

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



ปริยานุช มุลมั่ง

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

BEHAVIORAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE  
OF CHIANG RAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ของ ปริยานุช มุลมัง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	ปริญานุช มูลมั่ง, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา
<b>คำสำคัญ:</b>	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ในตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความตรงของแบบสอบถามระหว่าง 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test Independent Sample) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนใช้สถิติ F-test (One Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหาแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบที่ม พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย มีความเห็นไม่แตกต่างกัน และจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบที่ม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย มีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**Title:** BEHAVIORAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF CHIANG RAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA 2

**Author:** Priyanuch Moonmang, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Namfon Gunma

**Keywords:** Behavioral Leadership, Administrators

#### ABSTRACT

This study The purpose is to study behavioral leadership of school administrators in elementary schools. Under the Office of Chiang Rai Educational Service Area 2 and to compare behavioral leadership of school administrators in elementary schools Under the Office of Chiang Rai Educational Service Area 2. The samples used in the study were school administrators in elementary schools. Under the Office of Chiang Rai Educational Service Area 2, which was obtained by opening the Krejcie & Morgan table and Stratified Random Sampling by school in each district And simple random methods About of teachers 310 people. The tool used for collecting data was a rating estimation questionnaire. The validity of the questionnaire was between 0.67–1.00 and the questionnaire's confidence value was 0.97. Data were analyzed using statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation. T-test F-test And one-way analysis of variance. The results of this research found that. 1) Behavioral Leadership of School Administrators In elementary school Under the Office of Chiang Rai Educational Service Area 2, as a whole and in each level at a high level 2) From the comparison of behavioral leadership of school administrators in elementary schools. Under the Office of Chiang Rai Educational Service Area 2 Classified by educational level, Relationship-oriented leadership behavior there was a statistically significant difference in opinion at the .05 level. Moderate behavioral leaders, Team leader behavior, Productive leadership behavior and comfortable leadership behavior are not different. Classified by work experience, Productive leadership behavior there was a statistically significant difference in opinion at the .05 level. Relationship-oriented leadership behavior, Moderate behavioral leaders, Team leader behavior and comfortable leadership behavior are not different.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สำเร็จลุล่วงได้ดีด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ทุกขั้นตอน จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาจึงขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ประจำวิทยาลัย การศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.สุทัศน์ จันทะสิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้ นายสุวิทย์ บั้งเงิน ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 (กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม การประเมินผลทางการศึกษา) ผู้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้า ในครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่าขอขอบพระคุณ ครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูลคุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมี จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้จนศิษย์ประสบความสำเร็จในวันนี้ ตลอดจนถึงครอบครัวที่มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดีตลอด

ปริญานุช มูลมั่ง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	11
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ.....	17
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ .....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	54
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	59
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	66
บทที่ 5 บทสรุป.....	69
สรุปผลการวิจัย .....	69
อภิปรายผลการวิจัย.....	70
ข้อเสนอแนะ.....	75
บรรณานุกรม .....	78
ภาคผนวก .....	83
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	84
ภาคผนวก ข ตารางการหาค่า IOC .....	85
ภาคผนวก ค ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาช (Cronbach) .....	90
ภาคผนวก ง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	92
ประวัติผู้วิจัย .....	99

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass .....	14
ตาราง 2 ตารางการสังเคราะห์ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	41
ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....	52
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไป จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบ แบบสอบถาม .....	58
ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	59
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.....	60
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง.....	60
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทีม .....	62
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต.....	63
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำที่ความสัมพันธ์.....	64

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย .....65

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนก  
ตามระดับการศึกษา.....66

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน  
ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนก  
ตามประสบการณ์การทำงาน .....67



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	26
ภาพ 2 แสดงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ .....	29
ภาพ 3 แสดงมิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์ .....	31
ภาพ 4 แสดงตาข่ายแห่งผู้นำของเบลคและมูตัน .....	33
ภาพ 5 แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ .....	35
ภาพ 6 แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบจกจวยโอกาส .....	36
ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย .....	50



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการปฏิรูปการศึกษาของชาติที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ประชากร วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560–2579) ระบุเกี่ยวกับการศึกษาว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของคนไทย ให้มีทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะ ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศ ที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 1) เพื่อเป็นพัฒนาการศึกษาของประเทศให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้ปรัชญาหลักและกรอบแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบริหารนั้น ปรากฏอยู่ในแนวนโยบาย (ข้อ 3.2) ว่าด้วยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยเร่งรัดกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ ไปสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (ข้อ 3.2.6) ระบุไว้ชัดเจนถึงการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การบริหารเชิงคุณภาพ และสนับสนุนสถานศึกษา ที่มีความพร้อมให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระคล่องตัว

สามารถบริหารจัดการการศึกษาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนสูงสุด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 1-46)

กระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน มีอิทธิพลและส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง ด้วยความเจริญทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงโลกเข้าด้วยกัน ในลักษณะของโลกไร้พรมแดน มีการไหลเวียนอย่างเสรีและไร้ขีดจำกัด ที่มีฐานของความรู้ การศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าดังกล่าว ฐานการพัฒนาดังกล่าวมีบทบาทอย่างสำคัญในทุกภาคส่วน และได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะแต่ในสถานศึกษาแต่ครอบคลุมไปทุกมิติ ทุกองค์กร ทุกกิจกรรม ดังนั้นโลกยุคปัจจุบันและอนาคต จึงเป็นโลกของการแสวงหาความรู้ และการใช้ความรู้เป็นฐานอย่างเข้มข้น เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันและยั่งยืนของแต่ละประเทศ ดังนั้นฐานความรู้จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การเรียนเพื่อปฏิบัติได้จริง การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันและการเรียนรู้เพื่อชีวิตที่ให้ความสำคัญ ทั้งด้านความต้องการและโอกาส คุณภาพ มาตรฐานและความเสมอภาคทางการศึกษาควบคู่กันไปด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำเป็นจะต้องศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีขององค์การให้ถ่องแท้ เพื่อที่จะชี้ให้เห็นธรรมชาติขององค์การ ทั้งการเกิดขององค์การ องค์ประกอบ และการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ทั้งนี้ นักการศึกษาเชื่อว่าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะวงจรชีวิตอย่างไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การจึงจะช่วยให้สมาชิกในองค์การนั้น ๆ โดยเฉพาะผู้นำ (Leader) ขององค์การสามารถทำความเข้าใจในความเป็นไปขององค์การ ทั้งกำเนิดขององค์การ การพัฒนาตลอดจนการเสื่อมสลาย ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์การสามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (สมุทรา ชำนาญ, 2556, หน้า 17) สำหรับตัวผู้บริหารที่เป็นผู้นำการจัดการให้้องค์กรประสบผลสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และบุคลากรรับผิดชอบ ดังนั้นความเข้าใจคนและงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะคนซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุด และเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน ในอันที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาทักษะที่นำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ชร สุนทรายุทธ, 2553, หน้า 1)

เมื่อก้าวถึงการบริหารสถานศึกษา ต่างยอมรับกันว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทั้งปวงในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและไม่มี

ความรู้เรื่องการบริหาร มักจะใช้สามัญสำนึกในการกระทำหรือการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ทำให้ประโยชน์ที่ได้รับมีจำกัด ถึงแม้ว่าเขาวัดปัญญาตั้งเดิมและประสบการณ์ที่มีจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการบริหารก็ตาม (จันทราณี สงวนนาม, 2553, หน้า 11) แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำ ซึ่งผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานได้เต็มที่ ผู้นำจะรับผิดชอบการทำงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี ซึ่งปัจจุบันจำเป็นต้องใช้คนที่มีความรู้ ความสามารถ สถิติปัญญาดีและประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วพอสมควรที่จะบริหารงานขององค์การให้สำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน (กวี วงศ์พุดม, 2550, หน้า 1 อ้างอิงใน อรรถพรณ เทียนคันฉัตร, 2560, หน้า 1) จึงนับได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การประการหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารขององค์การให้มีความเป็นมืออาชีพ ในขณะที่ผู้บริหารเองก็ต้องเล็งเห็นความสำคัญที่จะต้องทำการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อจะได้เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพให้แก่ตนเองสูงสุด เพราะจะเป็นการสร้างความแกร่งให้แก่องค์การในระยะยาว จะได้มีความสามารถในการนำพาองค์การ ให้ฟันฝ่าการแข่งขันอย่างรุนแรงตามกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต (ทองทิพพา วิริยะพันธุ์, 2550, หน้า 2 อ้างอิงใน อรรถพรณ เทียนคันฉัตร, 2560, หน้า 1)

การบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พุทธศักราช 2562 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) นั้นได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจในการบริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสม มีความสามารถบริหารงาน โดยให้บุคลากรและชุมชนร่วมลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้การบริหารและการจัดการของสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ครูและสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำพาสถานศึกษาสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริหารงานในสถานศึกษา และบางครั้งพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้อง ได้ เกิดเป็นข้อพิพาทและส่งผลให้เกิดการร้องเรียนร้องทุกข์ หรือส่งผลทำให้ครูในโรงเรียนย้าย ไปยังโรงเรียนอื่นเพราะความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังสถิติการย้ายของข้าราชการครู ทำให้จำนวนครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำให้ในบางพื้นที่ครูหนึ่งคนต้องสอนมากกว่าหนึ่งชั้นเรียน เพราะครูไม่เพียงพอ เวลาอยู่ที่สถานศึกษาครูใช้เวลากับการเตรียมสอน และการอยู่ในชั้นเรียนน้อยลง เพราะต้องทำงานเอกสารและทำการประเมิน ซึ่งการประเมินครูโดยส่วนมากมุ่งดูที่วิทยฐานะของครูเป็นหลัก จนละเลยการพิจารณาที่คุณภาพของตัวเด็ก ทำให้ครูทำหน้าที่เป็นเพียงผู้สอนให้ความรู้ในรูปแบบของ Teacher-centered ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายหรือสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ทำให้บุคลากรทางการศึกษาขาดคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษาไทย

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกรณีร้องเรียนร้องทุกข์หรือเกิดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำ และวิธีการในการใช้อิทธิพล อำนาจ และการจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องปฏิบัติงานตามความมุ่งหวังของตัวเอง ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีมีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะสามารถใช้ศาสตร์และศิลป์นั้นในการประสานประโยชน์ เพื่อให้ทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือร่วมใจ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และขับเคลื่อนงานในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ดังทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการของโรเบิร์ต อาร์เบลค (Robert R. Blake) และเจน เอสมูตัน (Jane S. Mouton) (Blake and Mouton 's Managerial Grid) Blake and Mouton (1964 อ้างอิงใน อรรถพรณ เทียนคันฉัตร, 2560, หน้า 24-29) ที่ได้ให้ความสำคัญและได้ศึกษาผู้นำจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกใน 2 มิติ ได้แก่ มิติที่ผู้นำ มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (ผลผลิต) จะแสดงในแกนนอน และมิติที่ผู้นำ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของพนักงาน (คน) จะแสดงในแกนตั้ง ในแต่ละแกนจะแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1-9 โดยทั้งสองแกนมีความสัมพันธ์กัน ใช้ตัวเลขทั้งในแกนตั้งและในแกนนอนมาอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งตามทฤษฎีนี้ได้มุ่งเน้นศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร ในการมุ่งสนใจความสำเร็จของงาน (ผลผลิต) และมุ่งสนใจความสัมพันธ์ของพนักงาน (คน) เพื่อจะให้ได้พฤติกรรมผู้นำที่ดี ที่สุดและให้ผู้นำได้นำพฤติกรรมในแบบที่ดีและเหมาะสม มาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง โดยวิธีการตาข่ายการจัดการ จะให้ผู้นำหรือผู้บริหารกรอกแบบสอบถาม เพื่อจะวัดว่าผู้นำให้ความสนใจต่อเรื่องการมุ่งคนหรือการมุ่งผลผลิตในระดับใด และได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 5 แบบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมแบบตามสบาย หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจคนน้อย ให้ความสนใจผลผลิตน้อยเช่นกัน บริหารงานตามสบายทำงานประจำไป



เรื่อย ๆ ปล่อยให้สมาชิกทำงานอย่างเสรีและตัดสินใจแก้ปัญหาเอง ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ไม่คำนึงถึงหลักเกณฑ์เท่าใดนัก ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

2) พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนมากให้ความสนใจกับผลผลิตน้อย เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์การ พยายามทำงานให้บุคลากรทุกคนพอใจให้มากที่สุด ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีแต่ความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งงานโดยไม่สร้างความกดดันต่อได้บังคับบัญชา การนิเทศงานมีน้อยไม่จำเป็นต้องควบคุมในการงาน ลักษณะคล้ายกับการทำงานแบบครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ 3) พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต หมายถึง ผู้นำที่มุ่ง ผลผลิตสูงและให้ความสนใจกับคนน้อย เน้นการผลักดันให้งานเสร็จและบรรลุตามเป้าหมาย เป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน 4) พฤติกรรมแบบสายกลาง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและผลผลิตในระดับกลาง ๆ ไม่ทุ่มเทลงไปในทางใดทางหนึ่ง ผู้นำที่พยายามจะคงสภาพเดิม ไม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างรวดเร็ว รักษาทั้งคนและงานไม่ให้ย่ำแย่เกินไป ให้ความสำคัญกับงานและขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน ไม่ทำอะไรที่เป็นเรื่องเสียงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้ง 5) พฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิต

เพื่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจของบุคลากรสูงสุด ให้ความสำคัญกับทุกฝ่าย กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและสนับสนุน บุคลากรทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานหวังผลงานเท่ากับการสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการขององค์การกับความต้องการของคนทำงานจะไปในทิศทางเดียวกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้งานวิจัยหลายงานมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น ดังเช่น คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตาม การปฏิบัติงานการประเมินผลการวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน การมีส่วนร่วม การพัฒนาตนเอง การกระจายอำนาจ มีความเสมอภาค ทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานและทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับแสงสุริยา ศรีพูน (2563) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำมาอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 3 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีม 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน 3) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน ซึ่งงานวิจัยดังกล่าว พบว่า

พฤติกรรมเชิงผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานและเกิดกำลังใจในการทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ (อภิวัฒน์ วัชรพงษ์, โสภณ เพ็ชรพวง และบรรจง เจริญสุข, 2560, หน้า 83-85)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่จัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอพาน อำเภอเวียงป่าแตด อำเภอแม่สรวย อำเภอเวียงป่าเป้า และอำเภอแม่ลาว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2563) ซึ่งแต่ละสถานศึกษามีผู้บริหารที่แตกต่างกันทั้งเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน อีกทั้งในแต่ละสถานศึกษามีบริบทที่ต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาซึ่งรับราชการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยจากการสังเคราะห์ห้วงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย เพื่อจะได้นำผลการวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนและเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เมื่อเปรียบเทียบกับตาม ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันหรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

ครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในทุกด้านของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 แบบ ได้แก่ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

#### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 1,570 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในปีการศึกษา 2564 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2564, สื่อบนออนไลน์)

##### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ในตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน Krejcie and Morgan (1970 หน้า 110 อ้างอิงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, หน้า 49) ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

3.1.1 ระดับการศึกษา จำแนกเป็น ระดับปริญญาตรี, ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน จำแนกเป็น น้อยกว่า 10 ปี, 10-20 ปี, มากกว่า 20 ปี

#### 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 แบบ (ได้จากการสังเคราะห์ตาราง 2 หน้าที่ 33) ดังนี้

3.2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง

3.2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบทีม

3.2.3 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต

3.2.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

3.2.5 พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

### 4. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโรงเรียนในพื้นที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อดำเนินกิจกรรม รวมถึงในการใช้อำนาจ อิทธิพล และการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

**1. พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานที่คำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่ผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจและความไว้วางใจในการทำงาน ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับครูทุกคน เป็นมิตรและสุภาพต่อครู สนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายพร้อมกับให้ความสำคัญในสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

**2. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นว่าผู้บริหารมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีสิทธิที่จะเสนอแนะความคิดเห็นในการทำงาน และให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน แล้วนำมาหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว มีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อหาวิธีแก้ไขเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและชื่นชมกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

**3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นว่า มีการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้บริหารมีการควบคุม ดูแล กำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเคร่งครัด มีการนิเทศ และรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน และมีการออกคำสั่งในการมอบหมายงานในสถานศึกษา เชื่อมมั่นในศักยภาพของครูและกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศแก่ครู เน้นการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

**4. พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน แสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ มีการประสานงานกับผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ ให้โอกาสครูในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการสอนได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ มีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ไม่สร้างความกดดันในเรื่องผลงานแก่ผู้ร่วมงาน เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของทุกฝ่ายในการทำงาน

**5. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นว่า ผู้บริหารไม่เคร่งครัดถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ปล่อยให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามเป็นบางครั้ง ไม่คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ เมื่อเกิดปัญหาก็ปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง และไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อเสนอแนะหรือข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงตนเอง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งหัวข้อเรื่อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
  - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
  - 3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผุสดี จิรนากุล (2562, หน้า 14) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการยอมรับ เคารพ เชื่อถือศรัทธา และให้ ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ มีการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ และเป็นการใช้อิทธิพลระหว่าง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีเป้าหมายร่วมกัน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2561, หน้า 295) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรม หรือความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็น ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม หรือเป็นกระบวนการที่บุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือ กลุ่มคน มีการจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หรือสร้างความปรารถนา (Pasion)

ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา (Trust-Believe) และช่วยเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment) หรือดึง ศักยภาพ (Talent) ของผู้อื่นออกมา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภูริตา เพื่อวิทยา (2561, หน้า 14) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ

Yukl (2013 อ้างอิงใน ผุสดี จิรนากุล, 2562, หน้า 13) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคล เป็นอิทธิพล เป็นการปฏิบัติ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพล เป็นกระบวนการของการทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล เป็นกระบวนการที่ให้ความหมายของสิ่งที่กำลังกระทำร่วมกัน เป็นการทำให้วิสัยทัศน์และค่านิยมเป็นจริง และเป็นความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ทำให้องค์การมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

วันชื่น ทองอยู่ (2561, หน้า 36) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของตน หรือกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน โนมน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้มีความเชื่อถือและเต็มใจในการร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการใช้อำนาจอิทธิพลในการโนมน้าวจิตใจ ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความร่วมมือ ประสานงาน ด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือตามที่เป้าหมายได้วางไว้ร่วมกัน

สุขุม จุสนิห (2560, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในลักษณะของการใช้อิทธิพลโนมน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฐาปนา ถิ่นไพศาล (2559, หน้า 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม เพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อิทธิพลก็คือ อำนาจที่ทำให้บุคคลเต็มใจที่จะทำงาน โดยผู้นำนั้นจะต้องสามารถชี้นำ กำหนดทิศทาง ชักชวน สอนงาน และให้คำปรึกษาได้

นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 17) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ



จินตนา บุญปก (2559, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลชักจูง ชี้นำ หรือกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ปรานิต จินตาศรี (2559, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคล เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น โดยผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรที่วางไว้

ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน ในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน กระตุ้น ชักนำ ผลักดัน และการจูงใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความยินดี เต็มใจ ความศรัทธาและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

Yuk (1998 อ้างอิงใน สุขุม จุสนิท, 2560, หน้า 18) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจ เพื่อให้มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งคือกระบวนการใช้อิทธิพลกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอันที่จะรักษาภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Schermerhorn (1996 อ้างอิงใน สุขุม จุสนิท, 2560, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการชี้แนะหรือคลี่คลายผู้ใต้บังคับบัญชาให้ขยันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

รัตติกาล ไชยวุฒิ (2558, หน้า 13-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจผู้ตาม ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใส ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553, หน้า 14 อ้างอิงใน คักค้อนันท์ จันทรทอง, 2564, หน้า 11-12) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีศิลปะ โดยใช้กลยุทธ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำคนอื่นในการปฏิบัติงานโดยคนเหล่านั้น มีความยินดีให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ จนเสร็จสิ้นภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

อารี กังสานุกุล (2553, หน้า 15 อ้างอิงใน คัดค้านันท์ จันทรทอง, 2564, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะ หรือความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล และกระตุ้นจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้น ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

Bass (2008 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 13) กล่าวว่าไว้ว่าความหมายของภาวะผู้นำ คือ

#### ตาราง 1 แสดงความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass

ช่วงระยะเวลา	สรุปความหมายของภาวะผู้นำ
ทศวรรษที่ 1920	ภาวะผู้นำเป็นความปรารถนาของผู้นำที่จะนำ และทำให้ผู้อื่นยอมตาม เคารพ ซื่อสัตย์ และให้ความร่วมมือกับผู้นำ
ทศวรรษที่ 1930	ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ในการจัดระเบียบ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง
ทศวรรษที่ 1940	ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะชักจูงและชี้นำ
ทศวรรษที่ 1950	ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำใช้ในกลุ่ม และผู้นำมีอำนาจที่ได้มาจากการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม
ทศวรรษที่ 1960	ภาวะผู้นำเป็นการสร้างอิทธิพล เพื่อให้สมาชิกทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน
ทศวรรษที่ 1970	ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลของการใช้ความสามารถในการตัดสินใจ
ทศวรรษที่ 1980	ภาวะผู้นำเป็นการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้อื่น เพื่อให้สามารถทำงานตามเป้าหมายได้
ทศวรรษที่ 1990	ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตาม เพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มาจากความร่วมมือร่วมกัน

คัดค้านันท์ จันทรทอง (2564, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำ ในการใช้อิทธิพล และกระตุ้นจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการชักจูง ชี้นำ กระตุ้นพฤติกรรมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

จากการศึกษาความหมายของผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลทางสังคมของบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อบุคคลกลุ่มอื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วันชื่น ทองอยู่ (2561, หน้า 37) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์การอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2561, หน้า 307) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างจิตวิญญาณ ในสถานที่ทำงานและสุขภาพทางจิตวิญญาณไปยังความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ความพาสูกทางจิต การนำการเปลี่ยนแปลงและบรรษัทภิบาล

สุขุม จุสนิทธิ (2560, หน้า 18) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ เนื่องจากภาวะผู้นำมีผลต่อการบริหารจัดการ ทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร และการจัดการ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธุมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 14) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ค้นหาข้อมูลของแต่ละบุคคลในหน่วยงานได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันผู้นำที่ดี จะต้องเป็นผู้รู้จักเข้าถึงธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงานและสามารถเผชิญกับปัญหา ต่าง ๆ และแก้ไขปัญหานั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจ ที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ

ฐาปนา ถิ่นไพศาล (2559, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพล การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ต่อองค์การและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อีกด้วย

รัตติกาล ไชยวุฒิ (2558, หน้า 16 อ้างอิงใน ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง, 2564, หน้า 14) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ คือ การแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลในการแสดงบทบาท เพื่อให้บุคคลปฏิบัติให้ได้ผลตามเจตนารมณ์ของผู้นำ

ได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและ ความสามารถในการแสดงบทบาทต่อผู้อื่น โดยผู้นำสามารถเลือกแนวทางการแสดงถึงภาวะผู้นำมาใช้ตามสถานการณ์และความเหมาะสมของงาน บุคลากรและลักษณะขององค์การ และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องมีในตัวผู้นำเป็นพิเศษ เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเสมือนตัวเชื่อมโยง การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพสัมพันธที่ดี ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์การที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์การนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในองค์การของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

Wright and Noe (1996 อ้างอิงใน ผุสดี จิรนากุล, 2562, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับ องค์การแต่ละองค์การ เพราะภาวะผู้นำจะช่วยส่งเสริม สนับสนุน ความสำเร็จขององค์การในระยะยาว ทั้งนี้ภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแค่งานประจำ หรืองานที่ดำเนินตามกรอบเท่านั้น หากแต่รวม ความถึงการดำเนินงานให้เกิดผลดี สร้างสรรค์ต่อองค์กร และการใช้แนวคิดทฤษฎีใหม่ ๆ พัฒนาองค์การ

Bass (2008 อ้างอิงใน ผุสดี จิรนากุล, 2562, หน้า 15) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่สำคัญสามารถทำนายหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญที่องค์การต้องการการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยในการบริหารงานนั้นจะประกอบด้วยกระบวนการ 4 อย่าง คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการหาแนวทางสำหรับการปฏิบัติ เพื่อให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่ต้องการด้วยการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการบริหารบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การนำ (Leading) เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติตามด้วยการสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวัง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับติดตาม ทบทวนงานที่ได้ทำไปแล้ว โดยดูจากผลย้อนหลัง และเทียบกับเกณฑ์ว่าได้เป็นไปตามแผนงานเพียงใด เป็นการควบคุมให้งานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ Sergiovanni, et al. (2004, หน้า 66-67 อ้างอิงใน วันชื่น ทองอยู่, 2561, หน้า 36-37)

ดักคือนันท์ จันทรทอง (2564, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะ ภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยที่สะท้อนการขับเคลื่อน การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญ  
ของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำจะเป็น  
ปัจจัยที่สะท้อนการขับเคลื่อน การพัฒนาองค์กร มีผลต่อการบริหารจัดการ ทั้งในด้าน  
งบประมาณ ทรัพยากร บุคลากร และการจัดการ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบ  
ผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นไปตาม  
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดย  
ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือ  
และให้ความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจังภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง  
ที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดย  
ใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มนุษย์ทุกคนมีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดและได้รับการปรุง  
แต่งโดยการอบรมสั่งสอน ทางการศึกษาทำให้เกิดภาวะผู้นำพื้นฐานขึ้นในตัวสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ  
สามารถทำให้ ภาวะผู้นำพื้นฐานนั้นแปรเปลี่ยนไปได้อีกไม่ว่าจะทางดีขึ้นหรือเลวลงและภาวะ  
ผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแยกได้หลายแนวคิด แต่แนวคิดที่สำคัญ  
คือ ผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมและผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำการแบ่งประเภทของ  
ผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมมีหลายวิธีตามลักษณะต่าง ๆ เช่น ลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะ  
ของพฤติกรรมลักษณะการบริหาร คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ (Leadership roles) ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง  
ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการ อาจมีหน้าที่อย่างหนึ่งแต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตย  
อาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ทั่ว ๆ ไปของผู้นำทุกคน  
ในกลุ่มคนทุกประเภท มีตรงกันอยู่บ้าง ดังที่ Mintzberg (1973, pp. 92-93 อ้างอิงใน สมุท  
รชานาญ, 2556, หน้า 51-54) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Figurehead) บทบาทในฐานะของสัญลักษณ์ขององค์กร  
ดังนี้

- 1.1 ให้การต้อนรับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Entertaining clients or customers)  
ในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร

- 1.2 ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น (Available to outsiders)
- 1.3 ให้บริการในฐานะที่เป็นตัวแทนองค์กรในการรวบรวมบุคคลภายนอกเข้ามาสู่การเป็นสมาชิกขององค์กร (Gathering outside the organization)
2. เป็นโฆษก (Spokesman) บทบาทในฐานะโฆษกของผู้นำมีจุดเน้นที่การโต้ตอบเอกสาร การให้สัมภาษณ์และการรายงานอย่างเป็นทางการต่อบุคคล กลุ่มบุคคลทั้งในและนอกองค์กร บทบาทเหล่านี้ประกอบด้วย
  - 2.1 บทบาทที่สูงกว่าการบริหาร (Upper-level management)
  - 2.2 เน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Clients or customers)
  - 2.3 ให้ความสำคัญต่อบุคคลภายนอก (Other important outsiders)
  - 2.4 ให้ความสำคัญเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Professional colleagues)
  - 2.5 ให้ความสำคัญสาธารณชน (The general public)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) การเจรจาต่อรองเพื่อทำความตกลงกับบุคคลอื่นมักจะเป็นกิจกรรมการเจรจาต่อรองที่สำคัญเกี่ยวกับ 3 ประเด็นหลัก คือ
  - 3.1 การต่อรองกับผู้บริหารระดับที่สูงกว่าเพื่อให้ได้มาเกี่ยวกับงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ (Fund, facilities, equipment) ในการทำงาน
  - 3.2 การต่อรองกับฝ่ายหรือกลุ่มงานอื่นในองค์กรเพื่อใช้บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานขององค์กร
  - 3.3 การต่อรองกับฝ่ายพัสดุ (Supplier) และผู้จำหน่ายพัสดุ (Vendors) ในการให้บริการรายการพัสดุ และการส่งมอบพัสดุตามกำหนดเวลา
4. เป็นผู้สอนงานและนักสร้างแรงจูงใจ (Coach and motivator) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Motivation) ให้สมาชิกของกลุ่มทำงานบทบาทดังกล่าวประกอบด้วยด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้
  - 4.1 ยอมรับความสำเร็จของสมาชิกภายในทีม (Recognizing team members' achievements)
  - 4.2 ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับความล้มเหลวที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกขององค์กร
  - 4.3 ช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน (Team members are informed the steps that can improve their performance)
  - 4.4 ใช้การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and punishment) เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4.5 สร้างแรงดึงดูดใจแก่สมาชิกขององค์การ โดยการใช้ความเสน่ห์หาหรือบารมี (Charismatic) วิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (Creating visions) การใช้เรื่องเล่า (Interesting stories) และการใช้จริยธรรมในระดับสูง (Highly ethical) เป็นเครื่องมือในการนำ

5. เป็นผู้สร้างทีมงาน (Team builder) ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างทีมที่มีประสิทธิผล (Effectiveteam) บทบาทในการสร้างทีมประกอบด้วย

5.1 แสดงออกให้สมาชิกเห็นว่าผู้นำยอมรับผลสำเร็จของทีม

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญ กำลังใจแก่สมาชิกของทีม เช่น การจัดงานเลี้ยง การให้ความสนับสนุน ทีมกีฬา เป็นต้น

5.3 จัดให้มีการประชุมเพื่อให้โอกาสสมาชิกของทีม ได้นำเสนอผลสำเร็จปัญหา เกี่ยวกับการทำงาน

6. เป็นผู้ปฏิบัติงานของทีม (Team player) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องจากการสร้างทีม เมื่อมีทีมงานผู้นำในฐานะผู้มีบทบาทภายในทีม มีดังต่อไปนี้

6.1 แสดงบทบาทอย่างเหมาะสมในการสร้างผลงานของทีม

6.2 มีส่วนร่วมกับบุคคล ฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของทีมงาน

6.3 แสดงความจงรักภักดีต่อผู้บริหารระดับสูงด้วยการนำแผนงานขององค์การมา ปฏิบัติอย่างเต็มที่

7. เป็นนักแก้ปัญหา (Technical problem solver) เป็นบทบาทที่สำคัญสำหรับผู้นำใน ระดับสูงหรือระดับกลางขององค์การ เพราะเป็นบทบาทที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การ สามารถหาแนวทางแก้ปัญหาการทำงานบทบาทนี้ ประกอบด้วย

7.1 ทำหน้าที่ในฐานะผู้เชี่ยวชาญหรือผู้นิเทศ (Technical expert or adviser)

7.2 ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนในองค์การสามารถทำงานได้ตามกฎ ระเบียบ เช่นการ ปรับปรุง ซ่อมแซม เครื่องมือ เครื่องใช้ขององค์การ

8. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทในฐานะผู้ประกอบการที่ใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Suggesting innovative ideas) ให้แก่องค์การ บทบาทในส่วน ประกอบด้วย

8.1 การศึกษาเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นและ เปลี่ยนแปลงไปเกี่ยวกับองค์การและภารกิจที่องค์การรับผิดชอบเป็นหลัก

8.2 การปรึกษากับลูกค้าหรือผู้รับบริการหรือบุคคลอื่น ๆ ในองค์การเพื่อศึกษา ทำความเข้าใจและตระหนักในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

8.3 ศึกษาสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ที่จะช่วยให้เกิดผลสำเร็จ หรือการพัฒนาการทำงาน เช่น การไปศึกษาจากสถานประกอบการ การเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้ความรู้แก่สมาชิกขององค์กร การจัดให้มีการศึกษา อบรม เป็นต้น

9. เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planner) ผู้บริหารในฐานะผู้นำระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนผู้นำในระดับปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญคือการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (To practice strategic leadership) บทบาทดังกล่าว รวมทั้งบทบาทดังต่อไปนี้

9.1 กำหนดวิสัยทัศน์และชี้้นำ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

9.2 ส่งเสริมให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรได้

9.3 ส่งเสริมการพัฒนานโยบายขององค์กร

องค์กรทางการศึกษามักปรากฏว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการบริหารการศึกษา โดยให้ความสนใจในการนำหรือการใช้ภาวะผู้นำน้อย แม้ว่าลักษณะขององค์กรจะมีความซับซ้อนมากขึ้นก็ตาม ผลที่เกิดขึ้นตามมาคือ ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งที่มีทรัพยากรทางการบริหารที่พร้อมทุกด้าน ผู้บริหารจึงควรแสดงบทบาทของการนำหรือการตามในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ดังที่นักการศึกษาสรุปไว้ดังนี้

Knezewich (1984, pp. 16-18 อ้างอิงใน สาคิต มณฑานี, 2559, หน้า 35-36) ได้สรุปบทบาทสำคัญในการบริหารงานการศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาทดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction setter) ผู้บริหารที่ดีต้องสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสามารถสื่อสารความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กรให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้

2. เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้น และสามารถสร้างอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. เป็นนักวางแผน (Planner) มีความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องสามารถเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม

4. เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision-maker) มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นผู้จัดองค์กร (Organizer) มีความสามารถในการออกแบบงาน และกำหนดโครงสร้างองค์กรขึ้นใหม่ มีความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตรขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรอย่างลึกซึ้ง



6. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) ผู้นำต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การต้องมีความสามารถที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์การและทราบว่าควร มีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใด

7. เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นความเข้าใจรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เครื่องมือของการสื่อสาร เข้าใจวิธีการนิเทศงาน ระบบการรายงาน เป็นต้น

8. เป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนการใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. เป็นผู้บริหารความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในองค์การ ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง วิธีการบริหารความขัดแย้งมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

10. เป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เนื่องจากปัญหาบางอย่างไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายที่กว้างขวางมากกว่าความขัดแย้ง ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงควรมีความสามารถ ในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ไขปัญหา ให้หมดไป

11. เป็นผู้จัดระบบ (System manager) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการนำขององค์การได้อย่างเหมาะสม

12. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) มีความเข้าใจในระบบการเรียนการสอนพัฒนาการของมนุษย์ทฤษฎีการสร้างและการพัฒนาหลักสูตรตลอดจนเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. เป็นนักบริหารทรัพยากร (Personal manager) มีความสามารถในการคัดเลือกสรรหาบุคลากร การประเมินผลงาน การสร้างขวัญกำลังใจ การเจรจาต่อรอง การเป็นผู้นำ

14. เป็นนักบริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถในการเงินและงบประมาณ การบริหารพัสดุ การสรรหางบประมาณสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนการควบคุม กำกับให้การจัดการด้านการเงินการงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

15. เป็นนักประเมินผล (Appraiser) มีความสามารถในการประเมินความต้องการประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะในการสื่อความหมาย การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ เข้าใจ ความเป็นพลวัตรขององค์การ รู้จักและเข้าใจวิธีการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. เป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำของการเป็นผู้บริหารที่จำเป็นต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ ในฐานะของผู้นำในองค์การ Cribbin (1981 อ้างอิงใน ญัฐธยาน์ มานูช, 2553) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดเพื่อควบคุมแนวทางในการปฏิบัติให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องทำให้เกิดการสูญเสียเปลืองน้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานอย่างเดียวจะต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคลรวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การสั่งสอนของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเช่นกัน จะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที การสั่งการที่ดีนั้นหากสามารถสั่งด้วยวาจาแล้วตามด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ก็จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าใจการสั่งการดังกล่าวได้อย่างดีด้วย เพราะหากมีความชัดเจนในการทำงานแล้วก็ช่วยให้งานมีผลงาที่ดีตามไปด้วย ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้ทางโดยการแยกอำนาจมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5. การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานส่วนใหญ่แล้วการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานในตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานผู้นำหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่ประสานงานได้อย่างดี เพราะมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานอยู่แล้ว หรือรวมไปถึงงานที่ทุกคนจะต้องอาศัยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเป็นประจำดังนั้นผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นลักษณะอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การ

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงาน โดยจัดการสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กัน ต้องตรงตามความต้องการของบุคลากร และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) คนเราส่วนใหญ่ไม่ได้ต้องการให้มีใครมาควบคุมแต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมสิ่งที่อยู่ห่าง ๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่ความพอใจเท่านั้น ยังต้องให้หน่วยงานนั้นสามารถช่วยเหลือกัน พนักงานส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทุกคนในการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาของการทำงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำอันจะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะเวลาและสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้วปัญหาในด้านการบริหารบุคคลย่อมจะลดน้อยลง

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และศิลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยท่าทีมีคุณภาพทุกคน

10. การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่า ได้ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดความเป็นปึกแผ่น มีความสมานสามัคคีในบรรดาพนักงาน มีความมั่นคงเพียงใดรวมทั้งพิจารณาถึงการใช้เวลา ความคิด ความสามารถและพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นการเอื้ออำนวยให้งานดำเนินไปตามหลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

สรุป ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถอำนวยความสะดวกสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชาได้ ถือเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติหน้าการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้เป็นอย่างดี

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในส่วนนี้จำกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ดังนี้

อภิวัฒน์ วัชรพงษ์, โสภณ เพ็ชรพวง และบรรจง เจริญสุข (2560, หน้า 85 – 86) กล่าวว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับความสามารถในการใช้อิทธิพล อำนาจและการจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 126–129) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎี ที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำในช่วงปลายศตวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

สายฝน ออกแผ่, วีรพันธุ์ ศิริฤทธิ์ และจินตนา จันทร์เจริญ (2557, หน้า 4) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ การแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานไว้ 2 ด้าน คือ 1) ผู้นำแบบมิติมุ่งงาน และ 2) ผู้นำแบบมิติมุ่งสัมพันธ์

นารินทิพย์ สิงห์ฮ้อย (2563, หน้า 24-25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเกี่ยวกับความสามารถในการใช้อิทธิพลอำนาจและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อดำเนินกิจกรรมรวมถึงในการใช้อำนาจ อิทธิพล และการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำจะมุ่งเป้าหมายไปในทางเดียวกัน โดยการระบอบองค์ประกอบที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมไว้ดังนี้

ธ สุนทรายุทธ (2551, หน้า 327 – 366 อ้างอิงใน นารินทิพย์ สิงห์ฮ้อย, 2563, หน้า 25) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการแรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อสรุปว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องมีพฤติกรรมทักษะและเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่พฤติกรรมที่มุ่งงานกับ

พฤติกรรมที่มุ่งคน และจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style) ได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุดมีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า แม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดีจะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตามแต่สถานการณ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิเดลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะของงานเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงาน จะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมาก หรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านการพูดในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม เลื่อนไสศรัทธา เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำงาน

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้ เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และมีการสร้างความมีชีวิตชีวาให้แก่องค์การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงศรัทธาแก่ผู้ตามและการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่จะมุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้ผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่ยอมรับมากในปัจจุบัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 126-129) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะมี จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง สูง มีความซื่อสัตย์ สุจริต และซื่อตรง และอื่น ๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม การมีคุณลักษณะดังกล่าว ช่วยทำให้บุคคลดังกล่าวมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเพียงเท่านั้น แต่เขายังคงจะต้องรู้จักเลือกใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือ เหมาะกับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจาก ยังไม่มีการยืนยันเป็นข้อสรุปได้ว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้อำนาจคนนั้น ๆ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะ ผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าความสำเร็จการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ		
ทฤษฎีลักษณะเฉพาะ ของผู้นำ	ทฤษฎีพฤติกรรม	ทฤษฎี สถานการณ์

ภาพ 1 แสดงทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556, หน้า 126-129)

สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของการบริหารทางการศึกษาที่สำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การจัดกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป นอกจากนี้การศึกษาแนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นมโนทัศน์ ได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผู้ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ดังนี้

3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา เกิดขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ. 1940 โดย Lippitt and White โดยใช้การทดลองภายใต้การดูแลของ Kurt Lewin ผลของการทดลองแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2550, หน้า 258-259)

3.1.1 ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leadership) ผู้นำยึดตนเองเป็นสำคัญเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองแล้ว จึงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีอิสระในการปฏิบัติงานเพราะผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้สถานการณ์แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความไม่พอใจต่อผู้นำ โดยอาจจะแสดงกิริยาตอบโต้หรือไม่ก็เฉยเมยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

3.1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการโต้ตอบระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การบอกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะ ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

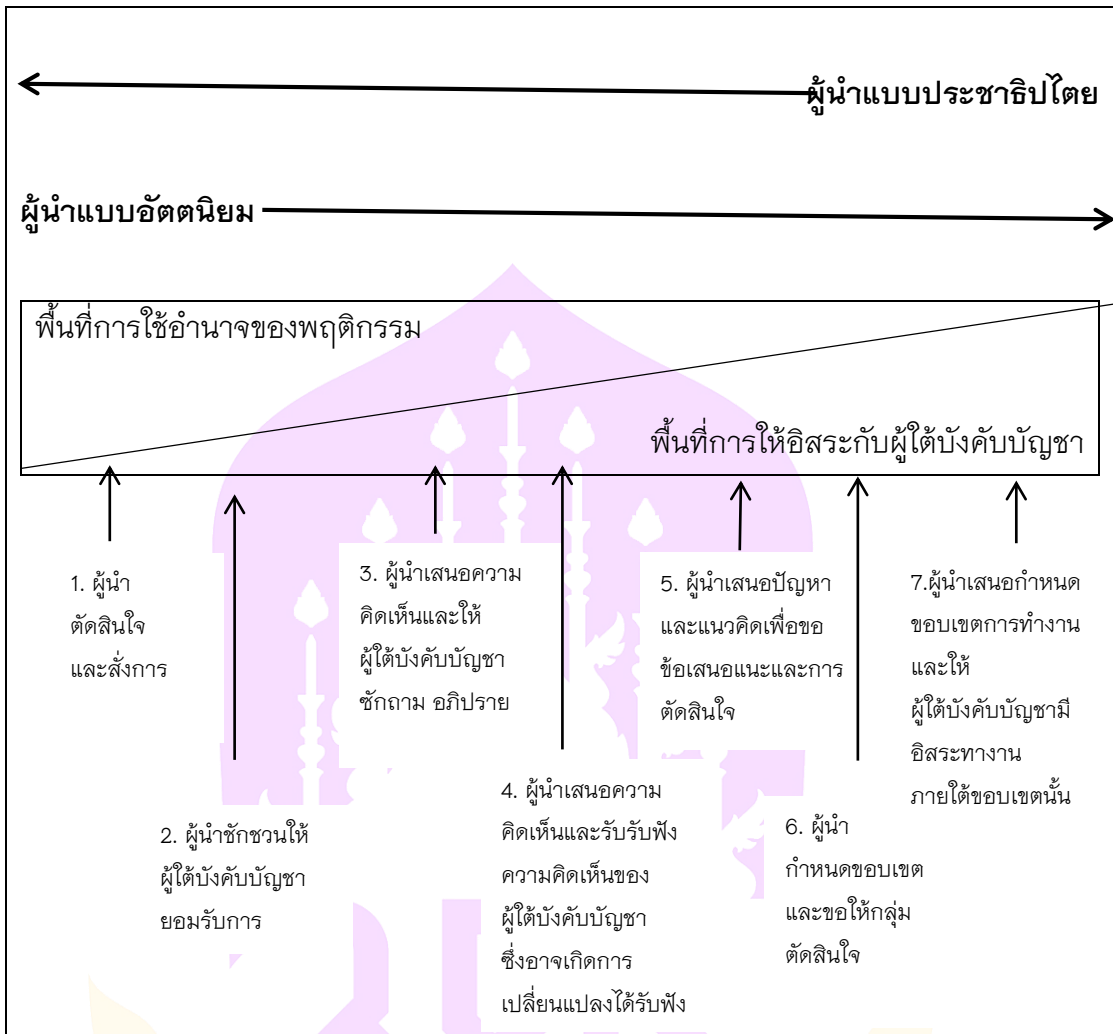
3.1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire Leadership) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ มีการมอบหมายงานแต่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามสบาย ผู้นำจะเป็นเพียงผู้คอยชี้แนะและให้คำแนะนำในบางโอกาส จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่มีบทบาทในการนำอะไรเลย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจ แต่ชอบมากกว่าแบบอัตตนิยม

จากการศึกษาวิจัย โดยการทำชุดฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบ แล้วนำไปใช้กับคน 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรี ให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย ทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม แม้จะได้ปริมาณงานเท่า ๆ กัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีคุณภาพของงานสูงกว่า และสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษาดังนี้ ดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่ในระยะหลังผลของการวิจัยพบว่ามีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำแบบอัตตนิยม กล่าวคือในบางครั้ง ผู้นำแบบอัตตนิยมก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตามผู้นำแบบประชาธิปไตย ก็ยังได้รับความพึงพอใจมากกว่าผู้นำประเภทอื่น

3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Tannenbamm–Shmidt Continuum of Leader Behavior ในปี ค.ศ. 1975 Tannenbamm and Shmidt ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่า ในความจริงแล้วไม่สามารถแยกพฤติกรรมผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจนเด็ดขาด เขาจึงได้พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่อง (Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากขั้วแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาขวามือ จากแนวคิดนี้อธิบายได้ว่า การที่จะหาคำตอบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุดอยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ว่าตัวผู้นำเป็นอย่างไรสะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร มีความกดดันมากน้อยเพียงใด

จากแนวคิดนี้ได้พบความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำสร้างได้จากอำนาจส่วนบุคคล และธรรมชาติของบุคคลพฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจนิยม หรืออัตตนิยมจะไม่เชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ไว้วางใจและคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเฉื่อยชา ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีแนวคิดในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามอบหมายกลุ่มให้สามารถสร้างสรรค์ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตนิยมมาจากผู้นำคนเดียว ในขณะที่นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมาจากการตกลงร่วมกันและการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม Hersey and Blanchard (2001, pp. 108–109, อ้างอิงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนนท์, 2555, หน้า 30)





ภาพ 2 แสดงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ

ที่มา: Tannenbamm and Schmidt (1973, Hersey and Blanchard, 2001, p. 109 อ้างอิง ในพรสวรรค์ ศิรศานันท์, 2555, หน้า 30-31)

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 1 ผู้นำจะระบุปัญหา ตัดสินใจหาวิธีแก้ปัญหาแล้วใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำจะระบุปัญหาและหาวิธีแก้ปัญหามาเสนอให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจูงใจ ชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำจะมีพฤติกรรมคล้ายกับแบบที่ 2 แต่จะมีการเสนอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ซักถาม หรืออภิปรายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจในลักษณะของการเป็นข้อเสนอ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางส่วน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจของผู้นำได้แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำและการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจแต่ผู้นำยังคงตัดสินใจด้วยตนเองเหมือนเดิม

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 6 ผู้นำจะกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีขอบเขตแค่ไหน แล้วให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 7 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ ภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างทางเลือกและกำหนดทางเลือกการตัดสินใจเอง

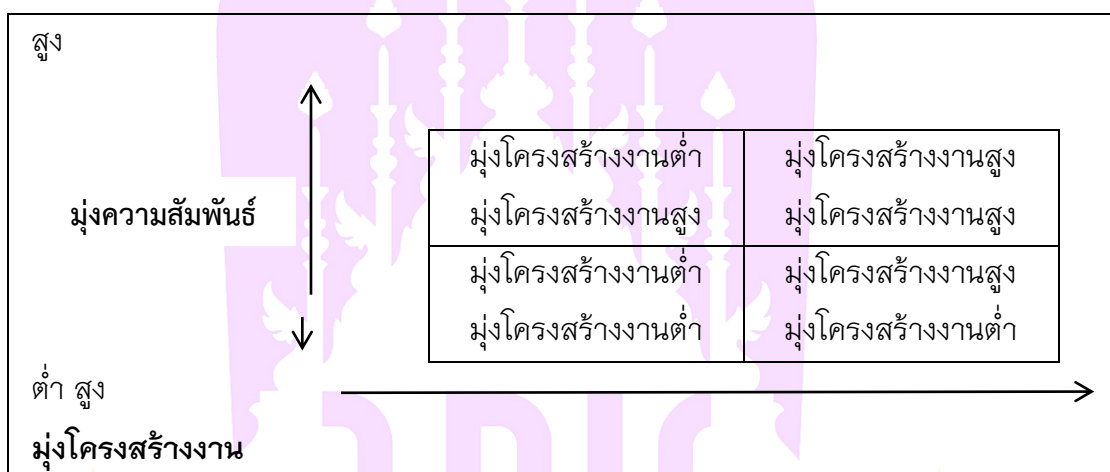
ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Tannenbamm and Shemidt เป็นการระบุพฤติกรรม การตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์การหรือกลุ่มงาน ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้นำที่ให้อิสระในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมของการใช้อำนาจหรือเป็นอัตตนิยม ในขณะที่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่อย่างไรก็ตาม Tannenbamm and Shemidt ให้ข้อเสนอว่า ผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่ม แรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจการทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา

3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership GIUGNO UNITS Studies) หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอประกอบด้วย John Hemfill และ Alvin Coons ได้เริ่มค้นคว้ามิติทางพฤติกรรมเพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) จากการศึกษาวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ Bartol & others (1998, p. 534) ดังนี้

3.3.1 มิติแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยเฉพาะ บทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น

3.3.2 มิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างควมไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็นมุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อสื่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากมิติพฤติกรรมทั้งสอง ที่ได้จากการศึกษานักวิจัยจึงนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

- 1) แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง
- 2) แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
- 3) แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง
- 4) แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ



ภาพ 3 แสดงมิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์

ที่มา: Bartol and others (1998, p. 534)

กลุ่มนักวิจัยได้นำมิติพฤติกรรมทั้ง 4 แบบนี้ไปศึกษาเปรียบเทียบถึงผลของผู้นำทั้ง 4 แบบที่มีผลต่อการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการศึกษาพบว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและได้รับการยอมรับ กล่าวคือ แต่ละองค์การแต่ละงานมีความพึงพอใจต่อผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง มักจะทำให้ผลงานและระดับความพึงพอใจที่สูงกว่าแบบอื่นมากกว่าผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงเสมอไป อาจจะมีมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หรือมุ่งโครงสร้างงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูงก็ได้ ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะนั้นแต่การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ

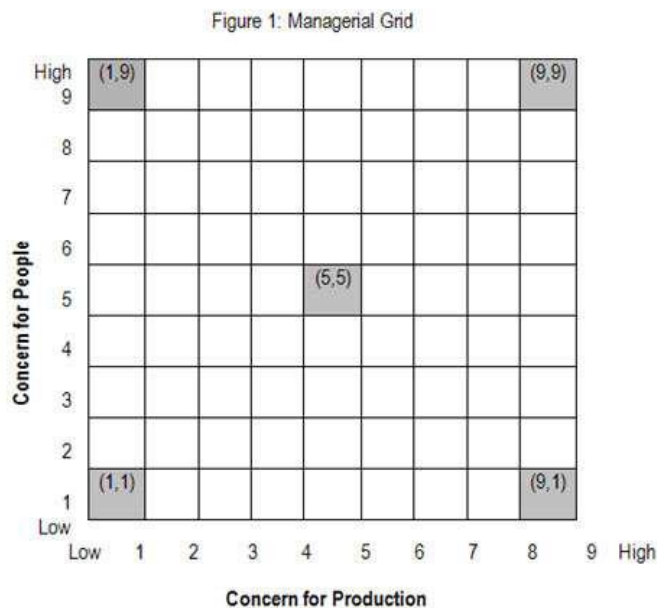
มุ่งประเด็นเพียงแสดงแบบของภาวะผู้นำเท่านั้น มิได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือ ยังไม่ได้ผลสรุปที่ชัดเจนว่าในสถานการณ์แบบหนึ่ง ผู้นำควรจะมีพฤติกรรมแบบใดจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies of Effective) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นักวิจัยในกลุ่มนี้เป็นนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นาโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ใช้กลยุทธ์ในการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจากความคิดของ Kurt Lewin ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เขาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตาม กับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน (employee-centered leader behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (job-centered leader behavior) โดยมีรายละเอียดดังนี้ Lunenburg and Ornstein (1996, p. 128-129; อ้างอิงใน นารินทิพย์ สิงห์ออย, 2563, หน้า 33)

4.1 พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

4.2 พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงาน และเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของ Robert R. Blake และ Jane S. Mouton ในปี ค.ศ. 1964 จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่ชื่อตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และต่อมาพัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำ (Leadership Grid) โดยยึดพฤติกรรมของผู้นำในสองมิติคล้าย กับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน เบลคและมูตัน กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือคน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม Blake and Mouton (1964; อ้างอิงใน พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์, 2555, หน้า 37-40) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 4 แสดงตาข่ายแห่งผู้นำของเบลคและมูตัน

ที่มา: Blake and Mouton (1964 อ้างอิงใน พรสวรรค์ ศิรศาตนันท์, 2555, หน้า 37-40)

จากการศึกษาของเบลคและมูตัน มีแบบผู้นำ 5 ประเภท ที่มีความน่าสนใจสามารถนำไปใช้อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ดังนี้ (พรสวรรค์ ศิรศาตนันท์, 2555, หน้า 38)

5.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานห่างเหินผู้ร่วมงาน

5.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรจะมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงาน ในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

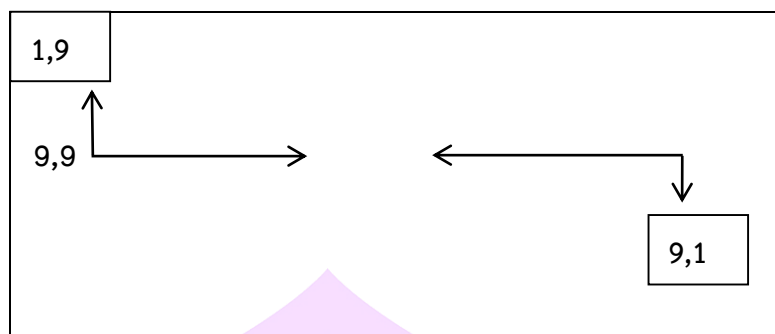
5.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำมีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

5.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผนผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบโดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุกสนานผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติ ในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

นอกจากนี้แบบผู้นำหลักทั้ง 5 แบบดังกล่าวมาแล้ว เบลคและมูตัน ยังได้เสนอแบบภาวะผู้นำเพิ่มอีก 2 แบบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานของตาข่ายภาวะผู้นำ ดังนี้

6. แบบที่ 6 (9+9) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ เป็นแบบของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้ทั้งแบบ 1,9 และแบบ 9,1 แต่ไม่ได้บูรณาการทั้งสองแบบเข้าด้วยกันพฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ กล่าวคือ พ่อแม่จะให้รางวัลหรือยอมรับก็ต่อเมื่อลูกเชื่อฟังพ่อแม่ แต่ในทางกลับกันถ้าลูกประพฤติผิด ไม่เคารพเชื่อฟัง ก็จะถูกลงโทษ ทั้งนี้ทุกอย่างยังอยู่บนพื้นฐานของความรัก ความเมตตาปรานี เพื่อมุ่งหวังให้ลูกเติบโตเป็นคนดี ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีแนวคิดเช่นเดียวกับพ่อแม่ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเผด็จการแต่มีความเมตตาแอบแฝงอยู่

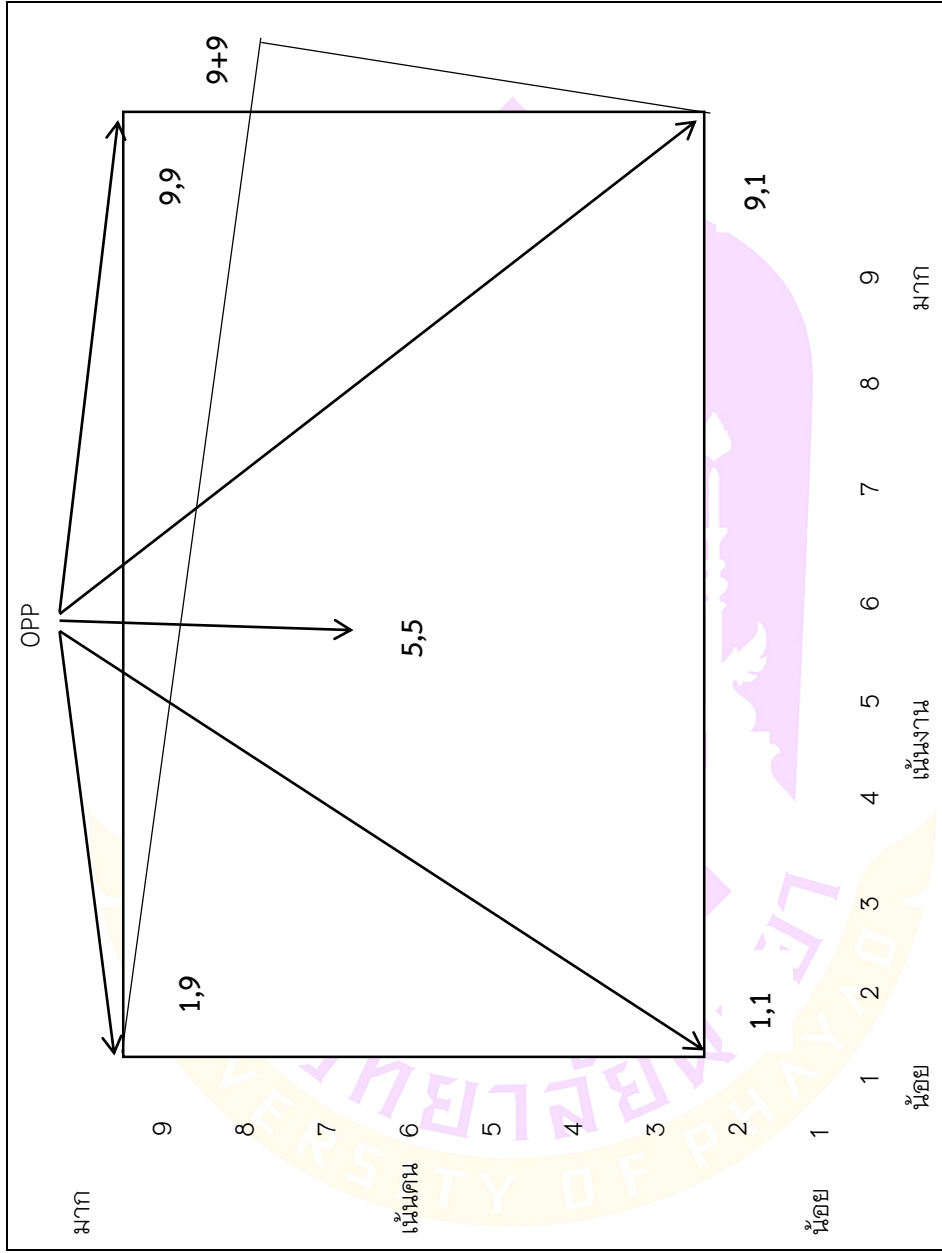


ภาพ 5 แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

ที่มา: Blake and Mouton (1964 อ้างอิงใน พรสวรรค์ ศิรศานันท์, 2555, หน้า 37-40)

7. แบบที่ 7 พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เลือกใช้การผสมผสานของแบบผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1-6 โดยเลือกการผสมไปใช้ตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อส่วนตัวของตนเอง ได้แก่ เพื่อการสร้างภาพให้ตนเอง เพื่อใช้ในการฉกฉวยโอกาสเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง เป็นต้น ดังภาพ





ภาพ 6 แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบกระจายโอกาส

ที่มา: สุพานี สฤษฏีวานิช (2552, หน้า 241 อ้างอิง ในวารสารทิพย์ สิ่งทั้งหลาย, 2563, หน้า 37)



เบลคและมูตัน ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดตาข่ายแห่งผู้นำนี้ นอกจากจะนำมาใช้เพื่อการอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ แล้ว ยังสามารถระบุถึงแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดและยังนิยมนำไปใช้ในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำอีกด้วย

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไฮโอวา ผลของการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนบอมและซิมิตซ์พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำจากข้อแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาข้อแบบประชาธิปไตยทางขวามือ แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 7 พฤติกรรม 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ มิติแบบมุ่งโครงสร้างงานและมิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ แบบมุ่งเน้นผลผลิตและแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน 5) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของ Blake and Mouton ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กัน ออกมาได้ถึง 81 แบบบนตาข่ายแห่งผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันและสมัยใหม่สามารถนำทฤษฎีผู้นำมาประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสม เพื่อบูรณาการให้มีประสิทธิผลจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถ ในการใช้อิทธิพล อำนาจและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของ Blake and Mouton (1964 อ้างอิงใน นารินทิพย์ สิงห์ออย, 2563, หน้า 38-39) ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำ โดยใช้ตาราง 2 แกน คือ แกนตั้งหมายถึงพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งคน และแกนนอน คือพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำ ที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กัน โดยแบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 7 แบบ ดังนี้

5.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารมีการควบคุม กำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบายที่มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนจูงใจครูรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด และมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของครู มีการกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู และเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

5.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจมีการ ประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ให้อิสระครูในการเสนอความคิดเห็นในการ แก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง มีพฤติกรรมที่เป็นมิตร สามารถเข้าถึงได้ง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความเสมอภาคกับครูทุกคน ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาทันทีที่ครูขอคำแนะนำและปรึกษา

5.3 พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ ครูเห็นว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีการกระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงานทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและ ไว้วางใจในการทำงาน ให้ความเสมอภาคกับครูทุกคนมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู ช่วยกระตุ้น ให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน งานที่ได้ก็จะประสบผลสำเร็จ

5.4 พฤติกรรมผู้นำแบบทีม หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีสิทธิที่จะเสนอแนะในการทำงานกระตุ้น ให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุมและให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน แล้วนำมา หลอมรวมกันให้เป็นหนึ่งเดียว มีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหาร จะใช้วิธีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไขเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการกำหนด เป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและร่วมกันชื่นชมความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5.5 พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบในการ ปฏิบัติงาน มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการ กำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง ไม่คำนึงถึงผลสำเร็จของสถานศึกษา ไม่ให้ความสำคัญต่อการ ให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองเมื่อ เกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานและไม่เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอนั้นไป ปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน

5.6 พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครู เห็นว่า ผู้ร่วมงานทุกคนเป็นบุคคลที่สำคัญในครอบครัว เสนอแนะวิธีการดำเนินงานให้กับครู เพื่อนำไปปฏิบัติ สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดเอาไว้ มีการเสริมขวัญและกำลังใจเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ชี้แนะ

เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ มีการชี้แนะและส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลลัพธ์ของงาน และยกย่องชมเชยเมื่อมีผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.7 พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส หมายถึง หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารต้องการที่จะได้รับประโยชน์ส่วนตนให้มากที่สุด และกลัวที่จะเปิดเผยตัวตนให้คนอื่นรู้ว่าฉกฉวยประโยชน์และมักจะพยายามผลักดันให้ตนเองเจริญเติบโตและก้าวหน้า

นารินทิพย์ สิงห์ฮอย (2563, หน้า 40) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร และจากการศึกษาทฤษฎีตาข่ายแห่งผู้นำของเบรกและมูตัน จึงได้มีการพิจารณาเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำมาอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 7 แบบ เพื่อใช้ในการวิจัย คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
3. พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง
4. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
5. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย
6. พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่
7. พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส

บรรณสรณ์ นรดี (2563, หน้า 305–316) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการศึกษา จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นบุคคลในครอบครัว เสนอแนะวิธีการดำเนินงานให้กับครู เพื่อนำไปปฏิบัติ จูงใจผู้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่ามีการควบคุม กำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตลอดจนให้ครูรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด มีการกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

3. พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง กระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน ให้ความเสมอภาคกับครูทุกคน

4. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน กระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม ให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน มีการประชุมวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และร่วมชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ มีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ให้อิสระครูในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา เป็นมิตร สามารถเข้าถึงได้ง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความเสมอภาคกับครูทุกคน ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาค้นหาหนทางที่ครูขอคำปรึกษา

6. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย เป็นพฤติกรรมผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน เปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างอิสระ โดยมีการกำกับติดตามเป็นบางครั้ง ไม่คำนึงถึงผลสำเร็จของสถานศึกษา ไม่ให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ

อรทัย สุวรรณมณี (2563, หน้า 287-306) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยนำมาอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 6 แบบ คือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ และพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

แสงสุริยา ศรีพูน (2563) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำมาอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 3 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีม
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน
3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 29) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และจากการศึกษาทฤษฎีตาข่ายแห่งผู้นำของเบรกและมูตัน จึงได้มีการพิจารณาเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำมาอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 6 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
3. พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง
4. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
5. พฤติกรรมผู้นำโดยคุณภาพ ในการวิจัยเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย
6. พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสังเคราะห์ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 แบบ ได้แก่ 1.พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2.พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 3.พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4.พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5.พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ดังตาราง 2

ตาราง 2 ตารางการสังเคราะห์ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	Likert Michigan	Blake and Mouton (1969)	Reddin (1970)	แสงสิริยา ศรีพูน (2563)	อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560)	อรทัย สุวรรณมณี (2562)	บรรณสรณ์ นรดี (2563)	นารินทิพย์ สิงห์ขอย (2563)	ความถี่
1. แบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ	✓								2
2. แบบประชาธิปไตย	✓								2
3. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา	✓								1
4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง	✓	✓							2

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	Likert Michigan	Blake and Mouton (1969)	Reddin (1970)	แสงสิริยา ศรีพูน (2563)	อรพรรณ เทียนตันฉัตร (2560)	อรทัย สุวรรณมณี (2562)	บรรณสรณ์ นรดี (2563)	นารินทิพย์ สิงห์ออย (2563)	ความถี่
5. แบบมุ่งงานสูง	✓	✓	✓						3
6. แบบมุ่งคนสูง	✓	✓	✓						3
7. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ	✓	✓							2
8. แบบทางสายกลาง	✓				✓	✓	✓	✓	5
9. ผู้นำแบบประสาน			✓						1
10. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต					✓	✓	✓	✓	4
11. แบบมุ่งความสัมพันธ์					✓	✓	✓	✓	5
12. แบบทีม				✓	✓	✓	✓	✓	5
13. แบบด้อยคุณภาพหรือแบบตามสบาย					✓	✓	✓	✓	4
14. แบบบงการ									1
15. แบบเน้นความสำเร็จ									1
16. แบบมีส่วนร่วม									1
17. แบบพ่อแม่						✓	✓	✓	3
18. แบบฉกฉวยโอกาส								✓	1

จากตาราง 2 ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่ จะเห็นได้ว่าการสังเคราะห์ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ผู้ศึกษาได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากการสังเคราะห์ตัวแปรที่มีความถี่สูง และพิจารณาเลือกการสังเคราะห์ตัวแปรเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 5 การสังเคราะห์ตัวแปร คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต
4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
5. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาถึงความสามารถในการนำกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อดำเนินกิจกรรมรวมถึงในการใช้อำนาจอิทธิพล และการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

**1. พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานที่คำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง มีการกระจายอำนาจการบริหารให้แก่ผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจและความไว้วางใจในการทำงาน ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันกับครูทุกคน มิตรและสุภาพต่อครู สนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายพร้อมกับให้ความสำคัญในสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

**2. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นว่าผู้บริหารมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีสิทธิที่จะเสนอแนะความคิดเห็นในการทำงาน และให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน แล้วนำมาหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว มีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อหาวิธีแก้ไขเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและชื่นชมกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

**3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นว่า มีการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้บริหารมีการควบคุม ดูแล กำกับติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบายอย่างเคร่งครัด มีการนิเทศ และรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน และมีการออกคำสั่งในการมอบหมายงานในสถานศึกษา เชื่อมมั่นในศักยภาพของ

ครูและกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศแก่ครู เน้นการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

**4. พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเน้น ด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน แสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ มีการประสานงานกับผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ ให้โอกาสครูในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบการสอนได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ มีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน ไม่สร้างความกดดันในเรื่องผลงานแก่ผู้ร่วมงาน เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของทุกฝ่ายในการทำงาน

**5. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกให้เห็นว่า ผู้บริหารไม่เคร่งครัดถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ปล่อยให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามเป็นบางครั้ง ไม่คำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ เมื่อเกิดปัญหาก็ปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง และไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อเสนอแนะหรือข้อบกพร่องไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ลัดดา พันชนิ่ง (2559, หน้า 28-33) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านปัจจัยสุขอนามัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

อภิเชก วรรณไชย (2559, หน้า 112-115) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต7 พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของ



วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง และตามขนาดสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

สาธิต มณฑานี (2559, หน้า 112-115) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทุกแบบอยู่ในระดับมาก ยกเว้นแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามคะแนนเฉลี่ย จากมากไปน้อย ได้แก่ แบบขยายความคิดหรือเสนอแนะ แบบมอบอำนาจ แบบมีส่วนร่วม และ แบบสั่งการ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามเพศ พบว่า แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อ เปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ใน การทำงานและตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร สตรีแต่ละแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 83-84) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะ ผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ใน ระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำ แบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบ มุ่งสัมพันธ์ 4) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงตามลำดับประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .64 สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจ ได้ร้อยละ 40 อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถสร้างสมการในการพยากรณ์หรือสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ } \hat{Y} = 1.54 + .34X_0 + .12X_1 + .13X_3$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ } \hat{Z} = .39Z_{x6} + .16Z_{x1} + .16Z_{x3}$$

อรทัย สุวรรณมณี (2562 หน้า 287-306) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูล.ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก.เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูล.ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูล.อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r_{xy} = .897^{**}$ )

บรรณสรณ์ นรดี (2563, หน้า 305-316) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาโคกเพชรดองกำเม็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร คือ ยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย คอยชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจมากกว่าที่จะได้แรงจูงใจขึ้นเอง เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม โดยยึดผลของการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีการตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน

นารินทิพย์ สิงห์ฮ้อย (2563, หน้า 158-159) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 1 อยู่ระดับมาก 2) การสนใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 1 อยู่ระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของสถานศึกษาและอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ที่มีอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาแตกต่างกันด้านพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย และด้านพฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 4) การสนใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของสถานศึกษาและอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการสนใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .639 6) แนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการสนใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ด้านคือ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความเชื่อมั่นระหว่างครูกับผู้บริหารและด้านพฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวม และให้ความสำคัญกับการทำงาน และ 2. ด้านการสนใจในการปฏิบัติงานของครู มี 3 ด้าน คือความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างความตระหนักต่อบทบาทและหน้าที่ของครูในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ยกย่องชมเชยเมื่องานสำเร็จ และด้านลักษณะของงาน มอบหมายงานให้ตรงตามความถนัด ความรู้และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

แสงสุริยา ศรีพูน (2563, หน้า 205) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองคาย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา เรียงตามลำดับคือ พฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็น พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .57 สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .41

พิชยา สุทธิแสน (2563, หน้า 86–89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 ที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิง มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านพฤติกรรมแบบสายกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านพฤติกรรม แบบตามสบาย ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ด้านพฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีมและด้านพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุและระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมด้านพฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีม ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต และด้านพฤติกรรมแบบสายกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านพฤติกรรมแบบตามสบายและพฤติกรรม แบบมุ่งความสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

ศักดิ์อนันต์ จันทร์ทอง (2564, หน้า 86–89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยจากการสังเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย เพื่อจะได้นำผลการวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นข้อมูลสนเทศ และเป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารการการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ตามแผนภาพของกรอบแนวคิดการวิจัย

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยจากการสังเคราะห์ตัวแปรของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย มีกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

## ตัวแปรต้น

1. ระดับการศึกษา
  - 1.1 ปริญญาตรี
  - 1.2 สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์การทำงาน
  - 2.1 น้อยกว่า 10 ปี
  - 2.2 10–20 ปี
  - 2.3 มากกว่า 20 ปี

## ตัวแปรตาม

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2

1. พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง
2. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต
4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
5. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 1,570 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในปีการศึกษา 2564 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2564, สื่อบนไลน์)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ในตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, หน้า 110 อ้างอิงใน ธานีจันทร์ ศิลป์จารุ, 2557, หน้า 49) ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คน ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

สถานภาพ/ขนาดโรงเรียน	ครูผู้สอน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	351	69
ขนาดกลาง	915	180
ขนาดใหญ่	304	61
<b>รวม</b>	<b>1,570</b>	<b>310</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็น เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ซึ่งประกอบไปด้วย ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 5 แบบ มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 46 ข้อ ซึ่งมี ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งเกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม ซึ่งประมาณค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ประมาณค่าความคิดเห็นตามแนวคิดของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) ดังนี้  
ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการแปลความหมาย ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการให้ความหมาย โดยการเฉลี่ยรายช่วงและรายข้อ ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด



- 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมาก  
 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับปานกลาง  
 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อย  
 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้างตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยและใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จากแนวคิดของนักการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ จำนวน 2 ตอน
4. เสนอร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ เพื่อขอคำแนะนำแล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมด้านรูปแบบ และความถูกต้องของภาษา มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของข้อคำถาม โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (สมนึก ภัททิยธนี, 2553, หน้า 220) และคัดเลือกข้อคำถามที่มี IOC ตามเกณฑ์ โดยมีค่าระหว่าง 0.67–1.00 จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมด้านรูปแบบ และความถูกต้องของภาษา ประกอบด้วย
  - 5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
  - 5.2 ดร.สุทัศน์ จันทะสิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้

5.3 นายสุวิทย์ บั้งเงิน ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 (กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม การประเมินผลทางการศึกษา)

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (นครชัย ชาญอุไร, 2559, หน้า 205-208) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น 0.97

7. นำแบบเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. ขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย เพื่อจัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. ผู้วิจัยนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย เสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อชี้แจงจุดประสงค์ในการศึกษาค้นคว้า เพื่อขอความอนุเคราะห์และส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

3. ส่งมอบแบบสอบถาม จำนวน 310 เพื่อเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วย Google Form โดยการนัดหมายกำหนดการเก็บรวบรวม ใช้ระยะเวลา 1 เดือน

4. ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืน ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 310 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ บันทึกผลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

5. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมรายด้านและรายข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) เกณฑ์ในการแปลความหมายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมาก

2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

ซึ่งการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยจำแนกตาม ระดับการศึกษา ใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent Sample) ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ทำงานวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย รายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) (1978) กำหนดค่าสถิติที่มีระดับนัยสำคัญที่ 0.5

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเลือกสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและการทดลองสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

#### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

1.1 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Validity) ของแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item objective congruence) โดยใช้สูตรหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (สมนึก ภัททิยธนี, 2553, หน้า 220)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (นครชัย ชาญอุไร, 2559, หน้า 205 – 208)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

$k$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

$S^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

## 2. สถิติพื้นฐาน

### 2.1 ค่าร้อยละ

ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร P (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 104)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

### 2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

การหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 124)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดของนักเรียน

n แทน จำนวนทั้งหมด

### 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

การหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 126)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	x	แทน คะแนนของนักเรียนแต่ละคน
	N	แทน จำนวนคะแนนหรือจำนวนคนทั้งหมด
	$\sum x$	แทน ผลรวมของคะแนนนักเรียนทั้งหมด
	$\sum x^2$	แทน ผลรวมของคะแนนนักเรียนแต่ละคนยกกำลังสอง

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

#### 3.1 t-test (Independent Sample)

การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ค่าที (t-test) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549, หน้า 109 อ้างอิงใน สมเกียรติ รุ่งนิรัตติชัย, 2554 หน้า 33) โดยมีสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

t	=	การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย
$\bar{x}_1, \bar{x}_2$	=	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2
$s_1^2, s_2^2$	=	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2
$n_1, n_2$	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 F-test (One Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และหาแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) โดยใช้ค่าเอฟ (F-test) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546, หน้า 109 อ้างอิงใน สมเกียรติ รุ่งนิรัตติชัย, 2554 หน้า 32) โดยมีสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } F = \frac{Ms_b}{Ms_w}$$

F = อัตราส่วนของความแปรปรวน (Variance Ratio)

$Ms_b$  = ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$Ms_w$  = ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนภายในกลุ่ม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่องภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายความเรียงแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 5 แบบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบที่เข้ม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตามลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตาม ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ปรากฏผลตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไป จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปริญญาตรี	98	31.61
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	212	68.39
รวม	310	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 310 คน ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 68.39 รองลงมา จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 31.61

**ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	56	18.06
10-20 ปี	135	43.55
มากกว่า 20 ปี	119	38.39
<b>รวม</b>	<b>310</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 พบว่า ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 310 คน ส่วนใหญ่มี ประสบการณ์ การทำงาน 10-20 ปี จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 43.55 รองลงมา มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 38.39 และรองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.06

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**

จำนวน 5 แบบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบที่ม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5) พฤติกรรมผู้นำ แบบตามสบาย

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	n = 310		
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับที่
1. พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง	4.30	0.35	1
2. พฤติกรรมผู้นำแบบทิ่ม	4.24	0.33	3
3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต	4.23	0.31	4
4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	4.25	0.31	2
5. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย	4.25	0.31	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.26</b>	<b>0.31</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2  
โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ )  
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และ พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ( $\bar{X} = 4.25$ ) พฤติกรรม  
ผู้นำแบบทิ่มอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิตอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.23$ ) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง	n = 310		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสภาพการ เปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.58	0.67	มากที่สุด



ตาราง 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง	n = 310		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	4.18	0.59	มาก
3. ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่เพื่อนร่วมงาน	4.34	0.65	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จ ของงาน	4.29	0.63	มาก
5. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจ ในการทำงาน	4.29	0.64	มาก
6. ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค	4.37	0.77	มาก
7. ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู	4.10	0.61	มาก
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง ของสังคม	4.26	0.67	มาก
9. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จ	4.24	0.64	มาก
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญในสร้างขวัญและกำลังใจต่อ ผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.35	0.64	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.30</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2  
ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลางโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด คือผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อยู่ในระดับ  
มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทีม

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทีม	n = 310		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและ เสนอแนะในการทำงาน	4.37	0.71	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม	4.14	0.59	มาก
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน	4.29	0.65	มาก
4. ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็นหนึ่งเดียว	4.25	0.63	มาก
5. ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.24	0.64	มาก
6. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะใช้วิธีประชุม ผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข	4.28	0.74	มาก
7. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ทุก ฝ่ายมีส่วนร่วม	4.07	0.59	มาก
8. ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.22	0.66	มาก
9. ผู้บริหารมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.21	0.64	มาก
10. เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วน ร่วม	4.33	0.64	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.24	0.33	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2  
ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน อยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ทุกฝ่ายมี

ส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต	n = 310		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการให้สำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์	4.36	0.71	มาก
2. ผู้บริหารมีการควบคุมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย	4.14	0.59	มาก
3. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน	4.29	0.63	มาก
4. ผู้บริหารให้ครูรายงานผลงานปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด	4.25	0.61	มาก
5. ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด	4.26	0.62	มาก
6. ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู	4.30	0.72	มาก
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.06	0.58	มาก
8. ผู้บริหารสร้างควมมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู	4.22	0.66	มาก
9. ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด	4.21	0.63	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.23	0.31	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารมีการให้สำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์	n = 310		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	4.33	0.71	มาก
2. ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์	4.15	0.59	มาก
3. ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็น ในการแก้ปัญหา	4.31	0.63	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ด้วยตนเอง	4.26	0.62	มาก
5. ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.27	0.61	มาก
6. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	4.30	0.70	มาก
7. ผู้บริหารปฏิบัติตนให้มีความเสมอภาคกับครูทุกคน	4.11	0.57	มาก
8. ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาที่ครูขอคำแนะนำและ ปรึกษา	4.26	0.63	มาก
9. ผู้บริหารเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน	4.21	0.63	มาก
10. ผู้บริหารไม่สร้างความกดดันในเรื่องผลงานแก่ผู้ร่วมงาน เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของทุกฝ่าย	4.34	0.64	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.25	0.31	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2  
ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด คือผู้บริหารไม่สร้างความกดดันในเรื่องผลงานแก่ผู้ร่วมงาน เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์  
และเน้นความพึงพอใจของทุกฝ่าย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้  
ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนให้มีความเสมอภาคกับครูทุกคน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ )

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย	n = 310		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน	4.35	.71	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระ โดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง	4.15	.60	มาก
3. ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	4.30	.63	มาก
4. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จของสถานศึกษา	4.27	.60	มาก
5. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือ กับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ	4.28	.61	มาก
6. เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะ ปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.31	.70	มาก
7. ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่อง หรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน	4.08	.58	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.25	.31	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2  
ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด คือผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมาคือ  
เมื่อเกิดปัญหาระหว่าง การปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหา  
ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัด  
ในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.08$ )

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2

ตามลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับการศึกษา				t	Sig. (2 tailed)
	ปริญญาตรี 98 คน		สูงกว่าปริญญา ตรี 212 คน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. พฤติกรรมผู้นำแบบทาง สายกลาง	4.30	0.34	4.30	0.36	0.02	.000
2. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม	4.18	0.31	4.27	0.33	-1.68	.000
3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่ง ผลผลิต	4.15	0.30	4.27	0.31	-2.36	.000
4. พฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งความสัมพันธ์	4.19	0.29	4.28	0.31	-2.11	.000
5. พฤติกรรมผู้นำแบบตาม สบาย	4.20	0.31	4.27	0.31	-1.36	.000
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.30</b>	<b>4.28</b>	<b>0.32</b>	<b>-1.50</b>	<b>.000</b>

หมายเหตุ: \*p < .05

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและ  
ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม  
พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำแบบตาม  
สบายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรม	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ผู้นำเชิงพฤติกรรม แบบสายกลาง	ระหว่างกลุ่ม	0.88	2	0.04	0.32	.73
	ภายในกลุ่ม	37.88	307	0.12		
	รวม	37.96	309			
พฤติกรรมผู้นำ แบบทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.26	2	0.13	1.24	.29
	ภายในกลุ่ม	32.48	307	0.11		
	รวม	32.74	309			
พฤติกรรมผู้นำที่มุ่ง ผลผลิต	ระหว่างกลุ่ม	0.69	2	0.35	0.57	.03
	ภายในกลุ่ม	29.77	307	0.10		
	รวม	30.46	309			
พฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	0.16	2	0.08	0.82	.44
	ภายในกลุ่ม	29.49	307	0.10		
	รวม	29.65	309			
พฤติกรรมผู้นำ แบบตามสบาย	ระหว่างกลุ่ม	0.34	2	0.17	1.76	.17
	ภายในกลุ่ม	30.01	307	0.10		
	รวม	30.35	309			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.20	2	0.10	1.01	.37
	ภายในกลุ่ม	30.10	307	0.10		
	รวม	30.31	309			

หมายเหตุ : \* $p < .05$

จากตาราง 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษา จำแนกตามประสบการณ์  
การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี, 10-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิง  
พฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำ  
แบบมุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมรายด้านอยู่ในระดับมากด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และ พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ( $\bar{X} = 4.25$ ) พฤติกรรมผู้นำแบบที่มอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรี พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย มีความเห็นไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย มีความเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้วยวิธีการของ Seheffe พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผลการวิจัย

( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลางอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์และ พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ( $\bar{X} = 4.25$ ) พฤติกรรมผู้นำแบบทีมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานในสถานศึกษาจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จะต้องอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะ ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีเพื่อให้ได้ใจของผู้ร่วมงาน ให้ร่วมดำเนินงานอย่างเต็มใจและเต็มศักยภาพ โดยแสดงออกมาให้ครูเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานสามารถ และเข้าถึงง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยไม่สร้างความกดดันในเรื่องผลงานแก่ผู้ร่วมงาน เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้น ความพึงพอใจของทุกฝ่ายในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและวางแผนการดำเนินงานของ

สถานศึกษา ให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน หลอมรวมแนวคิดของครูทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว และหากสถานศึกษาเกิดปัญหาจะใช้วิธีการ ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิเชก วรณไชย (2559, หน้า 112-115) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และตามขนาดสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสาธิต มณฑานี (2559, หน้า 112-115) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ทุกแบบอยู่ในระดับมาก ยกเว้นแบบสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ แบบขायความคิดหรือเสนอแนะ แบบมอบอำนาจแบบมีส่วนร่วม และแบบสั่งการ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามเพศ พบว่า แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าทัศนะของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแต่ละแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของอรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560) ได้ศึกษาหัวข้อ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย 6) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ อรทัย สุวรรณมณี

(2562, หน้า 287-306) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูลในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูลในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสตูล. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r_{xy} = .897^{**}$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของบรรณสรณ์ นรดี (2563, หน้า 305-316) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาโคกเพชรดอกกำเม็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของนารินทิพย์ สิงห์ออย (2563, หน้า 158-159) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 อยู่ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของแสงสุริยา ศรีพูน (2563, หน้า 205) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์อนันต์ จันทร์ทอง (2564, หน้า 86 -89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมี

อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรี พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ ว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันล้วนมีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแบบตามสบาย แบบมุ่งความสัมพันธ์ แบบทำงานเป็นทีม แบบมุ่งผลผลิต และแบบสายกลางทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชยา สุทธิแสน (2563, หน้า 86-89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย มีความเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้วยวิธีการของ Seheffe พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มี ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปี และผู้บริหารที่มี ประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี ประสบการณ์ การทำงานต่างกันให้ความสำคัญ กับ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิตแตกต่างกัน เนื่องจากประสบการณ์การทำงานจะช่วยสอนให้ผู้บริหารสามารถปรับวิธีการ บริหารและการ แสดงพฤติกรรมต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะ

มีประสบการณ์ การทำงานที่ปีกล้วนมี พฤติกรรมแบบตามสบาย และแบบมุ่งความสัมพันธ์ การทำงานแบบเป็นทีม และแบบผู้นำแบบทางสายกลางทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิเชก วรรณไชย (2559, หน้า 112-115) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของ วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 พบว่า ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารตาม จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่ง และตามขนาดสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สาธิต มณฑานี (2559, หน้า 112-115) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งทางวิชาการ พบว่าทัศนะของครูต่อ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีแต่ละแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของนารินทิพย์ สิงห์ออย (2563, หน้า 158-159) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีสถานภาพการ ดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของสถานศึกษาและอำเภอที่ตั้งของ สถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอน ที่มีอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษาแตกต่างกันด้านพฤติกรรมผู้นำแบบ ตามสบาย และด้านพฤติกรรมผู้นำแบบจกฉวยโอกาส มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .05 การจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 1 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของ สถานศึกษาและอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชชา สุทธิแสน (2563, หน้า 86-89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันในด้านพฤติกรรม แบบทำงานเป็นทีม ด้านพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต และด้าน

พฤติกรรมแบบสายกลาง แต่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ในด้านพฤติกรรมแบบตามสบาย และด้านพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง ผู้บริหารควรมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน

2. ด้านพฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหา ไม่ว่าจะเกิดเป็นปัญหาการศึกษา และปัญหาบุคลากร เพราะการร่วมกัน แก้ไขปัญหาจะเกิดแนวคิดที่หลากหลายจากทุกฝ่าย กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ร่วมกันวางแผนงาน/ระบบงานที่ดี มีแรงผลักดันร่วมกัน มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้การทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด ร่วมแก้ไขปัญหา อุดรอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ คลี่คลายไปในทิศทางที่ดีขึ้น

3. ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรมีการควบคุมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย ผู้บริหารควรเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด ผู้บริหารควรสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้มีความเสมอภาคกับครูทุกคน ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน

5. ด้านพฤติกรรมแบบตามสบาย ผู้บริหารควรปล่อยให้ครูปฏิบัติงานแบบอิสระ โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการทำงาน กระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและกำกับติดตามงานบ้างเป็นบางครั้ง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานคน บริหารงานในสถานศึกษา
2. ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา





บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: วิ.พรินท์.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.
- จินตนา บุญปก. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ฐานา ถิ่นไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ**. นนทบุรี: ธนัชชากรพิมพ์.
- ณัฐยานี มานุช. (2553). **การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จร สุนทรายุทธ. (2553). **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 15)**. กรุงเทพฯ: บิสซิเนสแอนด์ดี.
- ศุมากร เจตย์คำ. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- นครชัย ชาญอุไร. (2559). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิจัยทางการศึกษา**. อุตรธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.

- นพพร ณะชัยพันธ์. (2552). **สถิติเพื่อการวิจัย**. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. เชียงราย:
- นารินทิพย์ สิงห์ออย. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.**
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: วี.พรินท์.
- บรรณสรณ์ นรดี. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาโคกเพชรดองท่าเม็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 4(3), 305–317.**
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรเมธ สมบูรณ์. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอเวียงแก่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง, มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.**
- ปรานิต จินดาศรี. (2559). **แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.**
- ผุสดี จิรนากุล. (2562). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.**
- พรสวัสดิ์ ศิรศาดนนท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.**
- พิชยา สุทธิแสน. (2563). **ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.**
- ภาวดี อนันต์นารี. (2555). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). มนตรี. ชลบุรี:
- ภูริตา เพ็ญวิทยา. (2561). **ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงาน**

วิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สยามบุ๊คส์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. **วารสารสังคมศาสตร์และ  
มนุษยศาสตร์**, 28(1), 31-48.

รัตติกาล ไชยวุฒิ. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2.  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. **วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี**.

ลัดดา พันชนัง. (2559). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วันชื่น ทองอยู่. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

ศักดิ์อนันต์ จันทร์ทอง. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

สมเกียรติ รุ่งนริศดิศย์. (2554). **การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจ.  
และพฤติกรรมการใช้ยาสามัญและยาต้นแบบของแพทย์**. สารนิพนธ์ บธ.ม.,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

สมณีภ ภัททิยธนี. (2553). **การวัดผลการศึกษา**. มหาสารคาม:  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สมุทร ชำนาญ. (2556). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎี**

- และการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
 สาธิต มณฑานี. (2559). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียน  
 มัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 4.** งานนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สายฝน ออกแผ่, วรพันธ์ ศิริฤทธิ และจินตนา จันทร์เจริญ. (2557). พฤติกรรมภาวะผู้นำของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 เชียงราย เขต 3. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 37(3) 1-9.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2564). **ข้อมูลสารสนเทศ  
 ทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2564.** สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2564,  
 จาก <http://www.cr2.go.th>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ  
 (พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2579).** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **แผนการศึกษาแห่งชาติ  
 ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ฉบับสรุป.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **แนวทางการพัฒนา  
 นโยบายการเรียนรู้ระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้าง  
 สังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย.**  
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุขุม จุสนิห. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.
- สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผล  
 ต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- แสงสุริยา ศรีพูน. (2563). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1.**  
 การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., วิทยาลัยสันตพล, อุตรดิตถ์.

- อภิวิวัฒน์ วัชรพงษ์, โสภณ เพ็ชรพวง และบรรจง เจริญสุข. (2560). พฤติกรรมผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของ  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาระยอง. **วารสารคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**, 9(2), 83-85.
- อภิเชก วรรณไชย. (2559). การศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,  
นครราชสีมา.
- อรทัย สุวรรณมณี (ผู้บรรยาย). (17 กรกฎาคม 2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
เชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสังกัด  
อาชีวศึกษาจังหวัดสตูล. ใน การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ  
ครั้งที่ 11 (หน้า 287-306). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล  
ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อารี กังสานุกุล. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา,  
ชลบุรี.
- Barling, J., Weber, T., and Kelloway, T. K. (1966). **The Theory of Social and Economic  
Organization**. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1999). **Transformational leadership: Industrial Military  
and Educational impact**. New Jersey: Lawrence Erlbaum's associates.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ

อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษ มหาวิทยาลัยพะเยา

2. ดร.สุทัศน์ จันทะสิน

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยไคร้

3. นายสุวิทย์ บั้งเงิน

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2 (กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม การประเมินผลทาง  
การศึกษา)



ภาคผนวก ข ตารางการหาค่า IOC

แบบประเมินผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

คำชี้แจง : แบบประเมินความเที่ยงตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะทำให้การประเมินความเที่ยงตรงในตอนที 2 โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

- +1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
- 0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
- 1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านว่าข้อความมีความสอดคล้องหรือถูกต้องเพียงใด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ioc	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง</b>							
1	ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ioc	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
6	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่าง เสมอภาค	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความ เปลี่ยนแปลงของสังคม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการ ประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริม การทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารให้ความสำคัญในสร้างขวัญและ กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
<b>พฤติกรรมผู้นำแบบทีม</b>							
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ วางแผนและเสนอแนะในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็น ในการประชุม	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครู ทุกคน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็น หนึ่งเดียว	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือ วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
16	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะ ใช้วิธีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของ สถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ioc	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
19	ผู้บริหารมีลักษณะใจกว้าง ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
20	เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
<b>พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต</b>							
21	ผู้บริหารมีการให้สำคัญกับการดำเนินงาน และผลลัพธ์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารมีการควบคุมติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานตามนโยบาย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการ ปฏิบัติงานชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารให้ครูรายงานผลงานปฏิบัติงาน เป็นระยะตามที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงาน อย่างเคร่งครัด	+1	0	+1	3	1.0	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารสร้างความมีมาตรฐานด้านความ เป็นเลิศสูงแก่ครู	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็น เป้าหมายสูงสุด	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
<b>พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์</b>							
30	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน ด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
31	ผู้บริหารมีการประสานงานกับ ผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ioc	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
32	ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็น ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
33	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
34	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถ เข้าถึงได้ง่าย	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
35	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
36	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้มีความเสมอภาคกับ ครูทุกคน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
37	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาที่ครู ขอคำแนะนำและปรึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
38	ผู้บริหารเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก ในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
39	ไม่สร้างความกดดันในเรื่องผลงานแก่ ผู้ร่วมงาน เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และ เน้นความพึงพอใจของทุกฝ่าย	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
<b>พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย</b>							
40	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน แทน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
41	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่าง อิสระ โดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็น บางครั้ง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
42	ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
43	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
44	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความ ร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา	คะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ioc	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
45	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง
46	ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำ ข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุง แก้ไขในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีของ  
ครอนบาช (Cronbach)

ตารางการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีของครอนบาช  
(Cronbach)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	177.3333	594.782	.451	.	.959
VAR00002	177.6333	577.964	.781	.	.958
VAR00003	177.4667	576.878	.867	.	.958
VAR00004	177.0333	592.516	.591	.	.959
VAR00005	177.4667	573.637	.828	.	.958
VAR00006	177.4333	579.082	.660	.	.958
VAR00007	177.2333	584.737	.642	.	.959
VAR00008	177.1333	585.361	.659	.	.959
VAR00009	177.3000	582.631	.771	.	.958
VAR00010	177.4333	572.254	.754	.	.958
VAR00011	177.3333	580.575	.760	.	.958
VAR00012	177.0667	583.720	.721	.	.958
VAR00013	177.4000	572.800	.840	.	.958
VAR00014	177.1667	581.247	.704	.	.958
VAR00015	177.2333	595.289	.540	.	.959
VAR00016	177.2000	591.269	.602	.	.959
VAR00017	177.1333	586.671	.763	.	.958
VAR00018	177.5000	584.534	.693	.	.958
VAR00019	177.2333	577.702	.780	.	.958
VAR00020	177.0667	593.030	.644	.	.959
VAR00021	177.0333	587.275	.760	.	.958
VAR00022	177.1667	594.213	.540	.	.959
VAR00023	177.1333	591.085	.624	.	.959
VAR00024	177.1000	594.093	.563	.	.959
VAR00025	177.2000	597.614	.445	.	.959
VAR00026	177.2667	581.926	.728	.	.958
VAR00027	177.3000	588.700	.694	.	.959
VAR00028	177.3000	585.803	.683	.	.959
VAR00029	177.0667	599.857	.402	.	.960
VAR00030	177.1333	580.257	.841	.	.958
VAR00031	177.3333	583.609	.682	.	.958
VAR00032	177.2667	578.616	.739	.	.958
VAR00033	177.3667	575.689	.789	.	.958
VAR00034	177.2333	585.978	.556	.	.959

VAR00035	177.3333	576.989	.775	.	.958
VAR00036	177.3667	578.033	.768	.	.958
VAR00037	177.2000	582.303	.726	.	.958
VAR00038	177.2333	581.082	.699	.	.958
VAR00039	177.4333	578.875	.665	.	.958
VAR00040	177.6000	592.731	.393	.	.960
VAR00041	177.4333	585.909	.535	.	.959
VAR00042	178.0333	594.585	.290	.	.961
VAR00043	178.3667	596.861	.179	.	.962
VAR00044	178.6000	594.524	.207	.	.962
VAR00045	178.3000	596.079	.195	.	.962
VAR00046	178.4000	601.834	.091	.	.964

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.960	.969	46

### ANOVA with Cochran's Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	Cochran's Q	Sig
Between People	385.623	29	13.297		
Within People					
Between Items	183.896	45	4.087	281.556	.000
Residual	697.843	1305	.535		
Total	881.739	1350	.653		
Total	1267.362	1379	.919		

Grand Mean = 3.9420

## ภาคผนวก ง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งประกอบไปด้วย ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 5 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

3. การตอบแบบสอบถามของท่านครั้งนี้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและใช้เฉพาะการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการให้ความร่วมมืออย่างดีมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปริยานุช มูลมั่ง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย

## ตอนที่ 1

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( )

## 1. ระดับการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรี
- ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

## 2. ประสบการณ์การทำงาน

- ( ) น้อยกว่า 10 ปี
- ( ) 10 ปี-20 ปี
- ( ) มากกว่า 20 ปี





## ตอนที่ 2

## ผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

## คำชี้แจง

แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 5 แบบ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง 2) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 3) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับคะแนน เพียงระดับเดียว

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อย

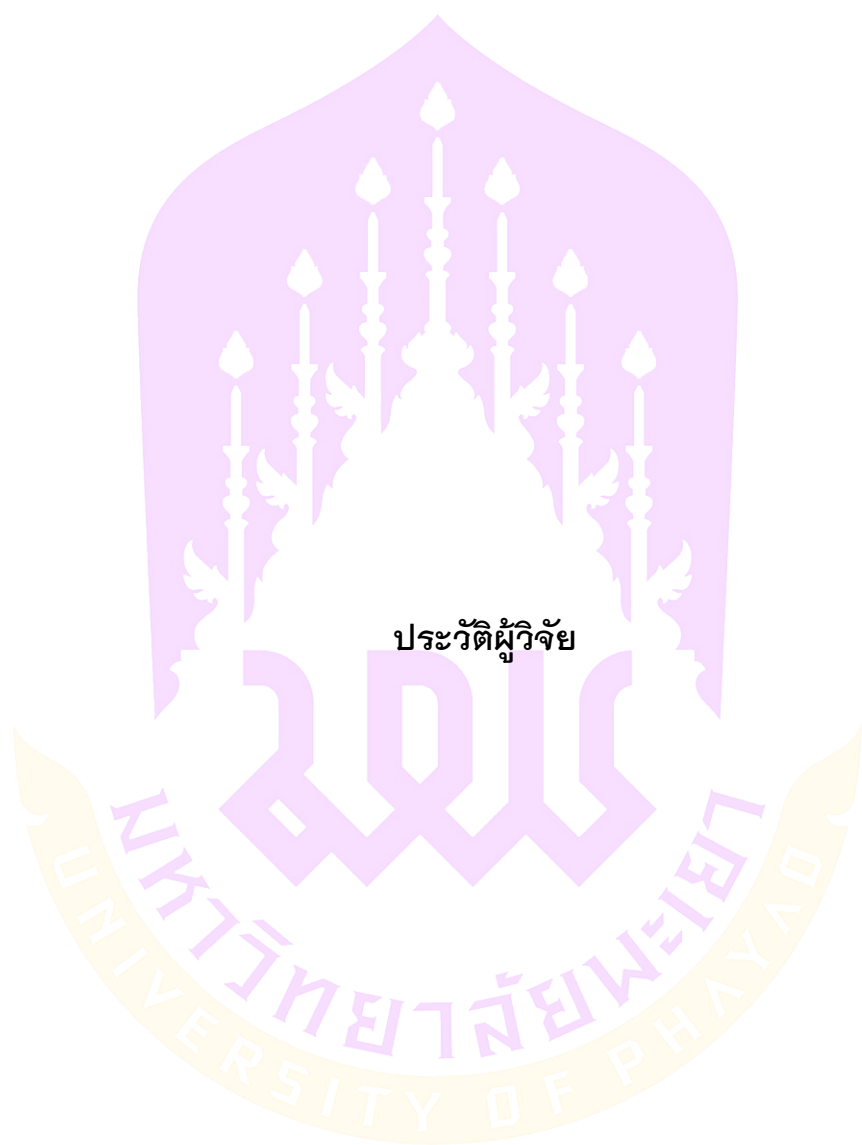
ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>1. พฤติกรรมผู้นำแบบทางสายกลาง</b>						
1	ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม					
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
3	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่เพื่อนร่วมงาน					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงาน					
5	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน					
6	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค					
7	ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม					
9	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ					
<b>2. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม</b>						
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน					
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม					
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน					
13	ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็นหนึ่งเดียว					
14	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน					
15	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะใช้วิธีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข					
16	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม					
17	ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
<b>3. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต</b>						
18	ผู้บริหารมีการควบคุมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย					
19	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน					
20	ผู้บริหารให้ครูรายงานผลงานปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
21	ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่าง เคร่งครัด					
22	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู					
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน					
24	ผู้บริหารสร้างควมมีมาตรฐานด้านความ เป็นเลิศสูงแก่ครู					
25	ผู้บริหารเน้นความล่ำเรีจของงานเป็น เป้าหมายสูงสุด					
<b>4. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์</b>						
26	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วย ความจริงใจ					
27	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์					
28	ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นใน การแก้ปัญหา					
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
30	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถ เข้าถึงได้ง่าย					
31	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
32	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้มีความเสมอภาคกับครู ทุกคน					
33	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยแก้ปัญหาที่ครูขอ คำแนะนำและปรึกษา					
<b>5. พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย</b>						
34	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน					
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่าง อิสระ โดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็น บางครั้ง					

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
36	ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน					
37	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จของสถานศึกษา					
38	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ					
39	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานผู้บริหารจะปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
40	ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน					



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ปริญานุช มูลมั่ง
วัน เดือน ปี เกิด	25 เมษายน 2538
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 ค.บ. (ภาษาไทย), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, จังหวัดลำปาง
ที่อยู่ปัจจุบัน	48 หมู่ 6 ตำบลใหม่พัฒนา อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง
ผลงานตีพิมพ์	ปริญานุช มูลมั่ง. (ผู้บรรยาย). (17-23 เมษายน 2565). ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในการประชุมวิชาการ บัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8 (หน้า 650-663). พระเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

