

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และนำเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน
4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน

จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

6. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

7. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

### สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการ ดังนี้

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2560 จำนวนทั้งสิ้น 5,043 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 292 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 4,751 คน จากทั้งหมด 126 โรงเรียน

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ปีการศึกษา 2560 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 357 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 122 คน และครูผู้สอน จำนวน 238 คน จากโรงเรียน 76 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 6 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมา

ตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด สำหรับแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method)

ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.8 – 1.00 และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จำนวน 50 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.991

#### 4. การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

4.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.3 นำคะแนนที่ได้จากข้อ 2 ไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ผลสำเร็จรูป ทั้งนี้ได้วิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

##### 5.1 สถิติพื้นฐาน

5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

##### 5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

5.2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation)

ของ เพียร์สัน (Pearson)

5.2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)

### 5.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.3.2 สมมติฐานข้อ 2 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยใช้สถานภาพการดำรงตำแหน่งคือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ใช้สถิติการทดสอบค่าสถิติที (t-test) ชนิด Independent Samples

5.3.3 สมมติฐานข้อ 3 และ 4 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยใช้ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method) หรือ LSD วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

5.3.4 สมมติฐานข้อ 5 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

5.3.5 สมมติฐานข้อ 6 ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

## สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 สรุปผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน พบว่า

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา

น้อย 3 ลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

1.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงบประมาณ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

3.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม

ขนาดโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบสั่งการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_1$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน ( $Y_1$ ) โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .581

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 6 ด้าน พบว่ามีจำนวน 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ( $X_2$ ) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $X_6$ ) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ( $X_5$ ) และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_4$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ( $X_6$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.507 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.429 ซึ่งตัวแปรทั้ง

5 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักศึกษาธิการภาค 11 ได้ร้อยละ 53.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.332$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 2.187 + 0.388 X_3 - 0.250 X_2 + 0.396 X_6 + 0.320 X_5 - 0.333$$

$X_4$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้

ดังนี้

$$Z' = 0.429 Z_{X3} - 0.288 Z_{X2} + 0.507 Z_{X6} + 0.349 Z_{X5} - 0.374 Z_{X4}$$

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีจำนวน 5 ด้าน ที่ต้องได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ดังนี้

#### 7.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย เสริมสร้างความรู้ แนวทางใหม่ๆ สนับสนุน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เข้ารับการอบรมและพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะการทำงาน ยกย่องชมเชย และสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม

#### 7.2 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย นโยบาย และวางแผนในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ ยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นในการทำงานของบุคลากร รับฟังความคิดเห็นพร้อมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ เสริมสร้างบรรยากาศที่ดีและส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ใช้แรงจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการคิด สร้างสรรค์งานใหม่ๆ ดำเนินถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ ให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน โดยให้หลักการ เหตุผล เพื่อสร้างความเข้าใจ หาข้อสรุป และแนวทางในการทำงานร่วมกัน และควรมีการอบรมพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมโดยบูรณาการการอบรมแบบ PLC



### 7.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผู้บริหารและบุคลากรร่วมวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทำทลายความสามารถ และกระตุ้นให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญ มีความกระตือรือร้นในการ การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด สร้างความมั่นใจในการทำงานแก่บุคลากร เปิดโอกาสในการทำงานอย่างเต็มที่ และหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการทำงานร่วมกัน มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน และนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ศึกษาหาความรู้ พัฒนาทักษะองค์ความรู้ นโยบาย ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เข้ารับการอบรม พัฒนา หรือศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

### 7.4 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ความคาดหวัง และหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน อธิบายชี้แจงขั้นตอน ระเบียบ วิธีการทำงาน กำหนดระยะเวลา ปฏิทินดำเนินงานกำกับติดตามการปฏิบัติงานตามขั้นตอน วิธีการที่กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบ และให้ข้อเสนอแนะ ชี้แจงหรือตักเตือนสำหรับบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 7.5 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ผู้บริหารมีความเป็นมิตร จริงใจ เคารพ นับถือศักดิ์ศรีของบุคลากร ปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรม ความเอาใจใส่ด้านสวัสดิการของบุคลากร เสริมสร้างกัลยาณมิตรภายในองค์กร ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน มีมนุษยธรรม และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความเป็นมิตร กระตุ้นและสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความจริงใจ ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่มีการบริหารงานแบบสนับสนุน

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยอภิปรายผลตามผลการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเน้นการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการบริหารจัดการในทุกด้านเน้นผลงานเชิงประจักษ์และทันต่อนโยบาย สถานการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง และกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 17) พฤติกรรมภาวะผู้นำ ความสามารถพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำจิตใจต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานใน สถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการกำหนดแนวทางเป้าหมายร่วมกัน โดยการกำหนดทิศทางการทำงาน มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงานของโรงเรียน คำนึงถึงฐานะ ความเป็นอยู่ ความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มี มิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็น หรือข้อเสนอแนะ และนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ ใช้เหตุผลในการทำงานร่วมกัน กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาความ เชื่อมมั่นในตนเองสูง ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับกิตติศักดิ์ ศรีทอง (2555, หน้า 76-78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การบริหารงานของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน ขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่แบบภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสุจิตรา สงคราม (2556, หน้า 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกแบบอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ศิริพร อินนะระ (2558, หน้า 92 ) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการ บริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา

กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบังโดยรวมอยู่ในระดับมาก (  $X = 4.10$ ) 2) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ 3) ตัวแปรแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

## 1.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงาน

ศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้เนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา โดยยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีขวัญกำลังใจและได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 76-102) สอดคล้องกับพรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550, หน้า 75) ได้สรุปว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสำคัญมากเพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารองค์กร หากสถานศึกษาใดประกอบไปด้วยบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง คือ มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะในงานหลัก มีคุณธรรมและจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษา ย่อมส่งผลให้สถานศึกษาแห่งนั้นมีทั้งคุณภาพและประสิทธิผล จากผลการศึกษาสอดคล้องกับกิตติศักดิ์ ศรีทอง (2555, หน้า 76-78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานภาพการดำรงตำแหน่งในงานที่แตกต่างกันจะแสดงภาวะผู้นำในรูปแบบหรือลักษณะที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่ออิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในการทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่าอิทธิพลนั้นมาอย่างถูกต้องและมีความชอบธรรม Howell & Costley (2001. pp. 1-4) สอดคล้องกับบอโณทัย จิระดา (2552, หน้า 56) ที่ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการใช้อิทธิพลกระตุ้น ชี้นำผลักดันบุคคลอื่นตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันในที่สุด และการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิถ ฦ ฎุเกิต, 2552, หน้า 65)

2.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการบริหารงานที่เน้นผลงานการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่ครอบคลุมขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ และทั่วไป แต่ในทางตรงกันข้ามครูผู้สอนจะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งทำให้เกิดความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับข้อสรุปของมณีรัตน์ บุญยี่น (2550, หน้า 35) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนคือ ผลสำเร็จในการบริหารการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนนั้น

ส่วนหนึ่งเกิดจากความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องสามารถแบ่งหน้าที่และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา ตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู ใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพของครู กระตุ้นคณะครูให้มีการพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ มีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครู และนักเรียนมีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูในระดับสูง มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบริบทของโรงเรียน องค์กร บุคลากร ขนาดโรงเรียน นักเรียน สภาพแวดล้อม สังคม ชุมชน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และนโยบายทางการศึกษาที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารโรงเรียน และผู้บริหารต้องสามารถเลือกปรับใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้มีความสอดคล้องเหมาะสมตามสถานการณ์และบริบทของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียนสูงสุด สอดคล้องกับไชยา ภาวะ บุตร (2555, หน้า 275, อ้างถึงใน อาคม ยะสะกะ, 2556, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติ ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคีกัน งานบรรลุสำเร็จ

เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bozman (2011, p. 86) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของครูต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนรัฐบาลขนาดกลางในรัฐเทนเนสซี พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองของครูเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงอัตราความสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้านการเขียน ด้านภาษา ด้านการอ่าน และคณิตศาสตร์ ซึ่งผลการวิจัยนำไปสู่การกำหนดระบบของโรงเรียนและการผลิตครูที่สามารถสร้างโปรแกรมการสอนด้วยตนเองเพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้มืออาชีพชุมชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนควรมีกำหนดระบบประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและพัฒนาความน่าเชื่อถือของโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

### 3.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงาน

ศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริบทของโรงเรียนขนาดกลางมีความพร้อมในการบริหารจัดการในด้านผลลัพธ์ของผู้เรียนจากนักเรียนที่เหมาะสม บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของโรงเรียนในระดับสูง คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีครูที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, 92) ได้ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจากการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่มุ่งการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ด้านนักเรียนมากกว่าด้านผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัย Barnes (2011, p. 113) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคะแนนสอบของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลางที่ประสบ

ผลสำเร็จในรัฐเทนเนสซี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีค่าสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ของ Kouzes and Posner และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคะแนนนักเรียนในรายวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดกับคะแนนสอบของนักเรียนในรายวิชาวิทยาศาสตร์

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า

4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบสั่งการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10-20 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับอาคม ยะสะกะ (2556, หน้า 150-151) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศและตำแหน่ง และวิทยฐานะ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มีแนวทางการพัฒนา คือ ด้านการสั่งการและด้านการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีแนวทางการพัฒนา คือ ด้านการให้ความช่วยเหลือและด้านการให้การสนับสนุน และสอดคล้องกับธนภัทร เสี่ยงล้ำ (2556, หน้า 93) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ของข้าราชการครูผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้างบารมี

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงาน

ศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10-20 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10-20 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้นการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะเป็นผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน ปรับบทบาทของตนเองให้เหมาะสม บนพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจในทักษะ กระบวนการเพื่อภารกิจ มุ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับนักเรียนภาคบังคับทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันและมีคุณภาพ สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขในทุกด้าน โดยผู้บริหารต้องใช้หลักการบริหารและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จและประสิทธิผลของโรงเรียนเกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารและความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สุจิตรา สงคราม (2556, หน้า 86) ที่ได้สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ข้อสรุปว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในทุกด้านผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการเข้าร่วมการประชุม เข้าร่วมการอบรมการศึกษาดูงาน การศึกษาจากเอกสารตำรา และการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_t$ ) กับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน ( $Y_t$ ) โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .581 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสำเร็จและประสิทธิผลของโรงเรียน



เกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารและความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของเจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556, หน้า 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับประสิทธิผลในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์สูงสุด และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวทำนายประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 2) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม โดยรวมกันพยากรณ์ประสิทธิผลใน การทำงานของครูร้อยละ 56.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับรัตน์ พงษ์มิตร (2557, หน้า 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศ ปัจจัยด้านทรัพยากรปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครูผู้สอน ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านหลักสูตร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3.2) การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านครู เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .882 สามารถรวมพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 77.80

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อย่างน้อย 1 ด้านมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 6 ด้าน พบว่ามีจำนวน 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการดำเนินงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.507 ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ได้ร้อยละ 53.20 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 0.332$  ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นประสิทธิผลของโรงเรียน ควรเน้นภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการบริหารโรงเรียน คือผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความ เป็นมิตรและสามารถใกล้ชิดปรึกษาได้ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ เป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่บุคลากร ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อบุคลากร อย่างจริงใจ และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของกับเจษฎาภรณ์ นันติลก (2556, หน้า 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวทำนาย ประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 2) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม โดยร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลใน การทำงานของครูร้อยละ 56.80 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัตน์ พงษ์มิตร (2557, หน้า 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า การสร้างสมการพยากรณ์ ประสิทธิภาพการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยด้าน หลักสูตร ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านครู เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณ (R) เท่ากับ .882 สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 77.80 และสอดคล้อง กับศิริพร อินนะระ (2558, หน้า 92 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนัก การศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ได้ร้อยละ 10.40

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน มัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจในการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 มีจำนวน 5 ด้าน โดยตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญและสามารถใกล้ชิดปรึกษาได้ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่บุคลากร ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อบุคลากรอย่างจริงใจ และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ ดังนั้นควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านดังกล่าวให้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเพื่อส่งผลถึงประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามลำดับ ดังนั้นในการผู้บริหารควรเน้นการบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำทั้ง 3 ด้านนี้เพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงเรียน

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ไปทำการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และเขตอื่นๆ ต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อให้ทราบถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเชิงลึก

2.3 ควรมีการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาส สำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 11

2.4 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนส่งผล  
ต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาส  
และโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี