

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ 2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ 3. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม 4. เปรียบเทียบระดับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

##### 1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูที่มีต่อระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากที่สุดคือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองและการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำน้อยที่สุดในด้าน การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

## 2. ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารมากที่สุดคือ ด้านการบริหารวิชาการ รองลงมาเท่ากันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

## 3. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จำแนกตามอายุ พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หากพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 4. ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศพบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่

แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หากพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการบริหารงบประมาณแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำแนกตามอายุ พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หากพิจารณารายด้านพบว่า ครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการบริหารวิชาการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### 5. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $r = 0.740$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารวิชาการ ( $r = 0.714$ ) ด้านการบริหารทั่วไป ( $r = 0.675$ ) ด้านการบริหารงานบุคคล ( $r = 0.659$ ) และด้านการบริหารงบประมาณ ( $r = 0.625$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยรวมกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกทั้ง 7 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยคือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ( $r = 0.708$ ) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ( $r = 0.666$ ) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน ( $r = 0.625$ ) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ( $r = 0.619$ ) การกระตุ้นบุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ( $r = 0.617$ ) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ( $r = 0.566$ ) และการแสดงแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ( $r = 0.550$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

### 1. การศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ หรือการทำงานที่เป็นระบบ ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพสูงจนเป็นที่พึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ Burke (1983) ที่ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสอบถาม LPC และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษาและผู้บริหาร โรงเรียนในเครือเซาท์มินิสัน (Shawnee Mission) จำนวน 18 แห่ง พบว่า ครูส่วนมากมีความพึงพอใจในการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศน์ และมีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดีกับผู้ร่วมงาน ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิดที่จะเป็นการยอมรับด้วยดีจากครูที่ปฏิบัติการสอนค่อนข้างสูงในที่สุดและ จีรานูช มูลประเสริฐ (2554, หน้า 17) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา ตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Zims) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

หากพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมากที่สุด ในข้อที่ว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง และการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการแสดงออกให้ผู้ได้บังคับมีความศรัทธา ยอมรับนับถือ มีคุณธรรม จริยธรรมในการประพฤติปฏิบัติตน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรคต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Manz & Sims (1991, p.33) ที่ว่า การผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง เป็นภาวะที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือในหน่วยงานพร้อมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้นำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและยังเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไปในกระบวนการของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำ

ตนเอง โดยมีอิทธิพลต่อบุคคลด้วยการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติในสิ่งที่ดีโดยการแสดงออก แนะนำส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เจตคติที่ดี มีระเบียบ วินัย และส่งเสริมให้แสดงถึงความรู้ ความสามารถ มีความคิด มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับคณະนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยพบพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนงานเป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูงจนสามารถนำพาทิศทางไปจนถึงเป้าหมายที่วางไว้ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองน้อยที่สุด อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาขาดการส่งเสริมให้บุคลากรได้กำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ

## 2. การศึกษาระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ แบ่งการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเข้าใจถึงความรู้สึนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ แล้วนำมาปรับปรุง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อันจะทำให้งานสำเร็จผลตามเป้าหมายและทันเวลา ดังที่คณະนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อต่างๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงานการอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง สอดคล้องกับ กิตติศักดิ์ แพรวพรายรัตน์ (2553, หน้า 37-39) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอนองแคว จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาข้อมูลพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามระดับความคิดเห็นของข้าราชการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ รองลงมา เป็นพฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อของแต่ละ ด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก

### 3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จำแนกตามอายุ พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่ แยกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ราชนครินทร์มีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้องค์กร ในสหวิทยาเขตประสบความสำเร็จร่วมกันอย่างรอบด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ว่าสถานศึกษาทุกแห่ง ต้องการมีผู้นำที่มี ความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นต่อตนเองมีทักษะ มีประสบการณ์ จนกระทั่งเกิดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำสถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ส่งผลถึงการจั ดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจะส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษาของประเทศชาติ สอดคล้องกับสาย ปัญญา มาหนู (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz & Zims) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มี วุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่ แยกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สอดคล้องกับ ดารุณี พิพัฒน์ผล (2551, หน้า 21–23) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ปทุมธานี โดยภาพรวมครุมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศพบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ เขตการศึกษา 1 เขตการศึกษา 2 พบว่า ครูที่อยู่ในเขตพื้นที่เขตการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันหาก จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษพบว่า ครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นของครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอาจเนื่องด้วยมุมมองของบุคลากรจากพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญแต่ละด้านของบุคคลมีความแตกต่างกัน ในการที่จะทำ ให้บุคลากรรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารอาจจะยังเข้าไม่ถึงความ หลากหลายของความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร หรืออำนวยความสะดวกได้เต็มที่ ไม่เท่าเทียมกัน จากสภาพแวดล้อมหรือบริบทรอบด้านของแต่ละสถานศึกษา ปฐม ปริบุณฉงกูร (2553, หน้า 109-111) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต 2 พบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาสเขต 2 จำแนก ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเป็นไปตามแนวคิดของ Manz & Sims (1991, p.33) ที่ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง เป็นการที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการที่บุคลากรมีความสามารถให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานและใช้ความสามารถได้เต็มศักยภาพ และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองเป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การยอมรับให้ความไว้วางใจโดยการมอบหมาย กระจายอำนาจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองและขณะเดียวกัน ผู้บริหารมีความเข้าถึงความหลากหลายของบุคลากรและสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิด ให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความภาคภูมิใจ ความประทับใจความผูกพันต่อหน่วยงาน

#### 4. การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำแนกตาม เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมเมื่อ จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา พบว่า ครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องด้วยผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ มีการประพฤติปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ รับนโยบายการบริหารจัดการศึกษามาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มาเหมือนกัน และสามารถปรับคนปรับงานได้อย่างเหมาะสมภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทการบริหารของแต่ละสถานศึกษา จนงานสำเร็จผลและเป็นที่ยังพอใจของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ นิตยา เอกนิพนธ์ (2552, หน้า 125) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของโรงเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ไม่แตกต่างกันและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

#### 5. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับสูง หากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกทั้ง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยรวมกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกทั้ง 7 ด้าน เช่นกัน อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์มีพฤติกรรมในการบริหารจัดการงานและคนในสถานศึกษาไปในทิศทางที่เหมาะสม เป็นที่ยังพอใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ด้วยความเต็มใจ



ทুম์เทกำลังความคิด ความรู้ความสามารถ จนทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้ร่วมงานมีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนัก เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สร้างความเชื่อมั่น อำนวยความสะดวกในการทำงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเองมากกว่าที่จะเป็นบุคคลที่คอยรับการสั่งการจากผู้บริหารสอดคล้องกับ ศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554, หน้า 112-114) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงและ สมเกียรติ บาลลา (2554, หน้า 105-106) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และ 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

จากผลการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์มีข้อเสนอแนะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์นำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองให้มากขึ้นเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มกำลังความสามารถ

2. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองผู้บริหารสถานศึกษาต้องสนับสนุนให้บุคลากรใช้สารสนเทศบริหารจัดการงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีความเชื่อมั่นและมีประสิทธิภาพ และแนะนำบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้อง สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรรุ่นสู่รุ่น

4. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบที่ชัดเจน โดยชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นระบบชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

5. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารจัดการงานให้เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรโดยบริหารอย่างเป็นธรรม มีความโปร่งใสเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ให้ความยุติธรรมกับบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งด้านการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น การมอบหมายภาระงานหรือการให้รางวัลหรือการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ

6. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุน ขอมริบในความคิดสร้างสรรค์ และแสดงศักยภาพตามความเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

7. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างความสามัคคีในการทำงาน โดยมีแนวทางแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ดี

8. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสวัสดิการและบริการต่างๆ แก่บุคลากรอย่างเพียงพอเอาใจใส่การทำงานและชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ทั่วถึง เพื่อรับรู้ความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคน ให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสม และเป็นที่ยึดใจของบุคลากร ที่จะทำให้อุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

9. ด้านการบริหารวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประสานความร่วมมือ พัฒนาการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันหรือองค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการหรือพัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้น

10. ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ที่จะทำให้ระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างคล่องตัวและเพียงพอ

11. ด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์ภารกิจ ประเมินสภาพความต้องการกำลังคนและจัดวางแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการงานและการจัดการเรียนการสอนมีอัตรากำลังที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ

12. ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีการบำรุงดูแลพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำเพื่อพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาสถานศึกษา

3. ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4. อาจมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนแต่ละกลุ่มสหวิทยาเขตในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน