159.382	207	.770		
	รวม	161.448	210			
การกระตุ้น การใช้ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2.014	3	.671	1.143	.333
	ภายในกลุ่ม	121.571	207	.587		
	รวม	123.585	210			
การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	ระหว่างกลุ่ม	3.321	3	1.107	1.898	.131
	ภายในกลุ่ม	120.717	207	.583		
	รวม	124.038	210			
การให้รางวัลตามสถานการณ์	ระหว่างกลุ่ม	1.495	3	.498	.756	.520
	ภายในกลุ่ม	136.498	207	.659		
	รวม	137.993	210			
การบริหารแบบวางเฉย	ระหว่างกลุ่ม	2.860	3	.953	1.666	.175
	ภายในกลุ่ม	118.469	207	.572		
	รวม	121.329	210			
<b>รวม</b>	<b>ระหว่างกลุ่ม</b>	<b>2.049</b>	<b>3</b>	<b>.683</b>	<b>1.217</b>	<b>.305</b>
	<b>ภายในกลุ่ม</b>	<b>116.157</b>	<b>207</b>	<b>.561</b>		
	<b>รวม</b>	<b>118.206</b>	<b>210</b>			

จากตารางที่ 3 พบว่า ข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ที่มี

ประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4** การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-test	Sig.
ความเสนาหา	ระหว่างกลุ่ม	10.211	3	3.404	5.298	.002
	ภายในกลุ่ม	132.981	207	.642		**
	รวม	143.192	210			
การดลใจ	ระหว่างกลุ่ม	21.805	3	7.268	10.77	.000
	ภายในกลุ่ม	139.643	207	.675		**
	รวม	161.448	210			
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	13.595	3	4.532	8.529	.000
	ภายในกลุ่ม	109.990	207	.531		**
	รวม	123.585	210			
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน	ระหว่างกลุ่ม	11.755	3	3.918	7.224	.001
	ภายในกลุ่ม	112.283	207	.542		**
	รวม	124.038	210			
การให้รางวัลตามสถานการณ์	ระหว่างกลุ่ม	23.341	3	7.780	14.04	.000
	ภายในกลุ่ม	114.652	207	.554		**
	รวม	137.993	210			
การบริหารแบบวางเฉย	ระหว่างกลุ่ม	10.932	3	3.644	6.832	.000
	ภายในกลุ่ม	110.398	207	.533		**
	รวม	121.329	210			
<b>รวม</b>	<b>ระหว่างกลุ่ม</b>	<b>10.344</b>	<b>3</b>	<b>3.448</b>	<b>6.617</b>	<b>.000</b>
	<b>ภายในกลุ่ม</b>	<b>107.861</b>	<b>207</b>	<b>.521</b>		<b>**</b>
	<b>รวม</b>	<b>118.206</b>	<b>210</b>			

จากตารางที่ 4 พบว่า ข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา สังกัดในโรงเรียนที่มีขนาดต่างๆ กัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

#### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีสาระสำคัญนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้



1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ตามทฤษฎีของบาส ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย ด้านความสนใจ ด้านการดูแล ด้านการกระตุ้นการใ้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายผลรายด้าน ดังต่อไปนี้

### 1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วย

1.1.1 ด้านความสนใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารได้ดูแลบุคลิกภาพของตัวเองเป็นอย่างดีทั้งทางด้านร่างกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอย่างดี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความนิยมชมชอบศรัทธา และนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 74-80) กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมึคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความรู้ มีประสบการณ์ในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับบุคคลอื่นและผู้ร่วมงานได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเลื่อมใส มีคุณธรรม และสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคคลอื่นได้

1.1.2 ด้านการดูแล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษโดยผู้บริหารใช้วิธีการต่างๆ ชักชวน และมีความรู้สึกตระหนักรู้ว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ โดยใช้คำพูด หรือสร้างจินตนาการ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโคเฮน (Cohen. 1990 : 89, อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 62) ที่ว่า ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อ ผู้นำกระตุ้นเร้าใจ ผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

1.1.3 ด้านการกระตุ้นการใ้ปัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีกระบวนการกระตุ้นให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจและมีความตั้งใจ เป็นผลให้ผู้ใ้บังคับบัญชาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาทางด้วยความเรียบร้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแพลน (Plant : 1987 : 90, อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 63) ที่ว่าการกระตุ้นการใ้ปัญญาเป็นการใ้ใช้อำนาจตรรกะ หมายถึง การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง

1.1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารบริหารงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดีทั้งในเรื่องส่วนตัวและการปฏิบัติงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใ้บังคับบัญชาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Blake & Mouton.1985 : 12, อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุธานนท์. 2547 : 236) ที่ว่า ผู้บริหารที่มุ่งคน คือ ผู้บริหารที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในระดับที่สูง เน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำที่สุด อาจกล่าวได้ว่าในสถานการณ์เช่นนี้การทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูงสุดแต่ได้ผลงานต่ำสุด

### 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

1.2.1 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารทำให้ผู้ใ้บังคับบัญชามีความพยายามที่ปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้บริหารใ้การเสริมแรงอย่างเหมาะสม เช่น การให้คำชมเชย ต่อที่ประชุมซึ่งทำให้ใ้บังคับบัญชามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass : 1985 : 78. อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 65) ที่ว่า ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและบอกวิธีการทำงาน และบอกว่าหากผู้ตามทำงานสำเร็จ ผู้นำจะใ้รางวัลตามที่ผู้ตามต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพท์ที่กำหนด

แล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามสัญญา การให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ ให้การยกย่องชมเชย ผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

1.2.2 ด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ว่าผู้บริหารต้องการรักษาสภาพการทำงานอย่างเดิมขององค์กร โดยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่เคยชิน หากผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด ผู้บริหารจะเข้าไปทำการแก้ไข และมีการลงโทษ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass : 1991 : 55, อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 66) ที่ว่าการบริหารแบบวางเฉยเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษา สภาพเดิมขององค์กร โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีการที่ เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน มีข้อ อภิปรายดังนี้

2.1 วุฒิกการศึกษา พบว่า ข้าราชการครูที่มีระดับ การศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่าข้าราชการครูที่มีวุฒิกศีกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ได้เห็นผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดง พฤติกรรมผู้นำปรากฏอย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับและ พึงพอใจของข้าราชการครู ตลอดจนจนสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพังงาได้จัดการประชุมและอบรมผู้บริหาร สถานศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ กรมสามัญศึกษา (2537: 86) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้อง แสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาการ ปฏิบัติงาน หรือช่วยในการตัดสินใจ ให้คำปรึกษาหารือ

ช่วยเหลือ ตลอดจนอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศใน การทำงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจ และให้ความมั่นใจในการ ทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับสมเกียรติ ลีลาพจนานพร (2547 : 78) พบว่า ครูที่มีวุฒิกศีกษาสูงกว่า ปริญญาตรีกับครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่ามีความคิด เห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงว่าวุฒิกศีกษาของครูโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาไม่มีผลทำให้ความคิดเห็นของครูที่มีต่อ ภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน

2.2 ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ข้าราชการ ครูที่ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี, 11-20 ปี, 21-30 ปี และ 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงพฤติกรรมความเป็น ภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ได้อย่างชัดเจน เช่น มีความรู้ความ สามารถในการยุติธรรม ให้การส่งเสริมครูโดยการแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การยอมรับ ให้อิสระและส่งเสริม ในการพัฒนาตนเอง และมีความสามารถในการคิดมีปัญญา มีไหวพริบ ฉลาดทันคน ทันเหตุการณ์ ตัดสินใจและแก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับอนันต์ มาสวัสดี (2518 : 43-44) ที่พบว่าครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน

2.3 ขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูที่ทำงาน ในขนาดโรงเรียนที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหารแตกต่างกันทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ .01 ในด้านความเสนาหา ด้านการลดใจ ด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ในด้านการ มุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการบริหารแบบวางเฉย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า พื้นฐานความคิดย่อมมีความแตกต่างกัน ตามคุณลักษณะภูมิหลังของครูผู้สอน กล่าวคือ การที่บุคคล หนึ่งจะให้ความคิดเห็นต่อรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน ของผู้บริหาร ย่อมจะต้องมีเกิดจากความรู้อย่างดี และความ เข้าใจ และ ประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ รูปแบบภาวะผู้นำหรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่ง แตกต่างกันไปตามลักษณะภูมิหลัง ซึ่งสอดคล้องกับ



ทอมสัน (Thomson. 1980 : 102, อ้างถึงใน ปัญญาธิ  
พัฒน์ก่าจร. 2546 : 84) กล่าวว่า ประสบการณ์และขนาด  
โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นหรือพฤติกรรมผู้นำ

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

จากการศึกษาได้ผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของ  
ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 94.8  
มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 47.9 มีประสบการณ์ใน  
การทำงาน 2-30 ปี และประมาณร้อยละ 40.3 ผู้ตอบ  
แบบสอบถามมาจากโรงเรียนขนาดกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอ  
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ  
คิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ  
ครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน  
เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การ  
มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การให้รางวัลตามสถานการณ์  
การตัดสินใจ การบริหารแบบวางเฉย และความเสนาหา

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา จำแนกตาม  
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน  
พบว่า

2.1 วุฒิการศึกษาโดยภาพรวมข้าราชการครูที่มี  
วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไปมีระดับ  
ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าไม่  
แตกต่างกัน

2.2 ประสบการณ์การทำงานโดยภาพรวม  
ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมี  
ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

2.3 ขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมขนาดโรงเรียน  
แตกต่างกันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

## ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ในภาพรวม  
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ  
มากเช่นเดียวกัน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ  
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็น  
รายคน ด้านการตัดสินใจ และด้านความเสนาหา ส่วนภาวะผู้นำ  
แบบแลกเปลี่ยน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการ  
บริหารแบบวางเฉย ตามลำดับ จึงควรนำผลการวิจัยดังกล่าว  
ไปใช้ดังต่อไปนี้

### 1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

#### 1.1.1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามรายชื่อ

พบว่า ผู้บริหารทำให้คณะครูคิดถึงปัญหาเก่าด้วยวิธีการ  
ใหม่ๆ น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาถือได้ว่าเป็นผู้นำ  
ในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของ  
ผู้บริหารคือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาความสนุกกับการ  
ทำงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหาร  
จึงต้องใช้เทคนิควิธี ใช้ความสามารถในการนำพลังในตัวของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ อันจะทำให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

#### 1.1.2 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ตาม

รายชื่อพบว่า ผู้บริหารให้ความสนใจต่อครูโดยเสมอภาค  
ทุกคนน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับ  
บัญชาให้สม่ำเสมอ ให้การสนับสนุน คอยชี้แนะ เสมือนกับ  
พี่เลี้ยง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจที่จะทำงานต่อไป  
และมีประสิทธิภาพ

#### 1.1.3 ด้านการตัดสินใจตามรายชื่อพบว่า ผู้บริหาร

ให้ขวัญและกำลังใจแก่คณะครูอย่างต่อเนื่องน้อยที่สุด ซึ่ง  
การให้ขวัญและกำลังใจนับว่าเป็นหัวใจในการบริหาร และ  
เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงควรมอบบทบาท  
สำคัญต่อการให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความ  
สามารถ และเอาใจใส่ในการทำงานมากยิ่งขึ้น ทำให้ผลงาน  
ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.4 ด้านความเสียหายตามรายชื่อพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าประทับใจควรเอาแบบอย่าง น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรปรับปรุงพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง เช่น รู้จักใช้ถ้อยคำพูดให้เหมาะกับบุคคล กาลเทศะ และเหมาะสมกับผู้ฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็ง แต่ถ่อมตน มีกิจกรรมากายเป็นที่ยอมรับทางสังคม และการแต่งกายสอดคล้องกาลเทศะ ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและประสบความสำเร็จสูงขึ้น

## 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ ตามรายชื่อพบว่า ผู้บริหารให้การยอมรับหรือให้รางวัลครู เมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรให้การยอมรับหากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ ควรกล่าวคำชมเชยที่ประชุม หรือให้รางวัล เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2.2 การบริหารแบบวางเฉย ตามรายชื่อพบว่า ตราบใดที่งานยังดำเนินไปได้ ผู้บริหารจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลง น้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันควรเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเพราะวิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิชัย ไชยสงคราม ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และพลตรี ดร. วีระ วงศ์สรรค์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ อาจารย์ปราโมทย์ เทพพัลลภ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิภพ วังเงิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประกอบ ประพันธ์วิทยา ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาวิกา

กาญจนะ และอาจารย์รัชณี อ่วมอรุณ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหาร สถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ที่ได้อนุเคราะห์ให้ในการตอบแบบสอบถาม คุณค่า และประโยชน์ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้ ครอบครัว ครู อาจารย์ และผู้สนใจตลอดจนทุกท่านที่มีส่วน ต่อความสำเร็จของการวิจัยครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). **หลักการจัดการ-หลักการ บริหาร.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : พ.ศ. พัฒนา.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2537). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของ ศึกษานิพนธ์ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ สำนักงานศึกษานิพนธ์จังหวัด.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ปัญญาธิ พัฒนากำจร. (2546). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร.
- เมธี ปิลันธนาพันธ์. (2536). **การบริหารบุคคลในวงการ ศึกษา.** กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2525). **ศิลปะศาสตร์นำสำหรับผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สงวน ช้างเศวต. (2536). **แบบผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา : ความสำเร็จในการบริหารคือผลงานที่ผ่านมา. *ครู- ปรัทศน์.* 18, 50-51 .**
- สุธรรม สุบรรณมาจ. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกัน คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด สุรินทร์.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.



- สมเกียรติ์ ลีลาพจนานพร. (2547). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 3 สำนักบริหารงานคณะ  
กรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สามัญศึกษา, กรม. (2537). **พฤติกรรมศาสตร์.** กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์การศาสนา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ.** (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ : วิริตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- อนันต์ มาสวัสต์. (2518). **คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึง  
ปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา  
จังหวัดพิษณุโลก.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.