



พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี



โดย  
นางณิชนันท์ ศรีวลีรัตน์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEADER BEHAVIOR OF ADMINISTRATORS  
OF SAIYOKNOIWITTAYA SCHOOL, KANCHANABURI PROVINCE



By  
MRS. Nidchanan SRIWALEERAT

A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2019  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University



58252320 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทฉบับที่ ๓

คำสำคัญ : พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

นาง ณิชนันท์ ศรีวลีรัตน์: พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี 2) แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของกริฟฟิธ (Griffith) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ พฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม และผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ

2. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา มี 3 แนวทาง คือ 1) ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจและประสานสัมพันธ์กัน โดยใช้ความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร อย่างถูกต้องและชัดเจน 2) ในด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น ยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ให้กำลังใจ ให้ออกสา ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ 3) ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจ

58252320 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : LEADER BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATORS

MRS. NIDCHANAN SRIWALEERAT : LEADER BEHAVIOR OF ADMINISTRATORS OF SAIYOKNOIWITTAYA SCHOOL, KANCHANABURI PROVINCE  
THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The purposes of this research were to find 1) leader behavior of administrators of Saiyoknoi Wittaya school and 2) the development guidelines for leader behavior of Saiyoknoi Wittaya school. The population were 30 personnel's from Saiyoknoi Wittaya school. The instrument used in this research were a questionnaire and focuses group discussion form and structured interview regarding leader behavior of administrators according to the concept of Daniel E. Griffith. The statistic used in the research were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

The findings of this research were as follows:

1. Leader behavior of school administrators of school overall and individually, was found at a high level: ranking from the highest mean to the lowest mean as follow: the school administrator as a coordinator, the school administrator as effective speaker, the school administrator as recognizer, the school administrator as improver, the school administrator as a social man, the school administrator as an initiator, and the school administrator as a helper.

2. The development guidelines for leader behavior of Saiyoknoi Wittaya school in 3 aspects: 1) the school administrator persuade other people that motivating people to work communicating correctly and clearly, 2) the school administrator as recognizer who encouraging the participants to create and to respect others and give a rewards when they work successfully, 3) the school administrator as supporter who care and supporting colleagues to be successful in both work and personal life by look after welfare with care as well as help to take care of health and safety at work.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความเมตตา กรุณาอย่างสูงยิ่ง ในการให้คำปรึกษาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทรักษ์ อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ ดร.อาคม มากมีทรัพย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ อีกทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ นางวิษุภาณี บุญทวี ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ของโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ และให้กำลังใจในการจัดทำรูปเล่มการค้นคว้าอิสระ

ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวศรีวิรัตน์และหล่อวงศ์ เพื่อนร่วมงานทุกท่าน ตลอดจนเพื่อนสาขาการบริหารการศึกษา ปริญญาโท รุ่น 35/1 มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคนที่ให้กำลังใจ คำปรึกษาและความช่วยเหลือเสมอมาทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ณิชนันทน์ ศรีวิรัตน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
พฤติกรรมผู้นำ.....	12
ความหมายของผู้นำ.....	12
ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ.....	13
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ.....	15
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา.....	32



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	32
งานวิจัยในประเทศ.....	32
งานวิจัยต่างประเทศ.....	33
สรุป.....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	35
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	35
แผนแบบของการวิจัย .....	36
ประชากร .....	36
ตัวแปรที่ศึกษา .....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย.....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย.....	40
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	40
สรุป.....	41
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	42
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน .....	44
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทยคนน้อย วิทยา.....	53
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	54
สรุปผลการวิจัย.....	54
การอภิปรายผล .....	56
ข้อเสนอแนะของการวิจัย .....	61

ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	61
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	62
รายการอ้างอิง.....	63
ภาคผนวก.....	67
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย.....	70
ภาคผนวก ค หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย.....	76
ประวัติผู้เขียน.....	80



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนก ตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน .....	43
ตารางที่ 2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวม .....	44
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 1 ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม .....	45
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 2 ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข .....	46
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 3 ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ .....	47
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 4 ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ .....	48
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 5 ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจดี .....	49
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 6 ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน .....	51
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 7 ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี .....	52

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	9
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	10
แผนภูมิที่ 3 พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ.....	22
แผนภูมิที่ 4 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมติของเรดดิน (Reddin).....	23



## บทที่ 1

### บทนำ

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและมีความเจริญทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) มีแนวคิดในการเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรมรวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม<sup>1</sup> ในขณะที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2561- 2564) ได้กล่าวถึงการพัฒนาประเทศตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมา ส่งผลให้ประเทศไทยมีระดับการพัฒนาที่สูงขึ้นตามลำดับ ได้แก่ เศรษฐกิจไทยมีขนาดใหญ่ขึ้น มีฐานการผลิตและบริการที่มีความเข้มแข็งและโดดเด่นในหลายสาขา และความร่วมมือกับมิตรประเทศทั้งในรูปแบบทวิภาคีและพหุภาคี ดังนั้นการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมทางด้านกำลังคนให้มีคุณภาพ ความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อวางรากฐานของประเทศในระยะยาวให้มุ่งต่อยอดผลสัมฤทธิ์ของแผนที่สอดคล้องเชื่อมโยงและรองรับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องกัน ไปตลอด 20 ปี ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งจะตระหนักถึงความสำคัญการพัฒนากำลังคนของชาติให้มีความเข้มแข็งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนำไปสู่การเป็นกำลังสำคัญของชาติต่อไป<sup>2</sup> ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาและไม่มีการใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ แต่การปรับองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในโลกธุรกิจได้นั้น จำเป็นต้องทำอย่างมีทิศทาง ซึ่งการที่องค์กรจะบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

---

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)," เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564), เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2562, เข้าถึงได้จาก [https://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

อย่างมีทิศทางได้นั้น ผู้นำ และกลยุทธ์ ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนล้วนต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำในการบริหาร และผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>3</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารสมัยใหม่ที่สามารถแพร่กระจายข่าวสารข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว และภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบโดยตรงกับองค์กร ดังนั้นองค์กรใดที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์กรนั้นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนมีความรู้ความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่ง ในการบริหารงานสถานศึกษาทุกด้าน ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์การทำงานที่หลากหลายเพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีความคิดในทางริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ (Critical Thinking) โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้นำแต่ละคน (Personal Intelligence) โดยผู้นำแต่ละระดับจะต้องการวางแผนการทำงานเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮาลปิน (Halpin) ที่แสดงแนวคิด เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำสามารถมองได้ในสองมุมมอง คือ 1) พฤติกรรมด้านมุ่งงาน (initiating structure) ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่ แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและ 2) พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร ที่ดีมีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกันความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานเป็นไป อย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง<sup>4</sup> แม้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งในส่วนที่เป็น แรงกดดันภายนอก จากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและ แรงกดดันจากภายใน จากสภาวะการณ์และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักในการพัฒนา

<sup>3</sup> จิตติ รัศมีธรรมโชติ และคณะ, *Essentials of Managing Change* สารະສູ່ការ เปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. (กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัดมหาชน, 2553), 58.

<sup>4</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational*, 4th ed.(Behavior: Utilizing Human Resources, 1982). 91-94.

ทรัพยากรมนุษย์อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศ ระบบการศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว นอกจากนี้ระบบการศึกษาเองก็มีปัญหาหลายประการที่เกิดจากระบบคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา กฎ ระเบียบ และการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งการดำเนินการจัดการศึกษาที่ไม่สนองตอบเป้าหมายการพัฒนาของประเทศ<sup>5</sup>

ในส่วนของการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา มีนโยบายแน่วแน่ที่จะส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา เพื่อเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และนำโรงเรียนสังกัดเข้าสู่ระบบรองรับคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ภายในปี (พ.ศ.2559-2563) ส่งผลให้ภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีมากขึ้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางในการบริหารจัดการศึกษาในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน<sup>6</sup>

ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับพื้นฐาน 5 ปี(พ.ศ.2559-2563) โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงตามความต้องการตามภารกิจบทบาทและความพึงพอใจของผู้รับบริการ และให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน ซึ่งในด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ พบว่า 1) ผู้บริหารการศึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีระบบบริหารจัดการมีนโยบายในการบริหารงาน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) มีการบริหารจัดการที่รวดเร็ว เนื่องจากผู้บริหารมีการบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจ 3) ระบบการบริหารจัดการศึกษาของ สพม.8 มีความเป็นเอกภาพ และมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง เนื่องจากผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 4) ผู้บริหาร สพม.8 มีการบริหารจัดการแบบกัลยาณมิตร ร่วมคิดร่วมทำ อย่างไรก็ตามยังมีข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการแก้ไขคือ 1) ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องในบางภารกิจ 2) การสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับเจ้าหน้าที่ในเขตพื้นที่เกิดความคลาดเคลื่อน เนื่องจากผู้บริหารตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นของ

<sup>5</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.**

(กรุงเทพฯ:บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 67.

<sup>6</sup> กำพล สุภาแพ่ง, "ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัศรีนครินทรวิโรฒ, 2545).

โรงเรียนฝ่ายเดียว โดยยังไม่ได้รับฟังคำชี้แจงจากผู้ปฏิบัติงาน<sup>7</sup> ซึ่งปัญหาจากระดับเขตพื้นที่ดังกล่าวยังส่งผลมาสู่โรงเรียนในสังกัด ดังเช่นโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จากการประเมิน สมศ รอบที่สาม เมื่อวันที่ 24 ก.ค. 56 พบว่าในด้านการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาพบว่าสถานศึกษายังบริหารจัดการโดยขาดความเป็นระบบงาน (Work System) หรือระบบบริหารจัดการคุณภาพ (PDCA) ได้แก่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ไม่พบว่ามีผลการประเมินผลที่ชัดเจน ขาดการเขียนรายงานและการนำผลการประเมินไปพัฒนาหรือปรับปรุงงาน ไม่มีข้อมูลแผนการปฏิบัติการประจำปีว่ามีโครงการและกิจกรรมเป็นไปตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นครบทุกโครงการและกิจกรรมหรือไม่ อีกทั้งไม่มีข้อมูลผลการประเมินนำไปแก้ไขพัฒนาอย่างครบถ้วน<sup>8</sup>

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ทำให้เห็นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำในการบริหารการศึกษา พบว่าผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมีความเหมาะสมตรงกับสถานการณ์ปัจจุบัน

### ปัญหาการวิจัย

จากรายงานการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี พ.ศ. 2556 ตามมาตรฐานที่ว่าด้วยการบริหารจัดการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะจุดที่ควรพัฒนาของสถานศึกษา คือ ผู้บริหารมีการพัฒนาด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการนิเทศติดตามให้ความช่วยเหลือและสร้างมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนให้มากยิ่งขึ้น<sup>9</sup> พฤติกรรมผู้นำมีมากมายหลายรูปแบบ ผู้บริหารจะเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำรูปแบบใดขึ้นอยู่กับภาวะของแต่ละบุคคล ที่ทำให้สถานศึกษานั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะในการบริหารสถานศึกษาจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการ

<sup>7</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2560 – 2563)**, กลุ่มนโยบายและแผน เอกสารลำดับที่ 15/2561, หน้า 33

<sup>8</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). 2556, ผลประเมินสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน รอบสาม (พ.ศ.2554-2558) โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยาจังหวัดกาญจนบุรี (เอกสารสำเนา).

<sup>9</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม(พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**, (อัดสำเนา)



ฝึกฝนให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารเองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

จากปัญหาข้างต้นสะท้อนว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ยังควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาในบางด้าน เช่น พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่ม พฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข และผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาให้เห็นภาพลักษณ์ที่ชัดเจนของผู้บริหาร เพื่อส่งผลให้กระบวนการบริหารในโรงเรียนมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งผลการวิจัยที่ได้รับสามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาพฤติกรรมผู้นำสำหรับผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานในสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา เป็นอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา อยู่ในระดับปานกลาง

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

หน่วยงานทางการศึกษาทุกหน่วยงานล้วนแต่เป็นระบบเปิดตามแนวคิดของ ลูเนนเบอร์กและ ออนสไตน์ (Lunenbug and Ornstein) ทฤษฎีแนวคิดที่มีความสัมพันธ์กัน มีข้อตกลงเบื้องต้น และ

มีการนำไปใช้<sup>10</sup> โดยเฉพาะการอธิบายลักษณะพฤติกรรมในองค์การทางการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ การบริหารการศึกษาตามทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิดมองว่าองค์การทางการศึกษาทั้งในระดับ กระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในการขับเคลื่อนการศึกษา และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา จึงต้องพยายามหาวิธีปรับโครงสร้างของ องค์การให้ สามารถต่อต้านสภาพแวดล้อมที่เข้ามาคุกคามเพื่อให้องค์การเสื่อมถอย ซึ่งทัศนะนี้จะ แตกต่างจากทฤษฎีเชิง ระบบแบบปิด ที่ไม่ใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพราะเห็นว่า องค์การมี ความเป็นอิสระและสามารถที่จะจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ในทฤษฎีเชิงระบบแบบ เปิดตั้งอยู่บนฐานความคิดว่าองค์การเป็นระบบหนึ่งๆ สถานศึกษาได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อม ใน 4 ลักษณะ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลสารสนเทศทั้งนี้ คน หมายถึง บุคลากรที่เป็น สมาชิกของ องค์การ เงิน หมายถึง งบประมาณที่ใช้ในการลงทุนเพื่อการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหลาย รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน และข้อมูล สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร หลักสูตร ความรู้ และสถิติต่างๆที่ใช้ใน บริหารจัดการศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลง(transformation process) ภารกิจของผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับการประสาน และการใช้ทรัพยากรทั้ง 4 ลักษณะเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของโรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษา นั่นคือ การพัฒนาให้ผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ตามที่ โรงเรียนได้ตั้งความคาดหวังไว้ อันจะส่งผลต่อการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมต่อไป และผู้บริหาร สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ก็ต้องดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็น ระบบภายในองค์การ ทั้งการบริหารจัดการทั่วไป การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ โดยต้องใช้ความรู้และทักษะการบริหารจัดการที่หลากหลาย ทั้งทักษะใน การตัดสินใจ ทักษะการทำงานกับคนอื่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการวางแผน และทักษะที่จะจัดการ กับความเปลี่ยนแปลงได้โดยเฉพาะ อย่างยิ่งต้องมีทักษะการเป็นผู้นำการเรียนการสอน ดังนั้นกิจกรรม ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การจะส่งผลต่อเป้าหมาย หรือปัจจัยนำออกด้านผู้เรียน ทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่ ปัจจัยนำออก (outputs) ภารกิจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ต้องสร้างความมั่นใจและใช้ทรัพยากรที่มาจาก สภาพแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในบริบทของ สถานศึกษา ปัจจัยนำออกก็คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาหรือ เขตพื้นที่การศึกษาที่อาจจะปรากฏในลักษณะของผลิตภัณฑ์ ผลที่ได้รับผลลัพธ์ หรือภาพความสำเร็จ

<sup>10</sup> Fred C. Lunenburg and Ornstein C. Allan, **Educational Administration**

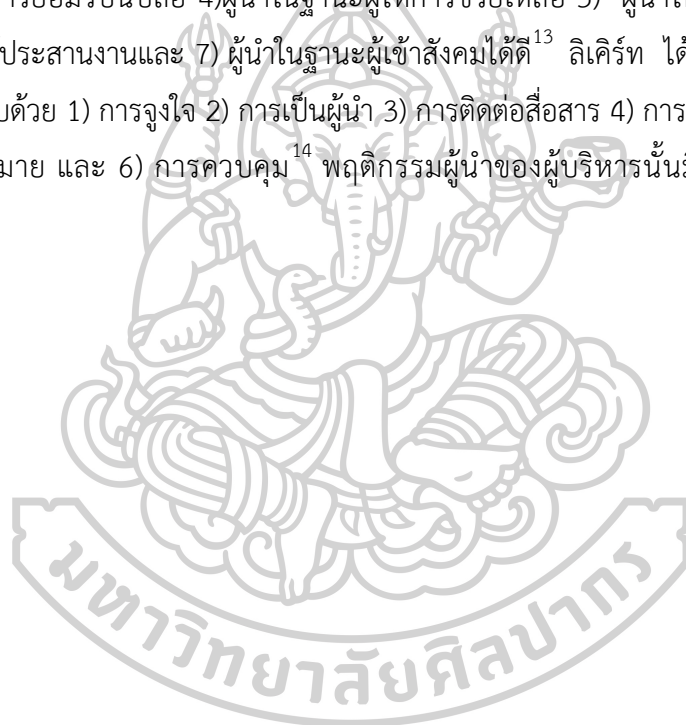
ของระบบการศึกษาทั้งนี้ลักษณะของปัจจัยนำออกจะแตกต่างกันตามไปตามลักษณะของสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่จะปรากฏในลักษณะของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สมรรถนะการสอนของครู ความก้าวหน้าของนักเรียนและของครู อัตราการตกซ้ำชั้น การลาออกของครูและบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียน การขาดสอนของครู ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ทศนคติของนักเรียน ต่อโรงเรียน และความพึงพอใจของครูในการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ข้อมูลจากปัจจัยนำออกจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ และข้อมูลย้อนกลับไม่ว่าในเชิงบวกหรือเชิงลบจะช่วยให้การบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ถ้าองค์กรได้ ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบก็สามารถนำมาปรับแก้ไขกระบวนการ หรือ ปัจจัยนำเข้า หรือทั้งสองส่วน ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของปัจจัยนำออก ในอนาคตได้ 17 สภาพแวดล้อม (environment) ในการจัดการบริหารองค์การทางการศึกษา ตามทฤษฎีระบบแบบเปิดจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม หรือ เทคโนโลยีต่างก็ส่งผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาทั้งสิ้น ดังจะเห็นเป็นรูปธรรมได้จากสภาพแวดล้อมเหล่านี้กำลังผลักดัน ให้ทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติแสดงความรับผิดชอบ ที่เชื่อถือได้ (accountability) ในการจัดการศึกษา อาทิโลกในอนาคตต้องการผู้เรียนที่มีทักษะ สำหรับศตวรรษที่ 21 แรงแปลกนี้ส่งผลให้กระทรวงศึกษาธิการมี นโยบายปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2551 ใหม่ ซึ่งจะต้องส่งผลถึงเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่ต้องนำนโยบายนี้สู่การปรับเปลี่ยนหลักสูตรของสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการของทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลถึงผู้เรียนต่อไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องสามารถบริหารจัดการองค์การ อย่างมีกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถจัดการศึกษาได้ตอบสนองความต้องการจำเป็นของสังคมได้อย่างแท้จริง<sup>11</sup>

โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา เป็นองค์กรราชการหนึ่งที่มีลักษณะการดำเนินงานเป็นเชิงระบบ ประกอบด้วยปัจจัย และผลผลิต โดยที่โรงเรียนได้มีภารกิจตามแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ ที่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด ซึ่งมีมีการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานงบประมาณ 3) งานบริหารบุคคล 4) งานบริหารทั่วไป ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน กิจกรรมที่ดำเนินทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนนั้นจะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยสนับสนุนนั้นคือ

<sup>11</sup> รัตนา ดวงแก้ว, "ทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิด," เข้าถึงเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2559, เข้าถึงจาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/23723-11.pdf>.

ผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมก็จะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ย่อมประสบผลสำเร็จในที่สุด

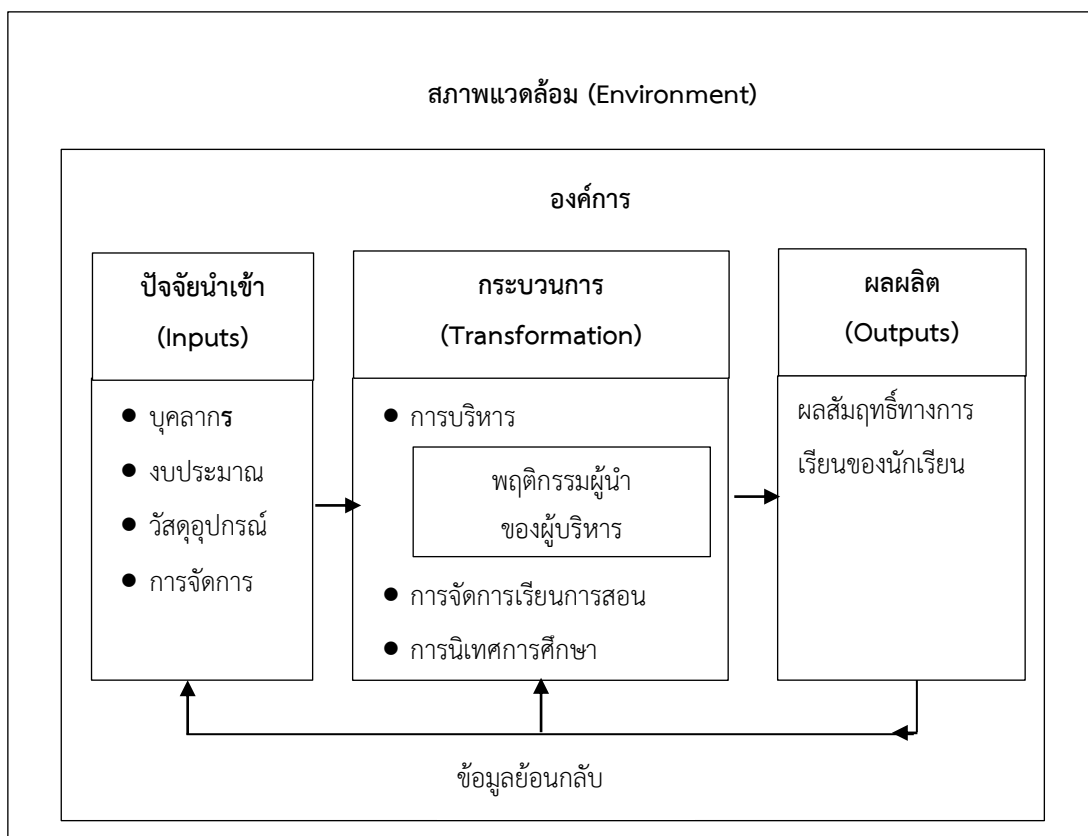
ผู้บริหารถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งและมีอิทธิพลที่คงทน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ และมีมาตรฐานนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ เพราะพฤติกรรมของผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน นักวิชาการทางการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม เช่น ฮาลปิน (Halpin) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำพบว่า พฤติกรรมผู้นำมี 2 มิติ คือ 1) มิติกิจสัมพันธ์ และ 2) มิติมิตรสัมพันธ์<sup>12</sup> แต่ที่นี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวคิดของกริฟฟิธส์ ที่กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำดังนี้ คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้ที่มีความคิดริเริ่ม 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุง 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ 5) ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานและ 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี<sup>13</sup> ลิเคิร์ท ได้เสนอแนวคิดพฤติกรรมผู้นำที่ประกอบด้วย 1) การจูงใจ 2) การเป็นผู้นำ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การตัดสินใจ 5) การกำหนดเป้าหมาย และ 6) การควบคุม<sup>14</sup> พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั้นมีอยู่หลายประการ<sup>15</sup> ดังแผนภูมิที่ 1



<sup>12</sup> Andrew W. Halpin, **The Leadership Behavior of School Superintendents**, (Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1959), 4.

<sup>13</sup> Daniel E. Griffiths, **Human Relations in School Administration**, (New York : Appleton-Century- Crofts, Inc., 1956), 243-253.

<sup>14</sup> Rensis Likert, **New Pattern of Management**, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1969), 4-10.



### แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Altan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. (CA: WAdworth Publishing, 2007), 31-33.

: Daniel E. Griffiths, **Human Relations in School Administration**, (New York : Appleton-Century- Crofts, Inc., 1956), 243-253.

### ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้ คือการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี โดยผู้วิจัยใช้หลักทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของกริฟฟิธส์ ซึ่งได้เสนอพฤติกรรมผู้นำไว้จำนวน 7 ด้าน 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ 5) ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน และ 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ
4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ
5. ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ
6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน
7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี

### แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

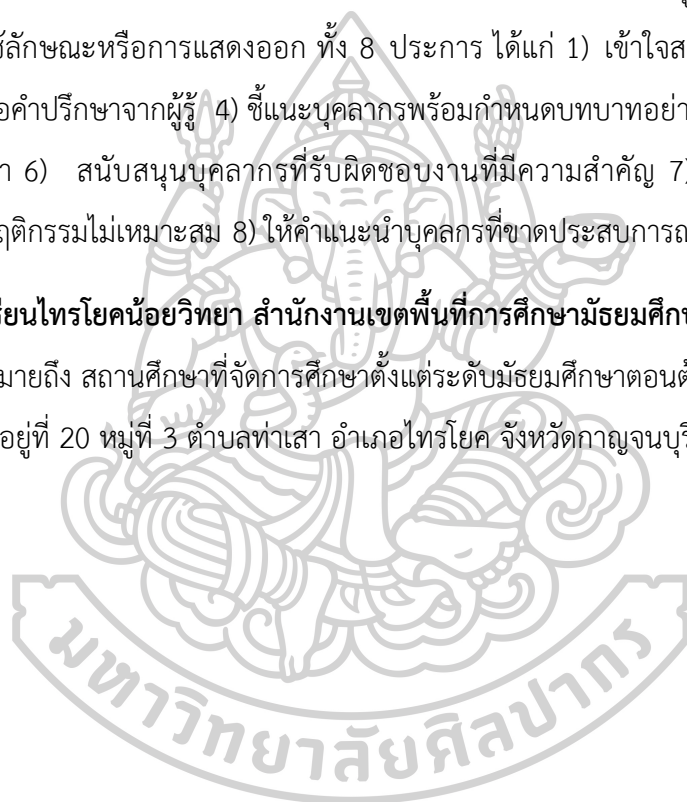
ที่มา : Daniel E. Griffiths, *Human Relations in School Administration*, (New York : Appleton-Century- Crofts, linc.,1956) 243-253.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน จึงได้นิยามความหมายไว้ดังนี้

**พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ที่เข้าไปมีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ลักษณะหรือการแสดงออกพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เจื่อนใจ หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ และผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ลักษณะหรือการแสดงออก ทั้ง 8 ประการ ได้แก่ 1) เข้าใจสถานการณ์ 2) เน้นการวางแผน 3) ขอคำปรึกษาจากผู้รู้ 4) ชี้แนะบุคลากรพร้อมกำหนดบทบาทอย่างอิสระ 5) ให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหา 6) สนับสนุนบุคลากรที่รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ 7) ตักเตือนและสอดส่องบุคลากรที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม 8) ให้คำแนะนำบุคลากรที่ขาดประสบการณ์

**โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จังหวัดกาญจนบุรี** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ตั้งอยู่ที่ 20 หมู่ที่ 3 ตำบลท่าเสา อำเภอไตรโยค จังหวัดกาญจนบุรี



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี โดยนำเสนอสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### พฤติกรรมผู้นำ

การแสดงออกของผู้บริหารซึ่งปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ ชี้ทางให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

#### ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ดในราว ปี ค.ศ. 1300 มีนักทฤษฎีพยายามอธิบายความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ไว้ดังนี้

พิตเลอร์ (Fiedler) เห็นว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ 1) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นิเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม 2) เป็นผู้ที่ได้รับเลือกจากกลุ่ม 3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ<sup>16</sup>

ฮาลปิน (Halpin) กล่าวว่า ผู้นำที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้ 1) บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ 3) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานหน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้ 4) บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้างาน<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York : McGraw-Hill Book co., 1967) 78-79.

<sup>17</sup> Andrew W.Halpin, *Theory and Research in Administration*, (New York : Macmillan, 1996), 27-28.



เทอร์รี่ (Terry) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดให้<sup>18</sup>

สำหรับนักการศึกษาไทยได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำไว้หลายท่านเช่น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ และสามารถจูงใจ ชักนำ ชี้นำ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี<sup>19</sup>

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้ โดยใช้ศักยภาพความเป็นผู้นำที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมให้สามารถกำหนดทิศทางของผู้ติดตามให้เป็นไปในเป้าหมายเดียวกัน และสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มี อิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มที่สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ<sup>20</sup>

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพึงพอใจโดยเป็นผู้รับผิดชอบและเป็นผู้มีอำนาจการดำเนินงานของหน่วยงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหาร ควรมีลักษณะเป็นผู้นำกล่าวคือ จะต้องรู้จัก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม ประสาน ควบคุม และตัดสินใจ ตลอดจนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่ม และจะต้องเป็นคนในกลุ่มมีความเชื่อถือศรัทธาให้ความไว้วางใจ เป็นศูนย์กลางรวมแห่งพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก

### ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

มีนักวิชาการการบริหารหลายท่าน นักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามความเชื่อ และแนวคิดของแต่ละท่าน อาทิเช่น บรูค (Bruke) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่มีบุคลิกภาพในแบบของการเป็นผู้เสนองาน คือ ต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของ

<sup>18</sup> George R. Terry, *Principles of Management*, 4<sup>th</sup> ed., (Homewood, Li : Dow Jones- Irwin, 1982), 210.

<sup>19</sup> สัมฤทธิ์ กางเพ็ง , *ผู้นำและภาวะผู้นำ*, เข้าถึงเมื่อ 11 สิงหาคม 2562 เข้าถึงได้จาก [http://kit.kvc.ac.th/2012MJR/Leadership\\_kit.pdf](http://kit.kvc.ac.th/2012MJR/Leadership_kit.pdf).

<sup>20</sup> เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *สุดยอดภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพฯ :ซัคเซส มีเดีย, 2555), 12.

งานไว้ชัดเจน และบอกรายละเอียดแล้วว่า จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับรู้ โครงสร้างของงาน<sup>21</sup>

บลูม กล่าวว่า พฤติกรรมเป็นผลที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมพฤติกรรม จำแนกได้ 3 ด้าน

1. พฤติกรรมด้านพุทธิปัญญา (Cognitive domain) พฤติกรรมด้านพุทธิปัญญา เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การจำข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้งการพัฒนาความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ การประยุกต์หรือกานำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการประเมิน

2. พฤติกรรมด้านทัศนคติ (Affective domain) เกี่ยวข้องกับความสนใจ ความคิด ความรู้สึกทำที่ ความชอบ การให้คุณค่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือการรับรู้หรือการให้ความสนใจ การตอบสนอง เกิดค่านิยม การจัดกลุ่มการแสดงลักษณะตาม ค่านิยมที่นับถือ

3. พฤติกรรมด้านปฏิบัติ (Psychomotor domain) เป็นพฤติกรรมที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย แสดงออกซึ่งรวมทั้งการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตได้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ พฤติกรรมการแสดงออกเป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายที่เป็นเป้าหมายของการศึกษา<sup>22</sup>

กู๊ด ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการ วินิจฉัยสั่งการ ควบคุม แนะนำ จัดการเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ ภารกิจดังกล่าวจะต้องเกี่ยวกับครู นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน โปรแกรม การสอน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว<sup>23</sup>

คเนชวิซ (Kwzевич) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ ละคนต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือ ต้องมีพฤติ กรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ<sup>24</sup>

<sup>21</sup> W. Warner Burke, **Leadership as a Function of the Leader the Follower and the Situation** Journal of Personality (1965), 20.

<sup>22</sup> Benjamin S. Bloom, **Evaluation Instruction and Policy Making**. (Paris : International Institute for Educational Planning, 1975), 7-9.

<sup>23</sup> C.V. Good, **Dictionary of Education**, (New York : McGraw-Hill, 1973), 14.

<sup>24</sup> Stephen J. Kwzевич, **Administration of Public Education**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row, 1975), 5.

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีความสำคัญ และส่งผลโดยตรงต่อความสำคัญในงานของผู้บริหารคือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจ<sup>25</sup>

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จึงสรุปได้ว่า การแสดงออกในฐานะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ความสนใจ ความคิดที่เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ รวมถึงการแสดงออกทางร่างกาย ในทางปฏิบัติ โดยใช้การสั่งการ ควบคุม แนะนำ จัดกิจกรรมของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ย่อมเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงานเพราะ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มี ประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไร พฤติกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่หน่วยงานหรือองค์กร ลักษณะผู้นำภายในตัวของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่ผู้ ศึกษาไว้มาก เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท มี เป้าหมาย และความต้องการซึ่งกันและกัน ลักษณะของพฤติกรรมดังกล่าวจึงมีความแตกต่างกันไป ตามแบบพฤติกรรมของผู้นำนั้น ๆ

สุธีระ ทานตวนิช ได้เสนอแบบพฤติกรรมผู้นำ ตามแนวคิดของ ลิพพิทท์และไวท์ (Lippitt and White) โดยยึดถือเกณฑ์ 2 เกณฑ์ ดังนี้

#### 1. พิจารณาจากการใช้อำนาจการพิจารณานี้จะแยกผู้นำได้เป็น 3 ประเภท

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ถือตนเองเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่มใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการไม่ต้องการให้มีการ คัดค้าน ได้ถาม หรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์กรเป็นผู้นำที่ต้องการความ รับผิดชอบแต่ผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำ แบบนี้ปฏิบัติงานให้ร่วมงานได้ออกความคิดเห็น ได้มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร ผู้นำจะไม่ตัดสินใจสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญาดำเนินการด้วยความ

<sup>25</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory Research and Practice**, 2<sup>nd</sup> ed, (New York : Random House, 1982), 116.

ยุติธรรม สนับสนุนให้มีการคิดและการปฏิบัติร่วมกัน ยึดถือหลักกรรม 3 ประการ ได้แก่ ภาวะธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leadership) เป็นผู้นำปล่อยตามสบายผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวกโดยจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้ผู้ร่วมงานให้ได้อำนาจอย่างเต็มที่และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอาเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนามแล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่างกล่าวคือ มีเสรีภาพเต็มที่

2. พิจารณาจากปรัชญาในการทำงาน การพิจารณาเกณฑ์นี้จำแนกผู้นำได้เป็น 2 ประเภท

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Task – Center) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของงานมากกว่าตัวคนงาน ซึ่งยอมทำให้มีการควบคุมมาก และคนงานมีอิสระในการทำงานน้อย ถือว่าคนงานเป็นสื่อ หรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยในการทำงานเสร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 ผู้นำให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (People – Center) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ โดยพยายามให้คนงานทำงานได้รับความพึงพอใจในการ

ทำงานมากที่สุด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามที่ตนมอบหมายให้<sup>26</sup>

สุเมธ เดียววิเศษ ได้เสนอแบบของผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมีดีมากกว่าบุคคล เป็นผู้นำยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอเป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดโดยยึดถือบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครู ผู้ร่วมงาน พยายามใช้

<sup>26</sup> สุธีระ ทาทวนิช, การบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2558), 54-57.

ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครู ผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายแต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครู ผู้ร่วมงานด้วย<sup>27</sup>

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผ(ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 – 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของการด์เนอร์ (Gardner) ได้แก่

1. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายสื่อสารได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถ

<sup>27</sup> สุขเมธ เดียววิศเรศ, พฤติกรรมผู้นำการศึกษา, (กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2556), 66-67.

ยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

#### 1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton)

เบลคและมูตัน ได้พัฒนาโครงข่ายพฤติกรรมจากแนวคิดพื้นฐานว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสมควรต้องมีความสามารถในการทำงาน และความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน โดยกำหนดให้แกนนอนแทนผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (production oriented) และแกนตั้งแทนผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน (people oriented) ดังนั้น ตารางจะมี 81 ช่อง แต่ละช่องคือเป็นแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไป และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วยเรียกรูปแบบนี้ว่า Nine – Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

1.1 แบบมุ่งงาน (Authority – compliance) แบบ 9,1 ผู้บริหารจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

1.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและความสนใจต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในการทำงาน

1.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished Management) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคนไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

1.4 แบบทางสายกลาง (Middle – of – The Rode Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ

1.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพที่สุด

มีความสามารถในเรื่องงานและเรื่องคน เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ทำงานให้ประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ<sup>28</sup>

## 2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของแม็กเกเกอร์ (McGregor's : Theory X and Theory Y)

แม็กเกเกอร์ (McGregor) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่งแม็กเกเกอร์มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และได้กำเนิด 2 ทฤษฎีที่แตกต่างกันดังนี้

ทฤษฎี X พื้นฐานของคนคือไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรับเงิน อยากรีบสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

ทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง ผู้นำจึงควรส่งเสริมและให้โอกาสในการพัฒนา

## 3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ลิเคิร์ท และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ลิเคิร์ทและกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ<sup>29</sup>

3.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

<sup>28</sup> Robert Blake and Jane Mouton, อ้างถึงใน ตอมพงศ์ มงคลวานิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มิถุนายน 2556), 200-201.

<sup>29</sup> Likert, Rensis. **New Pattern of Management**, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1969), 22-30.

3.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้บริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระบบในขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

3.5 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกันมีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ลิเคิร์ท พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>30</sup>

4. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษา ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University Studies)

ในราวปี ค.ศ. 1945 ฮาลปินและไวเนอร์ (Halpin and Winter) ซึ่งอยู่ในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่ทำให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในครั้งนี้คณะวิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่อธิบายพฤติกรรมผู้นำคือ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ แบบสอบถามซึ่งมีข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำได้ถูกนำไปให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติด้วยกัน คือ

4.1 มิติมุ่งสัมพันธ์ (consideration structure) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพ

<sup>30</sup> Likert, Rensis. **New Pattern of Management**, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1969), 45-62.



อันดีต่อกัน มีความไว้วางใจกัน ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

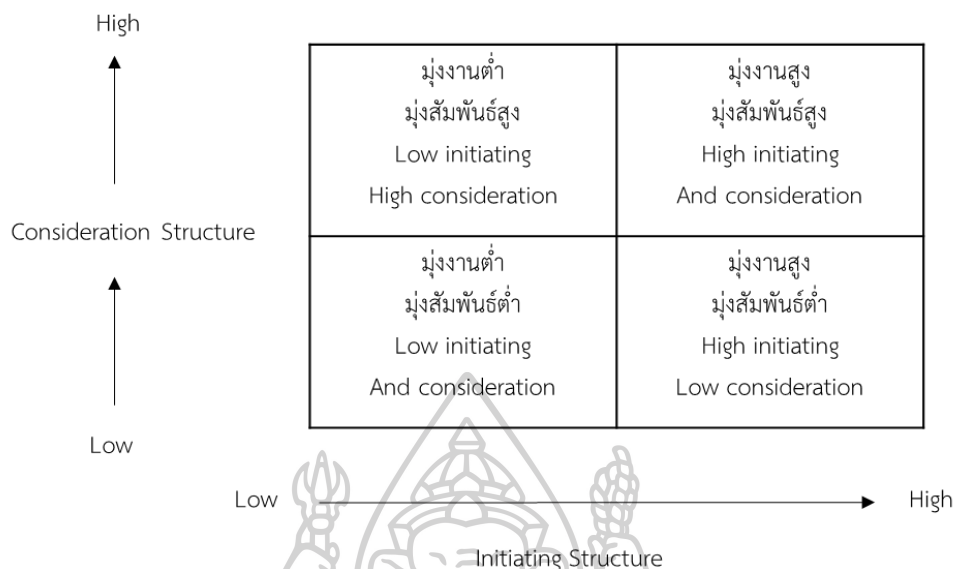
4.2 มิติมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบจัดองค์กรที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

พฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการจัดองค์กรที่เหมาะสม ทิศทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนวิธีและกระบวนการปฏิบัติงาน พฤติกรรมมุ่งสร้างนำใจหรือ มุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำ ที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความ เป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค<sup>31</sup>

ในการศึกษาวิจัยของโอไอโอ ได้ค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ และปรากฏการณ์ออกมาว่าในการแสดงลักษณะการบริหารงานของหัวหน้า งานนั้น อาจจะสามารถแสดงได้ด้วย (quadrants) 4 รูปบนแกนสมมติฐานทั้งสองแกนที่ได้ตั้งใจไว้แต่เดิม คือ initiating structure และ consideration structure ดังแผนภูมิที่ 3



<sup>31</sup> Andrew W.Halpin, *Theory and Research in Administration*, (New York : Macmillan, 1967), 86.



### แผนภูมิที่ 3 พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : Andrew W.Helpin, **Theory and Research in Administration**, (New York : Macmillan, 1967), 85.

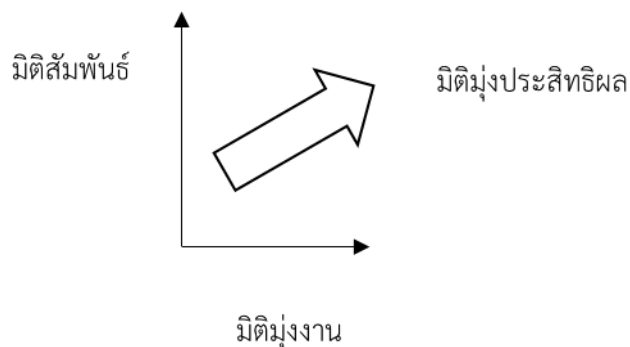
สรุปผลการศึกษาวินิจฉัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโดยทางทฤษฎีพบว่าภาวะผู้นำแบบ มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูงเป็นพฤติกรรมที่ดีที่สุดและภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำเป็น พฤติกรรมผู้นำที่แย่มากที่สุด

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ หรือผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 1. พฤติกรรมผู้นำแบบสามมิติ (three – dimensional theory)

ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรม ผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบ พฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและ ลักษณะความเป็นผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่ รับผิดชอบของมิติทั้งสามของเรดดิน (Reddin) ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 4 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin)

ที่มา : William J. Reddin, **Managerial Effectiveness** (New York : McGraw – Hill, 1970), 11.

ตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) แบ่งลักษณะของภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 กลุ่ม

1. ภาวะผู้นำแบบไร้ประสิทธิผล (ineffective leadership styles) ประกอบด้วย
  - ผู้นำแบบนักบุญ (missionary style) มุ่งเอาใจคน
  - ผู้นำแบบประนีประนอมจนเสียการตัดสินใจของตนเอง (compromiser style)
  - ผู้นำแบบเผด็จการ (autocrat style) ถืออำนาจตนเป็นใหญ่ มุ่งแต่งงาน
2. ภาวะผู้นำแบบพื้นฐาน (basic leadership styles) ประกอบด้วย
  - ผู้นำแบบสัมพันธ์ (related style) สนใจสัมพันธ์ภาพระหว่างคน
  - ผู้นำแบบประสาน (integrated style) สนใจเนื้องานทั้งด้านคนและงาน
  - ผู้นำแบบมุ่งมั่น (dedicated style) เน้นด้านงานมาก่อน
  - ผู้นำแบบอิงเกณฑ์ (separated style) ปล่อยให้ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่
3. ภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผล (effective leadership styles) ประกอบด้วย
  - ผู้นำแบบนักพัฒนา (developer style) ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน
  - ผู้นำแบบนักบริหาร (executive style)
  - ผู้นำแบบเผด็จการมีศิลป์ (benevolent autocrat style) มุ่งงานเป็นหลักมีศิลป์ในการปฏิบัติงาน
  - ผู้นำแบบยี่ตระกูล (bureaucrat style)

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ต (Hersey and Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรผู้นำตามสถานการณ์โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำตามประสิทธิภาพหรือไม่ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ต ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านควบคุมงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ต แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้ตามซึ่งมีความพร้อมแตกต่างกัน ได้แก่<sup>32</sup>

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมทั้งด้านงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M1) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง เมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M2) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง
3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือยังไม่สามารถที่จะรับผิดชอบงานเต็มที่
4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating Leader) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่างเพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M4)

<sup>32</sup> Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources.** New York: Prentice -Hall(1982), 201-225.

คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน<sup>33</sup>

จากทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทั้ง 3 กลุ่มใหญ่ที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการกระทำของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำหรือความเป็นผู้นำนั้นย่อมแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการ และนักวิจัยแต่ละยุคสมัย แต่การหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้น ยังหาข้อสรุปไม่ได้ เนื่องจากไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใดเป็นวิธีที่ถูกต้องที่สุด และในขณะเดียวกันแต่ละวิธีดังกล่าวต่างก็มีประโยชน์ในตัวทฤษฎีเอง

### พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา มีความปรารถนาอย่างยิ่ง ที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกัน หรือมีพฤติกรรมกลุ่ม แต่การที่กลุ่มคน จะมีพฤติกรรมร่วมกันได้นั้นส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือเป็นตัวนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมกลุ่ม โดยผู้นำจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมส่วนบุคคล ให้ไปในทางเดียวกัน แล้วในที่สุด ก็จะมีพฤติกรรมกลุ่มขึ้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแสดงพฤติกรรมด้วย และเมื่อพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเช่นใด พฤติกรรมองค์กร หรือพฤติกรรมของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ ดังนี้

ดอลล์ (Doll) ได้วิเคราะห์งานวิจัยหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของการเป็นผู้นำ ได้สรุปว่าผู้บริหารทางการศึกษาควรแสดงพฤติกรรมดังนี้<sup>34</sup>

1. ควรเป็นคนที่มึลัษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม
2. ควรเป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ไร่เร่งแจ่มใส
3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

<sup>33</sup> จอมพงษ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มิถุนายน 2558), 199-260.

<sup>34</sup> R.C, Doll. Curriculum improvement, (Boston : Allyn and Bacon, 1968), 153-155.

4. ควรเป็นที่พึงของสมาชิกได้
5. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
6. เป็นผู้ที่มีสติปัญญา สนใจ และรับรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี
7. มีความรับผิดชอบสูง

ร็อบบิ้นส์ และโคลเตอร์ (Robbins and Coulter) กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 4 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมในฐานะที่เป็นผู้กำกับ ติดตาม (Directive)
2. พฤติกรรมในฐานะเป็นผู้สนับสนุน (Supportive)
3. พฤติกรรมในฐานะเป็นผู้สร้างบรรยากาศมีส่วนร่วม (Participative)
4. พฤติกรรมในฐานะผู้มีความสามารถ (Achievement Oriented)<sup>35</sup>

คเนซวิช (Knezevixh) ได้เสนอผลวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารทางการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning Programming Budgeting System : PPBS) การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์และผลงาน (Management By Objectives/Results : MBO/R)
2. พฤติกรรมเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader - Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. พฤติกรรมที่เป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมบุคคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. พฤติกรรมที่เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision - Maker) รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
5. พฤติกรรมที่เป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การ

ขึ้นมาใหม่จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6. พฤติกรรมที่เป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manage) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด
7. พฤติกรรมที่เป็นผู้ประสานงาน (Coordination) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีเนเทศงาน การรายงานประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

---

<sup>35</sup> S.P. Robbins, and M. Coulter, **Management**, (Prentic - Hall, 1999), 6<sup>th</sup> ed. 552-553.

8. พฤติกรรมเป็นผู้สื่อสาร (Communication) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูด และการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์
  9. พฤติกรรมเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้ง หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถพูดต่อรอง ไกลเกลียด สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง
  10. พฤติกรรมเป็นผู้แก้ไขปัญหา (Problem Manager) ผู้นำสามารถเข้าแก้ไขปัญหาวินิจฉัย และแก้ปัญหาได้
  11. พฤติกรรมเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีการบริหารมาใช้
  12. พฤติกรรมเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร และเทคโนโลยีทางการศึกษา
  13. พฤติกรรมเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เทคนิคการเป็นผู้นำการเจรจา ต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน
  14. พฤติกรรมที่เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถในการบริหาร การเงิน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาทรัพยากร สนับสนุนจากภายนอก
  15. พฤติกรรมเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
  16. พฤติกรรมเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้าง ภาพพจน์ที่ดี รู้เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ
  17. พฤติกรรมเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) ต่าง ๆ ในสังคม<sup>36</sup>  
กริฟฟิทส์ ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำไว้จำนวน 7 ด้าน ดังนี้
1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม (The School Administrator as an Initiator) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานมักแสดงพฤติกรรมที่มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ กำหนดเป็นแบบแผนงานให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่าลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีความคิดริเริ่มอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด และยังเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาใด ๆ จะต้องแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้องเสียก่อนเป็น

<sup>36</sup> Stephen J. Knezevich, **Administration of Public Education**, 3<sup>rd</sup> ed.(New York : Garper & Row, 1975), 16-18.

บุคคลที่มีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาด้วย และผู้นำหรือผู้บริหารจะมีลักษณะเป็นผู้ที่เสียสละเวลาเป็นพิเศษเพื่อให้ภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข (The School Administrator as an Improver) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมคอยกระตุ้น ผู้ร่วมงานปรับปรุงการทำงานด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจได้มีโอกาสดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สามารถดูแลรักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองไว้ได้ และในขณะเดียวกันก็ต้องการให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความสามารถในลักษณะนี้ด้วย การให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานในการปรับปรุงการทำงาน สิ่ง que ผู้บริหารสนับสนุน และส่งเสริมเป็นพิเศษในการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือการส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงานตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร มาให้คำปรึกษาแนะนำ ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโต ในแขนงอาชีพ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (The School Administrator as a Recognizer) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ คาดการณ์เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถเข้าใจถึงความรู้สึก เจตคติของผู้อื่นทั้งบุคคลในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์กร ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว โดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะมองเห็น และยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวเองแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อเป็นการสร้างทีมงานที่ดี รู้จักให้กำลังใจยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน เป็นผู้เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงานรู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (The School Administrator as a Helper) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลที่ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมให้มีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้จักอิสรภาพในการสร้างสรรค์งานท่ามกลางสิ่งแวดล้อม ที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่บังคับ เป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและ



มองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่ติดตัวอยู่ ดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง ตลอดจนด้านสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

5. ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ (The School Administrator as an Effective Speaker) ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดจูงใจให้หมู่คณะหรือสมาชิกปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน จะต้องคอยโน้มน้าวจิตใจและตอกย้ำค่านิยม และความเชื่อด้วยคำพูด และการกระทำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การพูดเป็นสิ่งที่จะต้องปรากฏให้เห็นเด่นชัด สำหรับความสำเร็จของผู้บริหารด้วยความสามารถพูดต่อบุคคล และกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมของกริฟฟิธส์ พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลว มีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจคน ทั้งกลุ่มบุคคลในองค์กรและภายนอกองค์กร สิ่งที่ต้องแสดงออกให้บุคคลทั้งหลายรับรู้โดยอาศัยความสามารถในการพูดของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ขององค์กร สิ่งที่องค์กรจะทำหรือเป้าหมาย และสิ่งที่ต้องการขององค์กรหากผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถพูดในสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจน ด้วยวิธีการสื่อความหมายให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจ แล้วร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมของสาธารณชนคงจะไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการเป็นผู้นำขององค์กรได้ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูดเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (The School Administrator as a coordinator) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถประสานงานได้อย่างดีเยี่ยม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การปรับปรุงนโยบายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามแผน เป็นผู้ประสานงานให้คนให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกันนอกจากจะประสานกับบุคคลในองค์กรแล้วยังจำเป็นต้องประสานงานกับบุคคลภายนอก เพื่อนำเข้ามาร่วมการดำเนินงาน และร่วมกันแก้ปัญหาจนเป็นที่น่าพึงพอใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับบุคคลทั้งหลาย เป็นผู้ที่จริงจังสำนึก และเรียนรู้ความรู้สึกของคนอื่นได้ ร่วมเสมอที่จะเสนอความคิดต่อบุคคลต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานของการประสานงาน ผู้นำมีความสามารถและหมั่นฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียน การพูด สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารจะไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเอง เท่านั้น แต่ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิกผู้ร่วมงานให้มีการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กลมกลืน ใกล้ชิดกันมากกว่าสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้งหมด พยายามประสานความช่วยเหลือสนับสนุนให้บรรลุจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์การ บางคราวอาจจะกระทำตนเป็นผู้ตามที่ดีด้วยกันได้ โดนการยอมรับและสนับสนุนการนำของผู้อื่นในการปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่า ผู้อื่นสามารถทำงานได้ดีกว่า

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี (The School Administrator as a Social Man) ผู้นำใน

ฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ดี ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้สามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กรโดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร การเข้าสังคมเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นจะละเว้นเสียไม่ได้ซึ่ง กริฟฟิธส์ ได้กำหนด คุณลักษณะไว้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจได้มาก ไมโลเลหรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคงแน่วแน่ รักษาคำมั่น สัญญา เป็นผู้ที่มีอารมณ์อยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมา ไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤตินิสัยใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม พอดีกับสถานภาพ ผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีเมตตาจิตต่อบุคคลทั้งหลาย ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้ปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม<sup>37</sup>

อัมพร ศรีอินทร์กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิธส์ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่มักจะทำแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อทำงานใหม่ ๆ ของตนประสบความสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็น ก็คือการเปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและคำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป
4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่

<sup>37</sup> Daniel E. Griffiths, *Human Relations in School Administration*, (New York : Appleton-Century-Crofts, Inc., 1956), 243-253.

จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัดและจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน

5. ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการเชิงการใช้ภาษาเพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อมั่น อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัดแต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ภารกิจอันหนึ่งที่เป็นสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร หรือสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเองให้เหมาะสม เขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าร่วมเพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลาไปกับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปมีอยู่มาก ดังนั้น จึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ ออกทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป<sup>38</sup>

จากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการทางการบริหารและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดมาทั้งหมด พอสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะยึดองค์กร หรือบุคคล การประสานประโยชน์ขององค์กรและบุคคลเข้าด้วยกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะปรากฏออกมาในรูปของความคิดริเริ่ม การประสานงาน การเปลี่ยนแปลง การเข้าสังคมได้ดี ผู้นำหรือผู้บริหารต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับคนในกลุ่มหรือองค์กรด้วย

<sup>38</sup> อัมพร ศรีอินทร์ , "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวันนินสุขาราม" (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559):ง

### ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา

โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา เป็นสถานศึกษาที่มีพื้นที่ 50 ไร่ 1 งาน 47 ตารางวา สถานที่ตั้ง เลขที่ 20 หมู่ 3 ตำบลท่าเสา อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวนบุคลากร ผู้บริหาร 1 คน ข้าราชการครู 25 คน พนักงานราชการ 2 คน ครูอัตราจ้าง 4 คน เจ้าหน้าที่อื่นๆ 3 คน รวมทั้งหมด 35 คน โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา เปิดสอนในระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6 รวมจำนวนนักเรียนทั้งหมด 422 คน<sup>39</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้วพบว่าม้งงานวิจัยที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำหลายเรื่องด้วยกัน ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแยกเป็น 2 กลุ่มคือ งานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยต่างชาติ อย่างไรก็ตามงานวิจัยเหล่านี้ก็มีประโยชน์มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษารั้งนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

สนอง เพ็ชรฉกรรจ์ ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม และด้านการให้การยอมรับนับถือ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05<sup>40</sup>

สุธาสิณี เพชรกระจ่าง ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้ความ

<sup>39</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8, รายงานการประเมินตนเองของ

สถานศึกษาโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา ประจำปีการศึกษา 2562

<sup>40</sup> สนอง เพ็ชรฉกรรจ์, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1, (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาการบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546

ช่วยเหลือ และด้านการโน้มน้าวจิตใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคมแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>41</sup>

อุษณีย์ โชติวิเชียร ได้ศึกษาพฤติกรรมการความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกันของโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเทศบาลวัดโกรกราก สังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร โดยรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการยอมรับนับถือ ด้านให้การช่วยเหลือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข และด้านการประสานงาน<sup>42</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

มีผู้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้หลายท่าน เช่น

มาร์แชล (Marshall) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารและครู เพื่อสังเกตความเหมือนและความแตกต่างของการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของพฤติกรรมผลการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องของการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรมี แต่พบความแตกต่างในเรื่องของการร่วมมือในเรื่องหลักสูตร<sup>43</sup>

มาเวียล ได้ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยทำการสำรวจประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียนและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร พบว่า พฤติกรรมผู้บริหาร ได้แก่ การสนับสนุนการเรียน การสอน การนิเทศ วิทยุทัศน์และ

<sup>41</sup> สุธาสิณี เพชรกระจ่าง, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559

<sup>42</sup> อุษณีย์ โชติวิเชียร, “พฤติกรรมการความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกันของโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี”, (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2560), ก.

<sup>43</sup> Amanda kay, Maeshall, “Instructional leadership : Perceptions of middle school principals and teacher 2005”, ProQuest.DAI-A66/11. Accessed June 4, 2019. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

การทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสัมพัทธ์กับความสำเร็จของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่วัดด้วยความสำเร็จของนักเรียน<sup>44</sup>

โอคอนเนอร์ (O'Connor) ศึกษาเรื่องลักษณะของพฤติกรรม ผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียน โดยมีสมมติฐานว่า พฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน และลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเพศของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีการพัฒนาแล้วจะทำให้โรงเรียนเปิดกว้างขึ้น ซึ่งต้องมีเพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการและครูให้การสนับสนุน และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียนกับเพศผู้บริหาร<sup>45</sup>

### สรุป

จะเห็นได้ว่า จากการศึกษาข้อมูล ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ได้มีการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการจัดการศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทและพฤติกรรมที่สำคัญ คือ ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน และผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมที่ดี ผู้บริหารจะต้องแสวงหาแนวทาง หรือวิธีการที่จะทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ และด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะในเชิงบริหาร เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม เพื่อเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษาต่อไปในอนาคต

<sup>44</sup> Rosemarie Gomaz, Maciel, *Do principals make a difference? An analysis of leadership behaviors of elementary principals in effective school*, (2005), 131.

<sup>45</sup> Geraldine Josephine. O' Connor, "A study of leadership styles and school Climate, 2001", ProQuest.DAI-A62/11,3647 Accessed May 15, 2019. Available from : <http://proquest.umi.com/pqdweb>

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา 2) แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยใช้บุคลากรทางการศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unity of analysis) ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นระบบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัย** จัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบโดยศึกษาปัญหา ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงานขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปริญญานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นและนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนต่างๆ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

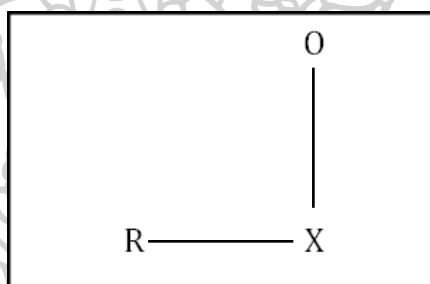
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่จัดทำร่างรายงานการวิจัย นำเสนอรายงานวิจัยดังกล่าวต่อคณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ เมื่อแก้ไขจนถูกต้องสมบูรณ์ จึงส่งให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งในการขอจบการศึกษา

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามจุดประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one shot non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน และครู 26 คน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน รวม 30 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย



## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้มี 2 ลักษณะคือ

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารตามแนวคิดของ กริฟฟิทส์ ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 7 ด้าน คือ

2.1 ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีความคิดริเริ่ม งานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน เสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับบุคลากร ให้ความร่วมมือกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ และใช้เทคนิคและวิธีการทำงานหลากหลาย มีจิตใจกว้างเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารงาน เสียสละเวลา กำลังกาย กำลังใจ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

2.2 ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารกระตุ้น และจูงใจบุคลากรให้มีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่รักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและส่งเสริมบุคลากรที่อยู่รอบข้างให้มีความสามารถด้วย สนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพที่สนใจโดยการส่งเข้าประชุม อบรม สัมมนา หรือให้โอกาสศึกษาต่อเพื่อนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ ที่ได้มาปรับปรุงการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุน มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ความรู้ต่างๆ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แก้ไขปัญหา เพื่อการพัฒนางานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

2.3 ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่สนับสนุนบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความเป็นกันเอง เข้าใจปัญหาส่วนตัวของบุคลากรมอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงความรู้ ความสามารถ ยกย่องชมเชยแสดงความยินดีและให้กำลังใจ บุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม และวางตนเป็นกลางให้ความเสมอภาคกับบุคลากรในหน่วยงาน

2.4 ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากร ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัวให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการ และการบริการต่างๆ ของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือส่งเสริมบุคลากรมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นผู้สร้างบรรยากาศ ที่สร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

2.5 ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ใช้กริยา วาจา ท่าทางที่สุภาพกับบุคลากรในหน่วยงาน ใช้เหตุผลในการสั่งการใดๆ ในหน้าที่ สามารถคลี่คลายความ

ตั้งเครือข่ายในที่ประชุม สามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ สามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับโดยไม่ประมาทหรือเคอะเขิน สามารถชี้แจงด้วยวาจา เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติงานได้ชัดเจน มีความสามารถในการใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะและเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศความเป็นมิตรในการทำงานร่วมกันทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร

2.6 ผู้นำ ในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำ หรือผู้บริหารเป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในการทำงาน จัดหาและอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ระบบการสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว จัดให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน

2.7 ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่สามารถวางตนเข้ากับบุคคลทุกประเภท ร่วมกิจกรรมประสานสัมพันธ์กับชุมชนตามโอกาสอันควร ประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่เคารพเชื่อถือศรัทธาของชุมชน สนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ในชุมชน และสังคม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุทิศเวลาทุนทรัพย์เพื่อก่อประโยชน์ให้กับส่วนรวมตามสมควร

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เพื่อวัดระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ กริฟฟิธส์ จำนวน 7 ด้าน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five ratingscale) โดยผู้วิจัยกำหนดค่าระดับคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

## 2. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus group Discussion)

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้ วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

#### 1.แบบสอบถาม

งานวิจัยในครั้งนี้ ใช้เครื่องมือแบบสอบถามความคิดเห็น จากงานวิจัยของ นางอัมพร ศรีอินทร์ ซึ่งมีค่า IOC ของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.5 – 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .965<sup>46</sup>

2. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม โดยกำหนดหัวข้อการสนทนากลุ่มจากประเด็นที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องต่ำสุดของทั้ง 7 ด้าน คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ 5) ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน และ 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้  
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อให้ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

<sup>46</sup> อัมพร ศรีอินทร์ , สุภาแพ่ง, "ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี " .

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ออกให้ไปส่งยังโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดย ติดตามเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและให้ผู้ตอบแบบสอบถามนำแบบสอบถามใส่ในซองตู้เอกสารของโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา
4. จัดประชุมการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยผู้บริหารและตัวแทนครู จำนวน 5 คน

### การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of analysis) เป็นบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (Tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบทางสถิติที่ใช้การวิจัย
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
5. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้เป็นภาพรวมในการตอบคำถามการวิจัย ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) นำคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์<sup>47</sup> ดังนี้
 

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

47

John W. Best, *Research in Education*, 4th ed. (Englewood cliffs : Prentice

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

### สรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี 2) แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้บุคลากรทางการศึกษา เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ครู 26 คน และตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 คน รวม 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) โดยยึดหลักการตามกรอบทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ กริฟฟิธส์ 7 ด้าน คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ 5) ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้าวจิตใจ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน และ 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี 2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริงและความต้องการของครูต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้ให้ข้อมูล 30 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ ครู และคณะกรรมการ สถานศึกษา ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร หรือรองผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี รวม 30 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนก ตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.เพศ		
(1) ชาย	10	33.33
(2) หญิง	20	66.67
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>
2.อายุ		
(1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	8	26.67
(2) 31-40 ปี	15	50.00
(3) 41-50 ปี	6	20.00
(4) 51 ปี ขึ้นไป	1	3.33
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>
3.ระดับการศึกษาสูงสุด		
(1) ปริญญาตรี	23	76.67
(2) ปริญญาโท	7	23.33
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>
4.ตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน		
(1) ผู้บริหารโรงเรียน	1	3.33
(2) ครู	26	86.67
(3) คณะกรรมการสถานศึกษา	3	10.00
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>
5.ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
(1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	12	40.00
(2) 6-10 ปี	9	30.00
(3) 11-15 ปี	3	10.00
(4) 16 – 20 ปี	4	13.33
(5) 21- 25 ปี	1	3.33
(6) 26 ปีขึ้นไป	1	3.33
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาเป็นเพศ ชาย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมา น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 อายุ 41-50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 76.67 และระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ครูผู้สอน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 86.67 และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา 6-10 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และ ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 และ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์เฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) แล้วนำค่าเฉลี่ย ที่ได้ไป เปรียบเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ย ตามแนวคิดของเบสท์ ดังตารางที่ 2 ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์เฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวม

(N=30)

ด้าน	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
1	ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม	4.26	0.58	มาก
2	ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข	4.31	0.72	มาก
3	ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ	4.33	0.63	มาก
4	ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ	4.17	0.76	มาก
5	ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ	4.38	0.54	มาก
6	ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน	4.40	0.73	มาก
7	ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี	4.29	0.75	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ( $\bar{\mu} = 4.30$ ,  $\sigma = 0.76$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน ( $\bar{\mu} = 4.41$ ,  $\sigma = 0.62$ ) ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ ( $\bar{\mu} = 4.38$ ,  $\sigma = 0.54$ ) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ( $\bar{\mu} = 4.33$ ,  $\sigma = 0.63$ ) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ( $\mu = 4.31$ ,  $\sigma = 0.72$ ) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ( $\mu = 4.29$ ,  $\sigma = 0.75$ ) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ( $\bar{\mu} = 4.26$ ,  $\sigma = 0.58$ ) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ ( $\bar{\mu} = 4.17$ ,  $\sigma = 0.76$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่ง อยู่ระหว่าง 0.54 - 0.80 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ในแต่ด้านเป็นรายข้อย่อยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 1 ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม

(N=30)

ข้อที่	ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน	4.20	0.80	มาก
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร	4.10	0.89	มาก
3	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่	4.17	0.65	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และใช้เทคนิคและวิธีการทำงานที่หลากหลาย	4.20	0.76	มาก
5	ผู้บริหารมีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.20	0.76	มาก
6.	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารงาน	4.50	0.63	มากที่สุด
7.	ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังใจ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จ	4.43	0.57	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.26</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ด้านที่ 1 ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.26$ ,  $\sigma = 0.58$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.50$ ,  $\sigma = 0.63$ ) ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังใจ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ( $\mu = 4.43$ ,  $\sigma = 0.57$ ) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และใช้เทคนิคและวิธีการทำงานที่หลากหลาย ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.76$ ) ผู้บริหารมีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.76$ ) ผู้บริหารให้ความรู้ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.80$ ) ร่วมมือกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.17$ ,  $\sigma = 0.65$ ) และผู้บริหารเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร ( $\mu = 4.10$ ,  $\sigma = 0.89$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.89 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 2 ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข

(N=30)

ข้อ	ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้มีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	4.13	0.86	มาก
2	ผู้บริหารเป็นผู้ที่รักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและส่งเสริมบุคลากรที่อยู่รอบข้างให้มีความสามารถด้วย	4.27	0.87	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ โดยการส่งเข้าประชุม อบรม สัมมนา หรือให้โอกาสศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน	4.40	0.81	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความรู้ต่าง ๆ	4.30	0.75	มาก
5	ผู้บริหารมีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแก้ไขปัญหา เพื่อการพัฒนา ร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ	4.43	0.73	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.31</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ด้านที่ 2 ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก  $\mu = 4.31$ ,  $\sigma = 0.72$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารมีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแก้ไขปัญหา เพื่อการพัฒนา ร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.43$ ,  $\sigma = 0.73$ ) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ โดยการส่งเข้าประชุม อบรม สัมมนา หรือให้โอกาสศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.81$ ) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความรู้ต่าง ๆ ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.75$ ) ผู้บริหารเป็นผู้ที่รักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและส่งเสริมบุคลากรที่อยู่รอบข้างให้มีความสามารถด้วย ( $\mu = 4.27$ ,  $\sigma = 0.87$ ) ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้มีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ( $\mu = 4.13$ ,  $\sigma = 0.86$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ระหว่าง 0.73 – 0.86 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 3 ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ

(N=30)				
ข้อที่	ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.43	0.73	มาก
2	ผู้บริหารให้ความเป็นกันเอง	4.37	0.71	มาก
3	ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงความรู้ ความสามารถ	4.17	0.95	มาก
4	ผู้บริหารยกย่องชมเชย แสดงความยินดี และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.43	0.68	มาก
5	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และวางตนเป็นกลาง ให้ความเสมอภาคกับบุคลากรในหน่วยงาน	4.23	0.68	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.33</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ด้านที่ 3 ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารยกย่องชมเชย แสดงความยินดี และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.43$ ,  $\sigma = 0.68$ ) ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.43$ ,  $\sigma = 0.73$ ) ผู้บริหารให้ความเป็นกันเอง ( $\mu = 4.37$ ,  $\sigma = 0.71$ ) ผู้บริหารมีความยุติธรรม และวางตนเป็นกลาง ให้ความเสมอภาคกับบุคลากรในหน่วยงาน ( $\mu = 4.23$ , S.D = 0.68) ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงความรู้ ความสามารถ ( $\mu = 4.17$ ,  $\sigma = 0.95$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.95 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 4 ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ

(N=30)

ข้อที่	ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ดูแล ทุกข์สุขของบุคลากร	4.30	0.75	มาก
2	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว	4.03	0.93	มาก
3	ผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการบริการต่าง ๆ ของบุคลากร	4.10	1.03	มาก
4	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมบุคลากรมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	4.17	0.99	มาก
5	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.23	0.77	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.17</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ด้านที่ 4 ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.17$ ,  $\sigma = 0.76$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ดูแล ทุกข์สุขของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.75$ ) ผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข  $\mu = 4.23$ ,  $\sigma = 0.77$ ) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมบุคลากรมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ( $\mu = 4.17$ ,  $\sigma = 0.99$ ) ผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการบริการต่าง ๆ ของบุคลากร ( $\mu = 4.10$ ,  $\sigma = 1.03$ ) ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว ( $\mu = 4.03$ ,  $\sigma = 0.93$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ระหว่าง 0.77 - 1.03 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 5 ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ

(N=30)

ข้อที่	ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
1	ผู้บริหารใช้กริยา วาจา ท่าทาง ที่สุภาพกับบุคลากรในหน่วยงาน	4.38	0.67	มาก
2	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการสั่งการใด ๆ ในหน้าที่	4.30	0.75	มาก
3	ผู้บริหารสามารถคลี่คลายความตึงเครียดในที่ประชุม	4.17	0.79	มาก
4	ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่	4.20	0.76	มาก
5	ผู้บริหารสามารถพูดในที่ประชุมกับคนทุกระดับ โดยไม่ประมาทหรือเคอะเขิน	4.53	0.68	มากที่สุด
6	ผู้บริหารสามารถชี้แจงด้วยวาจาเกี่ยวกับนโยบายวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	4.28	0.87	มาก
7	ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะ และเป็นกันเอง	4.67	0.48	มากที่สุด

ข้อที่	ผู้นำในฐานะผู้นำที่ใส่ใจ	$\mu$	$\Sigma$	ระดับ
8	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน	4.53	0.68	มากที่สุด
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในการทำงาน	4.33	0.76	มาก
10	ผู้บริหารจัดหาและอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์ ระบบการสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว	4.37	0.77	มาก
11	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน	4.40	0.72	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.38</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ด้านที่ 5 ผู้นำในฐานะผู้นำที่ใส่ใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.38$ ,  $\sigma = 0.54$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ได้แก่ ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะ และเป็นกันเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.67$ ,  $\sigma = 0.48$ ) ผู้บริหารสามารถพูดในที่ประชุมกับคนทุกระดับโดยไม่ประมาทหรือเคอะเขิน ( $\mu = 4.53$ ,  $\sigma = 0.68$ ) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.72$ ) ผู้บริหารใช้กริยา วาจา ท่าทาง ที่สุภาพกับบุคลากรในหน่วยงาน ( $\mu = 4.38$ ,  $\sigma = 0.67$ ) ผู้บริหารจัดหาและอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์ ระบบการสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว ( $\mu = 4.37$ ,  $\sigma = 0.77$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในการทำงาน ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.76$ ) ผู้บริหารใช้เหตุผลในการสั่งการใด ๆ ในหน้าที่ ( $\mu = 4.30$ ,  $\sigma = 0.75$ ) ผู้บริหารสามารถชี้แจงด้วยวาจาเกี่ยวกับนโยบายวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ( $\mu = 4.28$ ,  $\sigma = 0.87$ ) ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = 0.76$ ) ผู้บริหารสามารถคลี่คลายความตึงเครียดในที่ประชุม ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\mu = 4.17$ ,  $\sigma = 0.79$ ) (S.D) อยู่ระหว่าง 0.67 - 0.87 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
 ไทรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 6 ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน

(N=30)

ข้อที่	ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน	$\mu$	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคล ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วม ในการบริหารงาน	4.53	0.68	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบายและการวางแผนในการ ทำงาน	4.33	0.76	มาก
3	ผู้บริหารจัดหาและอำนวยความสะดวกในด้าน เครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์ ระบบการสื่อสารที่ เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว	4.37	0.76	มาก
4	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน	4.40	0.72	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.40</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัด  
 กาญจนบุรี ด้านที่ 6 ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.40$ , S.D = 0.73) เมื่อ  
 พิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา อยู่ในระดับมาก โดย  
 เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคล  
 ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.53$ ,  
 S.D = 0.68) ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน  
 ( $\mu = 4.40$ , S.D = 0.72) ผู้บริหารจัดหาและอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์  
 ระบบการสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว ( $\mu = 4.37$ , S.D = 0.76) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้  
 บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในการทำงาน ( $\mu = 4.33$ , S.D = 0.76)  
 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ระหว่าง 0.63 – 0.89 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็น  
 สอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
 ไทรโยคน้อยวิทยา ด้านที่ 7 ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี

(N=30)

ข้อที่	ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี	$\bar{\mu}$	S.D	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถวางตนเข้ากับบุคคลทุกประเภท	4.30	0.88	มาก
2	ผู้บริหารร่วมกิจกรรมประสานสัมพันธ์กับชุมชน ตามโอกาสอันควร	4.20	0.89	มาก
3	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่เคารพเชื่อถือ ศรัทธาของชุมชน	4.43	0.63	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรม สาธารณประโยชน์ในชุมชนและสังคม	4.30	0.92	มาก
5	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุทิศเวลา ทุนทรัพย์เพื่อก่อประโยชน์ให้กับส่วนรวมตามสมควร	4.20	0.89	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.29</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ด้านที่ 7 ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.29$ , S.D = 0.75) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่เคารพเชื่อถือศรัทธาของชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.43$ , S.D = 0.63) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ในชุมชนและสังคม ( $\mu = 4.30$ , S.D = 0.92) ผู้บริหารสามารถวางตนเข้ากับบุคคลทุกประเภท ( $\mu = 4.30$ , S.D = 0.88) ผู้บริหารร่วมกิจกรรมประสานสัมพันธ์กับชุมชนตามโอกาสอันควร ( $\mu = 4.20$ , S.D = 0.89) ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุทิศเวลา ทุนทรัพย์เพื่อก่อประโยชน์ให้กับส่วนรวมตามสมควร ( $\mu = 4.20$ , S.D = 0.89) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) อยู่ระหว่าง 0.63 – 0.89 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน



### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทยคนน้อย วิทยา

จากพฤติกรรมกรรมผู้นำในด้านต่อไปนี้ที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อย ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ใ้มน้ำใจ พฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ในการยอมรับนับถือ และพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารและครู จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อทราบผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำ

จากผลการวิเคราะห์ พบว่ามีแนวทางการพัฒนาเป็นรูปแบบผสมผสานระหว่างการฝึกอบรม ในขณะที่ปฏิบัติงานและการฝึกอบรมนอกรางาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

1. ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ใ้มน้ำใจ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจและประสานสัมพันธ์กัน โดยใช้ความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร อย่างถูกต้องและชัดเจน

2. ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ในการยอมรับนับถือ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น ยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ให้กำลังใจให้โอกาส ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ

3. ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง รวมทั้งช่วยเหลือดูแลด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานอย่างทั่วถึง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อธิบายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี 2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรม ของผู้บริหารที่ปฏิบัติจริงและความต้องการของครูต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้ให้ข้อมูล 30 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อย วิทยา ตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (กริฟฟิธส์) จำนวน 7 ข้อ คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความ ช่วยเหลือ 5) ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคม ได้ดี สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลข คณิต ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี สรุปการวิจัยได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากโดยเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้นำใน ฐานะผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะผู้ รู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม และผู้นำในฐานะผู้ให้ ความช่วยเหลือ

1.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในด้านผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน โดยรวมมีค่า มัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายในและ ภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการ วางแผนในการทำงาน จัดทำและอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ระบบการสื่อสารที่ เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว จัดให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์มิตรอันดีต่อกัน

1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในด้านผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ โดยรวมมีค่า มัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะส่วนใหญ่บุคลากรมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านการโน้มน้าวจิตใจอยู่ในระดับมากทุกรายการ ทั้งนี้เนื่องจาก

ผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยามีศิลปะในการพูดกับสาธารณชน มีน้ำเสียงและการใช้ภาษาที่น่าเชื่อถือ กับผู้ปกครองและบุคลากร

1.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในด้านผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ โดยรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะส่วนใหญ่บุคลากรยอมรับในพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีการวางตัว สุภาพ น่าเคารพ

1.4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในด้านผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข โดยรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะบุคคลกรส่วนใหญ่ได้มีความคิดเห็นที่ว่ามี การให้คำแนะนำเสนอแนะกับผู้บริหารในบางเรื่องที่ไม่เห็นด้วย และซึ่งมีการปรับปรุงแก้ไข ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

1.5 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในด้านผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี โดยรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะบุคคลกรส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติของผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่ทั่วถึง

1.6 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในด้านผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม โดยรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะบุคคลกรส่วนใหญ่ได้มีความคิดเห็นที่ว่าการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ทำให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาสิ่งต่างๆให้ดีขึ้น

1.7 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในด้านและผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ โดยรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะบุคคลกรส่วนใหญ่ได้มีความคิดเห็นที่ว่าการนำมีการให้ความช่วยเหลือ ในทุกๆด้าน

2. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี มีแนวทาง ดังนี้ คือ

2.1 ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้นำที่จริงจัง แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจและประสานสัมพันธ์กัน โดยใช้ความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร อย่างถูกต้องและชัดเจน

2.2 ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น ยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ให้กำลังใจ ให้โอกาส ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ

2.3 ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม

คือ การแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง รวมทั้งช่วยเหลือดูแลด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานอย่างทั่วถึง

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะเนื่องจากพฤติกรรมผู้นำขึ้นอยู่กับตัวบุคคลที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในบางส่วนเท่านั้น จะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะความเป็นจริง จึงทำให้โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา มีความตื่นตัวในด้านการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหาร รวมทั้งมีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ เข้าใจช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติจนประสบความสำเร็จ ทั้งหมดนี้จึงส่งผลให้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัมพร ศรีอินทร์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวัดนินสุขาราม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

จากสรุปผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่ม โดยรวมมีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา มีพฤติกรรมการแสดงออกเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ กำหนดแบบแผนงานการบริหารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ใช้ทฤษฎีการบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถคิดค้นกลวิธีที่หลากหลาย เพื่อดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน คิดวางแผนในการบริหารอย่างเป็นระบบ มองการณ์ไกล ริเริ่ม ผลงานใหม่ๆ ให้กับโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน มองกว้าง คิดไกล และทำประโยชน์ต่อสถานศึกษา มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ที่เป็นระบบสายงานอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นพัฒนา หน่วยงานและบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการวิจัย ของ สนอง เพ็ชรฉกรรจ์ ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่าด้านการมีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับมาก วินัย ทิมย้อยงาม ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการมีความคิดริเริ่มอยู่ในระดับมาก

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรศักดิ์เจิมมงคล ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ด้านการมีความคิดริเริ่ม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ กริฟฟิธส์ ที่กล่าวถึงผู้บริหาร ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน เสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ให้กับบุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการ ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 กับการนำนโยบายปฏิรูปไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2546 ซึ่งบุคลากรมีความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้า สถานศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ต้องให้ความสนใจ แสวงหา ความรู้ หมั่นศึกษา แนวทางปฏิรูปการศึกษาอันจะทำให้ เป็นผู้ มีวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานจากเหตุผล ดังกล่าว ทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องการให้ ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านความคิดริเริ่มอยู่ ในระดับมาก เพื่อทันต่อเหตุการณ์ และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันการเสนอวิธีปฏิบัติงานที่ดี กว่าเดิม พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.2. พฤติกรรมผู้นำด้านรู้จักปรับปรุงแก้ไข โดยรวมมีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะส่วนใหญ่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไทรโยคน้อยวิทยา ในด้านการปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับมากนั้นผู้บริหารสามารถปรับปรุงวิธีการบริหารงานของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในโรงเรียน มีความจริงจัง และปรารถนาดีเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ บุคลากรก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ โดยการส่งเข้าประชุมอบรม สัมมนา หรือให้โอกาสศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรศักดิ์ เจิมมงคล ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านรู้จักปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ วินัย ทิว ย้ายนาม ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านรู้จักปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ แทนเจ็ดริ้ว ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของ ครูผู้สอนโรงเรียนเทศบาลวัดโคกรกกราก สังกัดเทศบาลสมุทรสาคร พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านรู้จักปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วผู้บริหารจึงต้องปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แสวงหาแนวทางการปรับปรุงวิธีการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำให้ผู้ร่วมงานได้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 พฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับนับถือโดยรวมมีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะส่วนใหญ่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ไทรโยคน้อยวิทยา ด้านให้การยอมรับนับถืออยู่ในระดับมากทุกรายการนั้นผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารยังศึกษาวิเคราะห์และมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของครูอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีและให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สนอง เพ็ชรฉกรรจ์ ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่าด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจัย อนงค์ แทนเจ็ดริ้วที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียน เทศบาลวัดโกรกกรากสังกัดเทศบาลสมุทรสาคร พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ทิมย้ายนาม ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก เป็นเพราะผู้บริหารให้เกียรติให้กำลังใจ ให้ความจริงใจกับผู้ร่วมงาน เข้าใจปัญหาส่วนตัวมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ยอมรับผลสำเร็จในการทำงานของผู้ร่วมงาน ยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานและ เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานทุกคนและมีความยุติธรรม

1.4 พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความช่วยเหลือโดยรวมมีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะส่วนใหญ่ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา ด้านให้การช่วยเหลืออยู่ในระดับมากทุกรายการเพราะทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยาให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการบริการต่างๆของบุคลากร ให้ ความช่วยเหลือเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ของบุคลากร ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัวเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิศักดิ์ เจริมมงคล ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ด้านให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ทิมย้ายนาม ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ แทนเจ็ดริ้วที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของ ครูผู้สอนโรงเรียนเทศบาลวัดโกรกกราก สังกัดเทศบาลสมุทรสาคร พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนด้านให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของบุคลากร และจะมีการเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เข้าร่วมประชุมอย่างน้อย 3 ครั้งต่อปีการศึกษา เพื่อให้ บุคลากรสามารถ

ปฏิบัติงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ นอกจากนี้ยังให้ กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรให้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่วิชาชีพส่งเสริมให้บุคลากรได้ ศึกษาต่อ และพัฒนาตนเองในการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น

1.5 พฤติกรรมผู้นำด้านการโน้มน้าวจิตใจโดยรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็น เพราะส่วนใหญ่ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านการโน้มน้าวจิตใจอยู่ในระดับมากทุกรายการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา มีศิลปะในการพูดกับสาธารณชน สามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะและเป็นกันเองกับ ผู้ร่วมสนทนา สามารถชี้แจงด้วยวาจาเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานได้ อย่างชัดเจน การใช้กริยา ท่าทางที่สุภาพกับบุคลากรในหน่วยงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้ บุคลากร ร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่สามารถคลี่คลายความตึงเครียดในที่ประชุมและใช้ เหตุผลในการสั่ง การใดๆ ในหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพนัช ชุมนุม ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการโน้มน้าวจิตใจอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ แทนเจ็ตรี้ว ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารใน ทักษะของครูผู้สอนโรงเรียนเทศบาลวัดโคกกราก สังกัดเทศบาลสมุทรสาคร พบว่าพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการโน้มน้าวจิตใจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียน มีความสามารถในการพูดชักจูงให้ผู้ร่วมงานได้ คล้อยตามหรือสามารถพูดชี้แจงในเรื่อง ต่างๆ ได้ ชัดเจน ยังสามารถพูดโน้มน้าวจิตใจให้ หน่วยงานอื่นๆ และชุมชนได้ เข้ามาสนับสนุนการ ดำเนินงาน ของโรงเรียนได้ ด้วยความเต็มใจ ทั้งยังสามารถพูด เคลี้ยกล่อมเมื่อมีกรณีพิพาทระหว่างครู และ สามารถพูดคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุม

1.6 พฤติกรรมผู้นำด้านการประสานงานโดยรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็น เพราะส่วนใหญ่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อย วิทยา ด้านการประสานงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกรายการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารได้จัดให้ มีโครงการสัมมนาพัฒนาบุคลากรพาไปศึกษาดูงานต่างจังหวัด บุคลากรได้ พบปะให้สังสรรค์กัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามัคคีในหมู่คณะ นอกจากนี้ โรงเรียนยัง ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง และ หน่วยงาน ภายนอกด้วยดีเสมอมา เปิดโอกาสให้ บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนใน การทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรศักดิ์ เจริญมงคล ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ด้าน การประสานงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ทิมย้ายนาม ได้ศึกษาพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ แทนเจ็ตรีวีที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารในทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเทศบาลวัดโกรกกรากสังกัดเทศบาลสมุทรสาคร พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก เพราะผู้บริหารโรงเรียนสามารถประสานสัมพันธ์ ให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรการให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสามัคคี และเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนงานในโครงการต่างๆ อำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ และจัดให้ ผู้ร่วมงาน มีการพบปะสังสรรค์ กันตามสมควรเพื่อสร้างความสามัคคี และเข้าใจตรงกัน

1.7 พฤติกรรมผู้นำด้านการเข้าสังคมได้ดีโดยรวมค่ามีขมิ้มเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นเพราะส่วนใหญ่บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ด้านการเข้าสังคม ได้อยู่ในระดับมากทุกรายการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร เข้าร่วมกิจกรรมประสานสัมพันธ์ กับชุมชนตามโอกาสอันควร สามารถวางตนเข้ากับบุคคลทุกประเภท ประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่เคารพเชื่อถือศรัทธาของชุมชน และสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรม สาธารณประโยชน์ ในชุมชนและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอนง เพ็ชรฉกรรจ์ ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่าด้านการเข้าสังคมได้ดีอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย ทิมย้ายนาม ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเข้าสังคมได้ดีอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์ แทนเจ็ตรีวี ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารในทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเทศบาลวัดโกรกกรากสังกัดเทศบาลสมุทรสาคร พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเข้าสังคมได้ดีอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรวันซ์ ชุมนุญ ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเข้าสังคมได้ดีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการสร้างสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการบริหารการศึกษา ในยุคปัจจุบันอย่างยิ่งผู้บริหารต้องวางตัวเข้ากับบุคคลทุกประเภท ร่วมกิจกรรมประสานกับชุมชน มีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีใจกว้างเสียสละ เพื่อประโยชน์ ส่วนรวมและประพฤติตนเป็นที่เคารพเชื่อถือศรัทธา ของชุมชน

2. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ได้เสนอแนวทาง ในการพัฒนา ดังนี้

2.1 ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้นำน้ำใจดี แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ



การพุดจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจและประสานสัมพันธ์กัน โดยใช้ความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร อย่างถูกต้องและชัดเจน

2.2 ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น ยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ให้กำลังใจ ให้โอกาส ยกย่องชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จ

2.3 ด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การแสดงออกถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านการงานและชีวิตส่วนตัว ดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง รวมทั้งช่วยเหลือดูแลด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานอย่างทั่วถึง

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา พบว่า ในด้านพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ มีค่ามัชฌิมน้อยกว่าด้านอื่นๆ เนื่องจากพฤติกรรมการแสดงออกถึงความห่วงใยดูแลและการให้คำปรึกษาของผู้บริหารยังไม่แสดงออกอย่างทั่วถึง ส่งผลให้บรรยากาศในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้ร่วมงานขาดกำลังใจและแรงผลักดันในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตระหนักในเรื่องของการช่วยเหลือ เพื่อนำไปปรับใช้เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกๆ โดยบรรจุเป็นโครงการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี ได้เสนอแนวทางว่า ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกที่ชัดเจน เข้าใจบริบทและบุคลากรของสถานศึกษา โดยใช้การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน สามารถใช้วิธีการเรียนรู้ผ่านการทำงานกลุ่ม การให้คำปรึกษาแบบตัวต่อตัว การเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติจริงหรือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และหากิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงาน

เพื่อให้เกิดความสามัคคีกันในกลุ่มคณะ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมให้ครูเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้เช่นกัน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีคุณภาพในลักษณะของการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **สุดยอดภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพฯ : ชัคเชส มีเดีย, 2555), 12.

งานแผนและนโยบายโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา, **แผนปฏิบัติการ 4 ปี** (พ.ศ.2557– 2560, (โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา), 7-8.

จิตติ รัตมีธรรมโชติ และคณะ, **Essentials of Managing Change** สารสู่การเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีประสิทธิผล.(กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัดมหาชน, 2553), 58.

จอมพงษ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มิถุนายน 2558), 199-260.

ไพโรจน์ ยิ่งศิริ, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหมวดหมวดวิชากับการปฏิบัติการสอนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี " (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559).

รัตนา ดวงแก้ว, "ทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิด," เข้าถึงเมื่อ 28 กันยายน 2562, เข้าถึงจาก <http://edu.stou.ac.th/EDU/UploadedFile/23723-11.pdf>.

สนอง เพ็ชรฉกรรจ์, “**พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1**, (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาการบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง , **ผู้นำและภาวะผู้นำ**, เข้าถึงเมื่อ 11 สิงหาคม 2562 เข้าถึงได้จาก [http://kit.kvc.ac.th/2012MJR/Leadership\\_kit.pdf](http://kit.kvc.ac.th/2012MJR/Leadership_kit.pdf).

สุธีระ ทาดวงนิช, **การบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2558), 54-57.

สุธาสินี เพชรกระจ่าง, “**พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559

สุเมธ เตียววิศเรศ, **พฤติกรรมผู้นำการศึกษา**, (กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2556), 66-67.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)**, เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**, เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2562, เข้าถึงได้จาก [https://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). 2556, **ผลประเมินสถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน รอบสาม (พ.ศ.2554-2558) โรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี** (เอกสารสำเนา).

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน), **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม(พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**”, (อัดสำเนา)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,**แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2560 – 2563)**, กลุ่มนโยบายและแผน เอกสารลำดับที่ 15/2561, หน้า 33

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. (กรุงเทพฯ:บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2560), 67.

อัมพร ศรีอินทร์ , "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวันนินสุขาราม" (สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559).

อุษณีย์ โชติวิเชียร, “**พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้ากลุ่มวิชาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกันของโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี**”, (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2560), ก.

### ภาษาต่างประเทศ

- Bloom, Benjamin S. **Evaluation Instruction and Policy Making**. (Paris : International Institute for Educational Planning, 1975), 7-9.
- Best, John W. **Research in Education**, 4th ed. (Englewood cliffs : Prentice
- Blanchard, Paul Hersey and Kenneth H. **Management of Organizational**, 4th ed.(Behavior: Utilizing Human Resources, 1982). 91-94.
- Blake Robert and Jane Mouton, อ้างถึงใน ตอมพงศ์ มงคลวานิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มิถุนายน 2556), 200- 201.
- Coulter, Robbins, and M. **Management**, (Prentic – Hall, 1999), 6<sup>th</sup> ed. 552-553.
- Doll, R.C. **Curriculum improvement**, (Boston : Allyn and Bacon, 1968), 153-155.
- Fiedler, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**, (New York : McGraw-Hill Book co., 1967) 78-79.
- Good, C.V. **Dictionary of Education**, (New York : McGraw-Hill, 1973), 14.
- Griffiths, Daniel E. **Human Relations in School Administration**, (New York : Appleton-Century- Crofts, Inc., 1956), 243-253.
- Griffiths, Daniel E. **Human Relations in School Adminidtration**, (New York : Appleton-Century-Crofts, Inc., 1956), 243-253.
- Halpin, Andrew W. **The Leadership Behavior of School Superintendents**, (Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1959), 4.
- Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration**, (New York : Macmillan, 1996), 27-28.
- Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration**, (New York : Macmillan, 1967), 86.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. **Educational Administration : Teory Research and Practice**, 2<sup>nd</sup> ed, (New York : Random House, 1982), 116.
- Knwzevich, Stephen J. **Administration of Public Education**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York :

Harper & Row, 1975), 5.

Knezevich, Stephen J. **Administration of Public Education**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Garper & Row, 1975), 16-18.

Likert, Rensis. **New Pattern of Management**, (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1969), 4-10.

Maeshall, Amanda kay, “**Instructional leadership : Perceptions of middle school principals and teacher 2005**”, ProQuest.DAI-A66/11. Accessed June 4, 2013. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

Maciel, Rosemarie Gomaz, **Do principals make a different? An analysis of leadership behaviors of elementary principals in effective school**, (2005), 131.S.P.

O' Connor, Geraldine Josephine. “**A study of leadership styles and school Climate, 2001**”, ProQuest.DAI-A62/11,3647 Accessed May 15, 2013. Available from : <http://proquest.umi.com/pqdweb>

Terry, George R. **Principles of Management**, 4<sup>th</sup> ed., (Homewood, Li : Dow Jones-Irwin, 1982), 210.

Warner Burke, W. Leadership as a Function of the Leader the Follower and the Situation *Journal of Personality* (1965), 20.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





ที่ อว 8612.2/669

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนไทรโยคน้อยวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นางณิชนันท์ ศรีวลีรัตน์ รหัสนักศึกษา 58252320 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไทรโยคน้อยวิทยา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือกับท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



**แบบสอบถามของการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน  
**ตอนที่ 1** ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา
3. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความเป็นจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้
4. ผู้วิจัยจะไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและช่วยให้ดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางณิชนันท์ ศรีวิรัตน์  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

## พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2.	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....
4.	ตำแหน่งหน้าที่หลักในโรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู <input type="checkbox"/> คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5.	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไทรโยคน้อยวิทยา

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไทรโยคน้อยวิทยา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม						
1	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน					
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร					
3	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับบุคลากรในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และใช้เทคนิคและวิธีการทำงานที่หลากหลาย					
5	ผู้บริหารมีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน					
6	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารงาน					
7	ผู้บริหารเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังใจ เพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานประสบความสำเร็จ					
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข						
8	ผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้มีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ					
9	ผู้บริหารเป็นผู้ที่รักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและส่งเสริมบุคลากรที่อยู่รอบข้างให้มีความสามารถด้วย					
10	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรก้าวหน้าในสาขาวิชาชีพ โดยการส่งเข้าประชุมอบรม สัมมนา หรือให้โอกาสศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน					

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไทรโยคน้อยวิทยา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข (ต่อ)						
11	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน มีการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความรู้ต่าง ๆ					
12	ผู้บริหารมีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแก้ไขปัญหา เพื่อการพัฒนา ร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ					
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ						
13	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
14	ผู้บริหารให้ความเป็นกันเอง					
15	ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงความรู้ ความสามารถ					
16	ผู้บริหารยกย่องชมเชย แสดงความยินดี และให้กำลังใจบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และวางตนเป็นกลาง ให้ความเสมอภาคกับบุคลากร ในหน่วยงาน					
4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ						
18	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเอาใจใส่ดูแล ทุกข์สุขของบุคลากร					
19	ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว					
20	ผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการและการบริการต่าง ๆ ของบุคลากร					
21	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมบุคลากรมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน					
22	ผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
5. ผู้นำในฐานะผู้ใฝ่มน้ำใจ						
23	ผู้บริหารใช้กริยา วาจา ท่าทาง ที่สุภาพกับบุคลากรในหน่วยงาน					
24	ผู้บริหารใช้เหตุผลในการสั่งการใด ๆ ในหน้าที่					
25	ผู้บริหารสามารถคลี่คลายความตึงเครียดในที่ประชุม					
26	ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่					

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ไทรโยคน้อยวิทยา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5. ผู้นำในฐานะผู้นำที่มุ่งมั่นจริงจัง (ต่อ)						
27	ผู้บริหารสามารถพูดในที่ประชุมกับคนทุกระดับโดยไม่ประมาทหรือเคอะเขิน					
28	ผู้บริหารสามารถชี้แจงด้วยวาจาเกี่ยวกับนโยบายวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
29	ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะ และเป็นกันเอง					
6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน						
30	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน					
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในการทำงาน					
32	ผู้บริหารจัดหาและอำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือและวัสดุ อุปกรณ์ ระบบการสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้รวดเร็ว					
33	ผู้บริหารจัดให้บุคลากรได้พบปะสังสรรค์กัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีต่อกัน					
7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี						
34	ผู้บริหารสามารถวางตนเข้ากับบุคคลทุกประเภท					
35	ผู้บริหารร่วมกิจกรรมประสานสัมพันธ์กับชุมชนตามโอกาสอันควร					
36	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่เคารพเชื่อถือศรัทธาของชุมชน					
37	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ในชุมชนและสังคม					
38	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุทิศเวลา ทุนทรัพย์เพื่อก่อประโยชน์ให้กับส่วนรวมตามสมควร					



ภาคผนวก ค  
หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย





ที่ อว 8612.2/1๐52

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอสัมภาษณงานวิจัย  
เรียน

ด้วย นางณิชนันทน์ ศรีวลีรัตน์ รหัสนักศึกษา 58252320 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม**  
เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา  
จังหวัดกาญจนบุรี

- |    |                      |  |  |
|----|----------------------|--|--|
| 1. | นางวิษุภาณี บุญทวี   | ผู้อำนวยการโรงเรียน                                  | วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ                  |
| 2. | นางสาวจินดาพร ทองอัม | ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ                            | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์  |
| 3. | นางวันเพ็ญ รัตนโอภา  | ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ                            | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้การงาน      |
| 4. | นายไพโรจน์ ผ่องเกษม  | ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา<br>โรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสา        |
| 5. | นายบัณฑิต บุญเพชร    | ครู คศ.1   | หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ |



แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา จังหวัดกาญจนบุรี  
คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานในองค์กร

ประเด็นการสนทนา	ข้อสรุปแนวทาง
1. ท่านคิดว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร	
2. ท่านคิดว่า แนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไตรโยคน้อยวิทยา ควรมีลักษณะอย่างไร	
3. ท่านคิดว่า พฤติกรรมผู้นำ ใน 7 ด้าน คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ 5) ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ 6) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน 7) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ด้านใดควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรก เพราะเหตุใด	

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ณชนันท์ ศรีวสิรัตน์
วัน เดือน ปี เกิด	19 สิงหาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดกาญจนบุรี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกการ สอนภาษาอังกฤษ
ที่อยู่ปัจจุบัน	95/3 หมู่ 10 ตำบลหนองกุ่ม อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี

