

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการ  
ปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

นิตยา ศรีรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
กันยายน 2562

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการ  
ปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

นิตยา ศรีรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
กันยายน 2562  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

A STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN BEHAVIORS AND THE EFFECTIVENESS  
OF ACADEMIC WORK OF TEACHERS UNDER ANGTHONG PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA

NITTAYA SRIRAT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University  
September 2019

|                       |                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ | การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง |
| โดย                   | นิตยา ศรีรัตน์                                                                                                                                                   |
| สาขาวิชา              | การบริหารการศึกษา                                                                                                                                                |
| อาจารย์ที่ปรึกษา      | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ฐิ์แผน                                                                                                                               |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  | ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง                                                                                                                                             |

---

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ดร.นริศนันท์ แมนผดุง)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ฐิ์แผน)

.....กรรมการ  
(ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนตรี สังข์ทอง)

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....อธิการบดี  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิธิ์ ประดับเพ็ชร์)

กันยายน พ.ศ. 2562

นิตยา ศรีรัตน์. (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการ

ปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระนครศรีอยุธยา. 141 หน้า. อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ฐิ์แผน,

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: ดร. ชีระวัฒน์ มอนโรสง

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 2) ศึกษาผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อ่างทอง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองจำนวน 110 ได้มาโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นด้านพฤติกรรม ผู้นำเท่ากับ 0.874 และด้านผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูเท่ากับ 0.972 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน และมีพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมต่ำที่สุด 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูใน ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคล ในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ด้านการพัฒนาตนเองวิชาชีพ และด้านการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบควบคุมมีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างต่ำ (.198) กับผลการ ปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู

คณะ.....ครุศาสตร์.....ลายมือชื่อนักศึกษา.....

สาขาวิชา.....การบริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา...2562.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

Nittaya Srirat. (2019). **A Study of relationship between leader behaviors and the effectiveness of academic work of teachers under Angthong Primary Educational Service Area.** Thesis for the Master of Education Program in Educational Administration, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. 141 pp. Advisor: Assistant Professor Pornthep Rupan, Ph.D., Co-Advisor: Therawat Monthaisong, Ed.D.

## ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study the leadership behavior of school administrators under Angthong Primary Educational Service Area Office. 2) To study academic performance of teachers in schools under Angthong Primary Educational Service Area Office and 3) to study relationship between the leadership behavior of school administrators and academic performance of teachers in schools under Angthong Primary Educational Service Area Office. Sample group of this research is 110 school administrators under Angthong Primary Educational Service Area Office and acquired by simple random method. The instrument used is a 5-level estimation type questionnaire with the reliability of leadership behavior equal to 0.874 and the academic performance of teachers equal to 0.972. Statistical values were used to analyze research include average, standard deviation and Pearson's correlation coefficient.

The research found that 1) the school administrators have the highest participation behavior pattern, followed by the leadership behavior of the support model and the lowest is the control leadership behavior. 2) The overall academic performance of teachers in the high level with the highest academic performance in the provision of administrative support system for the promotion and development of learners Followed by the cooperation in academic work of educational institutions regarding the technology media curriculum, educational innovation, learning resources and local wisdom and the aspect with the lowest academic performance of teachers learning management. 3) Control leadership behavior of school administrators correlated with the academic performance of teachers in a relatively low level ( $r = .198$ ) with statistical significance at 0.05 which relation to the highest academic performance of teachers' learning management, followed by self-development and development profession.

Faculty.....Education.....Student's Signature .....  
Field of Study... Educational Administration....Advisor's Signature.....  
Academic year...2562.....Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงด้วยความกรุณาจากบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ให้ความร่วมมือและร่วมมือในด้านต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จเรียบร้อยด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณกรรมที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ฐิ์แผน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.ธีรวัฒน์ มอนไชสง คณาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือ ประสานงานตลอดงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สมปอง คงอ่อน ดร.นพปฎล บุญพงส์ ดร.เฉลิมชัย อ้อเสถียร นางรสสุคนธ์ ดิณกุลกำจร และนายพงษ์ศักดิ์ ทองศักดิ์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือ แนะนำ และแก้ไขจนสำเร็จลงด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา รุ่น 16 และเพื่อนคณะครูโรงเรียนต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

นิตยา ศรีรัตน์

นิตยา ศรีรัตน์. (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงาน  
วิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 141 หน้า.  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเทพ ฐิเณน, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง.

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ผลการปฏิบัติงาน  
วิชาการของครูในสถานศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผล  
การปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จำนวน 110 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
คือ แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่นด้านพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ 0.87 และด้านผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู  
เท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบมีส่วนร่วมสูงที่สุด และมีพฤติกรรม  
ผู้นำเป็นแบบควบคุมต่ำที่สุด 2) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน  
และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ และ 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบควบคุมมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำ  
แบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

คณะ.....ครุศาสตร์.....ลายมือชื่อนักศึกษา.....นิตยา ศรีรัตน์.....  
สาขาวิชา.....การบริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ปีการศึกษา.....2561.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....



Nittaya Srirat. (2019). **A Study of relationship between behaviors and the effectiveness of academic work of teachers under Angthong Primary Educational Service Area.** Thesis for the Master of Education Program in Educational Administration, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. 141 pp. Advisor: Assistant Professor Pornthep Rupan, Ph.D., Co-advisor: Teerawat Montaisong, Ed.D.

### ABSTRACT

The purposes of this research were to study: 1) the leadership behavior of school administrators; 2) the academic performance of teachers; and 3) the relationship between the leadership behavior of school administrators and academic performance of teacher. The samples were 110 school administrators under Angthong Primary Educational Service Area Office and acquired by simple random method. The research instrument used were questionnaire with the reliability of leadership behavior equal to 0.87 and the academic performance of teachers equal to 0.97. The statistical tools used for data analysis were average, standard deviation and Pearson correlation coefficient.

The results indicated that: 1) the leadership behavior of school administrators was the highest participation behavior, and the lowest was the control leadership behavior; 2) the overall of academic performance of teachers were the high level. Considering each aspect was found that the highest mean was the provision of administrative support system for the promotion and development of learners and the lowest mean was learning management. 3) the leadership behavior of school administrators positive correlated with the academic performance of teachers under Angthong Primary Educational Service Area Office in a relatively with statistical significance at .05. The participation leadership behavior and the support leadership behavior were not correlated with the academic performance of teacher.

Faculty ..... Education ..... Student's Signature นิตยา ศรีรัตน์  
Program ..... Educational Administration ..... Advisor's Signature Pornthep Rupan  
Academic Year 2018 ..... Co-advisor's Signature Teerawat Montaisong

## สารบัญ

|                                          | หน้า |
|------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                     | จ    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                  | ฉ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....                     | ช    |
| สารบัญ.....                              | ซ    |
| สารบัญตาราง.....                         | ฅ    |
| สารบัญภาพประกอบ.....                     | ฐ    |
| <b>บทที่</b>                             |      |
| 1 บทนำ.....                              | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญ.....              | 1    |
| คำถามการวิจัย.....                       | 3    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....             | 3    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                   | 4    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย.....                  | 5    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                     | 6    |
| สมมติฐานการวิจัย.....                    | 9    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....           | 9    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....    | 10   |
| ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....      | 10   |
| ความหมายของผู้นำ.....                    | 12   |
| ความหมายของภาวะผู้นำ.....                | 12   |
| ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....               | 13   |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ..... | 15   |
| พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....  | 24   |
| ความหมายพฤติกรรมผู้นำ.....               | 24   |
| แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ.....           | 25   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                                                       | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2 (ต่อ) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา.....                                                                        | 43   |
| ความหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา.....                                                                                       | 44   |
| ความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษา.....                                                                                      | 44   |
| ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา.....                                                                                           | 45   |
| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา.....                                                                                | 48   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                                                  | 54   |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                                                                                       | 54   |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                                                                                     | 57   |
| 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....                                                                                                | 58   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                                                                                | 58   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                                                                             | 59   |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....                                                                                             | 60   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                                                                    | 61   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                     | 61   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                                                                 | 64   |
| ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                         | 65   |
| ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา.....                                                           | 66   |
| ตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....                                                                | 77   |
| ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>กับการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา..... | 81   |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                                                                                       | 89   |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                         | 89   |
| การอภิปรายผล.....                                                                                                           | 95   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                        | หน้า |
|--------------------------------------------------------------|------|
| 5 (ต่อ) ข้อเสนอแนะ.....                                      | 98   |
| บรรณานุกรม.....                                              | 100  |
| ภาคผนวก.....                                                 | 107  |
| ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....  | 108  |
| ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ..... | 110  |
| ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....                        | 116  |
| ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ.....           | 130  |
| ประวัติย่อผู้วิจัย.....                                      | 140  |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                               | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชแกน.....                                                                                                                              | 27   |
| 2 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.....                                                                                                                                                       | 65   |
| 3 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในภาพรวม.....                                                      | 67   |
| 4 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการจัดการเรียนรู้<br>หัวข้อย่อยการวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน.....                                                                 | 68   |
| 5 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการจัดการเรียนรู้ หัวข้อย่อย<br>การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้.....                                        | 69   |
| 6 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการจัดการเรียนรู้<br>หัวข้อย่อยการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน.....                                                                       | 70   |
| 7 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการจัดการเรียนรู้<br>หัวข้อย่อยการวัดและประเมินผล.....                                                                                     | 71   |
| 8 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการจัดการเรียนรู้<br>หัวข้อย่อยการวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน....                                              | 72   |
| 9 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านจัดระบบดูแลช่วยเหลือ.....                                                                                                                  | 73   |
| 10 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการ<br>ของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา<br>แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น..... | 74   |
| 11 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการประสานความร่วมมือ<br>กับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน.....                                                                                  | 75   |
| 12 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ.....                                                                                                         | 76   |
| 13 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวม.....                                          | 77   |
| 14 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>แบบควบคุม.....                                                                                          | 78   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                            | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 15 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>แบบมีส่วนร่วม.....                                                                                                   | 79   |
| 16 ตารางค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>แบบสนับสนุน.....                                                                                                     | 80   |
| 17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการปฏิบัติ<br>งานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาอ่างทอง ในภาพรวมและรายด้านการ.....                   | 81   |
| 18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม<br>เป็นรายข้อกับการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวมและรายข้อ....      | 82   |
| 19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นรายข้อ<br>กับการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวมและรายข้อ..... | 85   |
| 20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนเป็นรายข้อ<br>กับการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวมและรายข้อ.....   | 87   |

## สารบัญภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....                               | 6    |
| 2 แสดงลักษณะโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเผด็จการ.....      | 18   |
| 3 แสดงลักษณะโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย.....   | 19   |
| 4 แสดงลักษณะโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม.....      | 20   |
| 5 แบบจำลองพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ..... | 26   |
| 6 ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชแกน.....      | 29   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งานวิชาการ เป็นงานที่รวบรวมภารกิจหลักของหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่บ่งบอกถึงปรัชญา จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้รับบริการซึ่งได้แก่นักเรียนหรือบุคคลในชุมชนได้รับการพัฒนาตนเองด้านความรู้เจตคติ และทักษะในศาสตร์ต่างๆเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยเฉพาะ (ชุมศักดิ์ อินทร์รัชย์, 2546, หน้า 2) ดังนั้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนออกมามีประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสมิทธิ์ และคณะ ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงาน และการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยแยกงานออกเป็น 7 ประเภท พบว่า 1) การบริหารงานวิชาการคิดเป็นร้อยละ 40 2) งานบริหารบุคคล ได้แก่ ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20 3) งานบริการกิจการนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20 4) งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5 5) งานบริหารอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 5 6) งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5 7) งานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5 (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 1) จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่งในการบริหารงานในสถานศึกษา

ถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากจะให้ความสำคัญกับเรื่องงานการบริหารวิชาการเป็นสำคัญแต่จากผลจากการติดตามการปฏิรูปการศึกษาในรอบ 6 ปี หลังการประกาศใช้ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยประเมินจากคุณภาพภายนอกสถานศึกษา 17,562 แห่งทั่วประเทศ คิดเป็นร้อยละ 49.1 ของโรงเรียนทั้งหมด พบว่า การจัดการเรียนการสอนของครูยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ยังมีคุณภาพอยู่ในระดับร้อยละ 39.2 การจัดกิจกรรมที่กระตุ้นผู้เรียนให้รู้จักคิด วิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจ มีคุณภาพอยู่ระดับ ร้อยละ 13.5 และครูสามารถนำผลการประเมินมาปรับการเรียนและเปลี่ยนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพเพียงร้อยละ 21.6 ของสถานศึกษาทั้งหมด การประเมินคุณภาพทางด้านผู้เรียนพบว่า ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับต่ำมากในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเฉพาะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณและความคิดสร้างสรรค์ มีคุณภาพระดับดีเพียงร้อยละ 11.1 และการมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคุณภาพดีเพียงร้อยละ 26.5 ของสถานศึกษาทั้งหมดสอดคล้องกับผลการทดสอบระดับชาติ ปี 2557 (O-NET) ในระดับชั้น ป.6 และ ม.3 ที่



ภาพรวมยังทำคะแนนได้ไม่สูงนัก ดังที่สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สทศ. ได้กล่าวว่า หลังประกาศผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน หรือ โอนีต ประจำปีการศึกษา 2557 ทั้งในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 โดยภาพรวมของคะแนนเฉลี่ยยังคงคาบเส้น แต่ก็ไม่ต่างจากปีที่ผ่านมา ขณะที่ผลคะแนน โอนีตระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีนักเรียนที่ทำคะแนนเต็มสูงสุด มีแค่วิชาเดียวเท่านั้น ส่วนภาพรวมคะแนนเฉลี่ยมีเกินครึ่งเพียงวิชาเดียว คือ วิชา สุขศึกษา ส่วนวิชาอื่นๆ ไม่เกิน (คะแนน โอนีตสะท้อนคุณภาพผู้เรียน, 2558, เว็บไซต์) สอดคล้องกับผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ปีการศึกษา 2559-2560 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทองพบว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักของระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย มีคะแนนเฉลี่ยทุกวิชาต่ำกว่าร้อยละ 50 ในทุกรายวิชา และผลการประเมินของ พี ไอ เอส เอ (PISA, 2009 ; อ้างถึงใน สุณี คล้ายนิล และคณะ, 2553, หน้า 3) และผลการจัดอันดับของ อี ไอ ยู (EIU) ที่มีผลการศึกษาปัญหาในการจัดการศึกษาของไทยที่มีผลการประเมินอย่างสอดคล้องกันว่าประเทศไทยอยู่อันดับท้ายๆ ของการพัฒนาด้านการศึกษา ซึ่งเกษม วัฒนชัย (2551, หน้า 1) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัญหาของการศึกษาไทยในปัจจุบันส่วนหนึ่งเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารงาน และจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ข้างต้น ของโรงเรียนทุกสังกัดชี้ให้เห็นถึงปัญหาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการงานวิชาการภายในสถานศึกษา ยังไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอจึงทำให้เด็กไม่สามารถทำแบบทดสอบได้

ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กร คือ “ครู” สอดคล้องกับข้อมูลการศึกษาของ PISA (Programmed for International Students Assessment) พบว่าเด็กไทย 74 เปอร์เซ็นต์ อ่านภาษาไทยไม่รู้เรื่อง วิเคราะห์ความหมายไม่ถูก และใช้ภาษาให้เป็นประโยชน์ในการเรียนวิชาอื่นๆ ไม่ได้ ในขณะที่ข้อเรียกร้องเรื่องการปฏิรูปการศึกษาแบบสั่งการเชิงนโยบายให้ครูพยายามสอนให้นักเรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน คิดวิเคราะห์ได้ จึงเป็นเพียงภาพในอุดมคติเท่านั้น เพราะไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่าในสภาพที่ครูอาจารย์จำนวนมากไม่ได้ใฝ่รู้ ไม่รักการอ่าน คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ไม่เป็นแล้ว ครูอาจารย์เหล่านั้นจะสอนให้เด็กใฝ่รู้ มีนิสัยรักการอ่านได้อย่างไร เพราะความจริงแล้วเด็กมักจะเป็นอย่างที่ครูเป็น มากกว่าจะเป็นอย่างที่ครูสอน ครูอาจารย์จึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (ประเทือง วิบูลศักดิ์, 2555, เว็บไซต์) ดังนั้นครูจะมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่ดีได้นั้นส่วนหนึ่งก็มาจากการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำและการมีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ พฤติกรรมผู้นำเปรียบเสมือนอาวุธ

ประจำกายของผู้บริหารและผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารจัดการที่ได้ชื่อว่ามืออาชีพคือผมสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการองค์การให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ (พรพิพัฒน์ เพิ่มผล, 2556, หน้า 1)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อจะได้นำเสนอข้อมูลและผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาของครูในสถานศึกษาต่อไป

#### คำถามการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทองอยู่ในระดับใด
2. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทองอยู่ในระดับใด
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทองมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง
2. เพื่อศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง

### ความสำคัญของการวิจัย

1. เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำและผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น
2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

### ขอบเขตของการวิจัย

1. หน่วยในการวิเคราะห์ / หน่วยในการศึกษา (Unit of analysis)  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง  
ประชากร คือ ประชากรผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ปีการศึกษา 2561 จำนวน 152 คน  
กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเกรซซีและมอร์แกนและทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 110 คน
3. ตัวแปรที่ศึกษา
  - 3.1. ตัวแปรต้น คือ ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากการศึกษาแนวคิดของเบลค และ มอดัน (Blake & Mouton), ลิเกิร์ต (Likert), เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard), เฮาส์ และอีเวนส์ (House & Evens), เก็ตเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba), ฮาลปิน (Halpin), กริฟฟิทส์ (Griffiths) สรุปพฤติกรรมผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้
    - 3.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม
    - 3.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม
    - 3.1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน
  - 3.2. ตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จากการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ตำแหน่งผู้สอน) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2551, หน้า 1-2), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง (2559, หน้า 1-2) โรงเรียนบ้านพะวร สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 (2556, หน้า 1-3), โรงเรียนสระหลวงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 (2559, หน้า 1-5), โรงเรียนสตรีอ่างทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (2559, หน้า 1-3), โรงเรียนนาถอนวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 (2559, หน้า 1-3) สรุปผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูได้ 5 ด้านดังนี้

### 3.2.1 ด้านการจัดการเรียนรู้

หมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน

หมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์

หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล

หมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน

### 3.2.2 ด้านการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

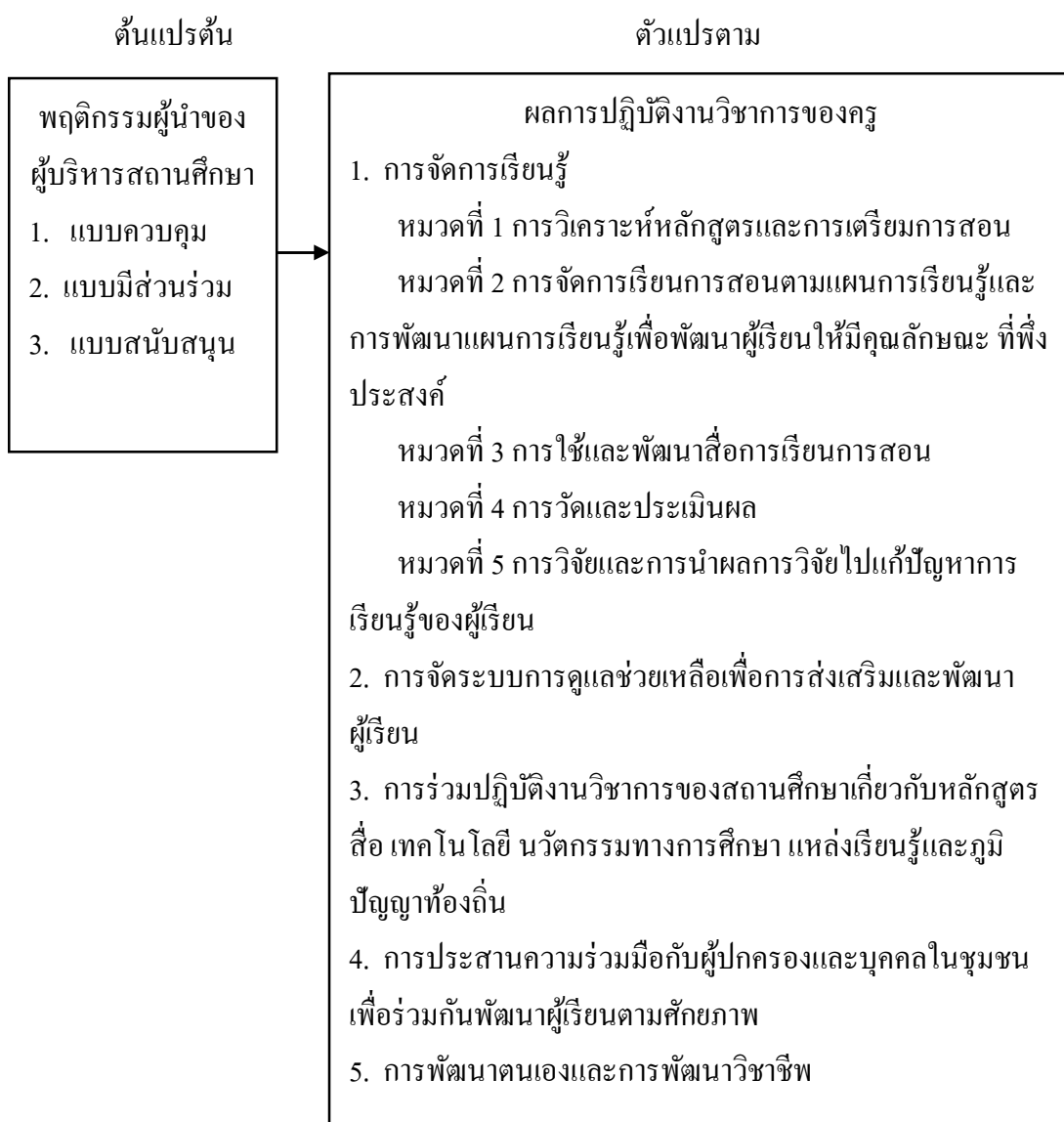
3.2.3 ด้านการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.2.4 ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

### 3.2.5 ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

## กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยหรือขอบข่ายเนื้อหาของประเด็นการวิจัย หรือตัวแปรที่ศึกษา ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การประพฤติหรือแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้มาจากการแสดงความคิดเห็นของด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม 3 รูปแบบ คือ

1.1 แบบควบคุม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นแต่เป้าหมายและผลงานที่จะได้รับเท่านั้น โดยตัวของผู้บริหารนั้นจะเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่าทุกคน

ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎและระเบียบที่ตนเองได้วางไว้ กำหนดบทบาทและรูปแบบการสื่อสาร กำหนดระยะเวลา รวมถึงการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบและติดตามงานที่มอบหมายให้ดำเนินการ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

1.2 แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ ผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเท่า ๆ กัน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการบังคับกับคณะครูในสถานศึกษามักจะใช้วิธีประนีประนอมในการกำจัดความขัดแย้งในสถานศึกษามุ่งหวังผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป เปิดโอกาสให้คณะครูได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันหมด ใช้วิธีการแนะนำและให้คำปรึกษาในการทำงานเป็นหลัก

1.3 แบบสนับสนุน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญขวัญและกำลังใจของคณะครูในสถานศึกษามากกว่าผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อเพื่อต่อการทำงานของคณะครูในสถานศึกษา และมักจะหลีกเลี่ยงการต่อต้านภายในสถานศึกษา

2. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู หมายถึง ระดับการปฏิบัติกิจกรรมตามภาระงานด้านวิชาการตามหลักเกณฑ์ที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด ซึ่งวัดได้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

2.1 การจัดการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่ครูทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาความคิดและความสามารถ โดยอาศัยประสบการณ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็น

หมวดที่ 1 ครูต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชา การวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดทำหน่วยการเรียนรู้การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคุณภาพของแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนใช้

หมวดที่ 2 ครูจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันประกอบไปด้วย การจัดการเรียนรู้ตามแผนจัดการเรียนรู้ การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาคุณลักษณะที่พึง

ประสงค์ตามหลักสูตร การพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ การบันทึกหลังจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้

หมวดที่ 3 ครูมีการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน อันประกอบไปด้วย การจัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ ห้องเรียนสมบูรณ์แบบ การดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลา

หมวดที่ 4 ครูมีการวัดและประเมินผล อันประกอบไปด้วย การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย เครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือวัดและประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ การเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT การวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT

หมวดที่ 5 ครูมีการวิจัยและนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ การวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหการจัดการเรียนรู้ การนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลการวิจัย การทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ ผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหาร

2.2 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ครูมีการวางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การคัดกรอง จัดระบบข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล การจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรูม การเยี่ยมบ้านนักเรียน การประชุมผู้ปกครองเครือข่าย

2.3 การร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น หมายถึง ครูมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานวิชาการ

2.4 การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ หมายถึง ครูมีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือ ประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน การปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ การสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือ

2.5 การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง ครูมีประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อ ไม่น้อยกว่า 20 ชม./ปี มีการรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อ ฯลฯ มีการขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อที่ประชุม การสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

### สมมุติฐานการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
3. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองจะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผนงานเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา
2. เป็นข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปรับปรุง และพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารวิชาการเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาโดยครอบคลุมเนื้อหาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายพฤติกรรมผู้นำ
  - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา
  - 3.2 ความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษา
  - 3.3 ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา
  - 3.4 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

##### 1.1 ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายท่านและได้ให้ความหมายของผู้นำดังผู้วิจัยจะได้นำเสนอ ดังนี้

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะสั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามได้มีผู้เรียกชื่อผู้นำแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานและองค์กรที่อยู่เช่นผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการในอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้นำในองค์กรของรัฐและของเอกชน

กิติ ตยัคคานนท์ (2543, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือหรือความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ที่บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงจัง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจความเป็นผู้นำเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นทำตามและสามารถทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวเรา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 116) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ใช้ความพยายามจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะหรือมีอำนาจที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจไม่ขัดขวางเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจังจึงสามารถดึงความสามารถของผู้อื่นมาใช้ในการดำเนินการงานของกลุ่มหรือขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ยงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 44) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่า ผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

สมพงษ์ สิงหะพล (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่กำหนดทิศทางและผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการโดยการประสานงานการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547, หน้า 82) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้เดินหน้านำทางและนำผู้ตามเพื่อให้จุดมุ่งหมายประสบผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาถึงผู้นำสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะสามารถสร้างอิทธิพลให้บุคคลอื่นศรัทธาไว้วางใจและยอมให้เป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าบุคคลอื่นเพื่อให้การทำงานของกลุ่มหรือองค์การบรรลุผลตามเป้าหมาย

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

การทำงานในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนนั้นๆ ฉะนั้นการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงเป็นข้อกำหนดสิ่งแรกที่สำคัญที่สุดถ้าบุคคลผู้นี้จะเล่นบทบาทของครูใหญ่หรือผู้นำสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำนั้นแต่ละบุคคลให้ความหมายแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าผู้ให้ความหมายมีอะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าสิ่งใดบ้างที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ

สมพงษ์ สิงหะพล กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติ การและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อุทัย บุญประเสริฐ กล่าวว่า ภาวะผู้นำในการบริหารเป็นเรื่องของแบบแผนและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในการปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, หน้า 246) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการใช้อำนาจ (Power) การใช้ฐานที่มาของอำนาจที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดผลในทางปฏิกริยาตอบสนองที่ต่างกันจากผู้ตาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่將會ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

วิโรจน์ สารัตนะ (2546, หน้า 175) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ สรุปความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การดำเนินงานที่รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลิเกิร์ต (Likert, 1967, pp.14-24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องข้องเกี่ยวกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการพบปะติดต่อเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้า

ไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

ทีด (Tead, 1970, p.70) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจิตใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ

เฮเซย์และเบลนชาร์ด (Hersay & Blandchard, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) ได้ให้คำจำกัดความของผู้นำว่า หมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ร็อบบิน (Robbin, 1991 อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 191) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะจูงใจใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักวิชาการจะกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและอีกอย่างหนึ่งนั้นนักวิชาการมักจะกล่าวถึงก็คือความสำคัญของภาวะผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงภาวะผู้นำอาจจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายประสงค์ขององค์การดังจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

เทือน ทองแก้ว และคณะ (2542, หน้า 11-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคนเพราะจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมายจะต้องเป็นผู้นำองค์การให้ก้าวหน้าซึ่งจะต้องใช้ศิลปะในการโน้มน้าวทำให้บุคคลในองค์การได้คล้อยตามเพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลในองค์การ คล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจะเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จในภาพรวมผู้นำช่วยนำให้องค์การได้ปฏิบัติงานตามภารกิจและในขณะเดียวกันก็จะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

นอกจากนี้ผู้นำยังถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์การทั้งในสายตาบุคคลภายในและ ภายนอกองค์การโดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรในหน่วยงานจะให้เข้าใจงานขององค์การทุกงานจากทุกคนคง

เป็นไปได้ ยิ่งในองค์กรที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำซึ่งมีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความสมบูรณที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อย

ความสำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งก็คือภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน 3 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ด้านบุคคล ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยวข้องกันและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสมการใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมผู้ได้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจสูงและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานตามอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงหรือจะทำให้ผลงานสูงนั่นเอง

3. ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ผู้บริหารในลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศคือถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงแล้วบรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใสมีอิสระและมีความเป็นกันเองในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำหรือขาดความเป็นผู้นำบรรยากาศในหน่วยงานจะเงียบเหงาซึมเศร้าไม่สดใสไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา

กวี วงศ์พุม (2542, หน้า 7) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการช่วยเสริมสร้างให้ผู้บริหารในระดับต่างๆในฐานะหัวหน้างานสามารถควบคุมให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายนโยบายแผนงานหรือความต้องการของหน่วยงานก็คือความสามารถในการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของหัวหน้างาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 410) กล่าวว่าผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆขององค์กรผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการในสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิตผู้ควบคุมงานหรือตัวแทนของบริษัท ต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้นและโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เองผู้บริหารจะต้องสามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงานหรือผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ถ้าหากได้พิจารณาถึงผลงานด้านต่างๆขององค์กรแล้วจะเห็นว่าผลงานเหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของความเป็นผู้นำของผู้บริหารและจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานต่างๆขององค์กรผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงานต่างๆและจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆขาดประสิทธิภาพแต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถวิล มาตรเยี่ยม (2545, หน้า 99) กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร

จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่ออิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกระบวนการใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหาร

#### 1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 402) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำได้รับความสนใจแพร่หลายไปทั่วโครงการและมโนทัศน์วิชาการได้ศึกษาค้นคว้ามาเป็นเวลานานเพื่อค้นหารูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดอันจะนำไปสู่การพัฒนาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การการศึกษา ระยะแรกให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Traits) ของความเป็นผู้นำต่อมาเริ่มให้ความสำคัญกับพฤติกรรม (Behaviors) ของความเป็นผู้นำและระยะหลังได้หันมาสนใจเกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation) ของความเป็นผู้นำตลอดทางการศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำเชิงจัดการ (Transactional leadership) และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ซึ่งแต่ละแนวคิดทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมากมายตามวิธีการศึกษาซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait approach) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational approach) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนั้นเป็นการให้ความสนใจไปที่ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำซึ่งนักวิชาการได้ศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 403) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะให้ความสนใจไปที่คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งทางกายภาพและบุคลิกภาพอันได้แก่ รูปร่างหน้าตาความแข็งแรงความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูด เป็นต้น

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 89,91-92) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระยะเริ่มแรกของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเรานักจิตวิทยาและนักวิจัยได้พยายามแยกแยะคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิดมิใช่สิ่งที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดขึ้นภายหลังโดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้นำย่อมมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากผู้อื่น การศึกษาได้เน้นไปใน 2 ประเด็นคือ

##### 1. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ

2. การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ประสบความสำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบใน 2 ประเด็นข้างต้นนี้ได้พิจารณาคุณลักษณะใน 3 ด้าน คือคุณลักษณะด้านกายภาพด้านสติปัญญาและด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดังนี้คือ

- 2.1 ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- 2.2 ความพร้อม (Alertness to the need of others)
- 2.3 ความเข้าใจในงาน (Understanding of the task)
- 2.4 ความริเริ่มและมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา (Initiative and persistence in dealing with problems)
- 2.5 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- 2.6 ความต้องการที่จะรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility)
- 2.7 ความเหนือกว่าและสามารถควบคุม (Occupy a position of dominance and control)

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในองค์การต่างๆพบว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติเหมือนกันและแตกต่างกันไปแต่ในผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้นจะมีคุณลักษณะ 4 ประการต่อไปนี้เหมือนกัน

1. ความฉลาดทางปัญญา ซึ่งเป็นสิ่งขาดไม่ได้สำหรับการลำดับหรือจัดตั้งกระบวนการทำงานของทั้งองค์การ
2. มีความขยันและกระตือรือร้นซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญยิ่งสำหรับตัวผู้นำเองและผู้ร่วมงาน
3. มีร่างกายแข็งแรงและอารมณ์มั่นคงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่จะร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ร่วมงานในการที่จะร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆของงานจนบรรลุเป้าหมายด้วยความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

กุลชลี ไชยนั้นดา (2539, หน้า 294-295) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆอันจะมีผลต่อผู้นำโดยแยกออกได้เป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality traits) ได้แก่คุณลักษณะ 8 ประการดังนี้
  - 1.1 ความฉลาดในการใช้คำพูด (Intelligence of verbal)
  - 1.2 ความคิดริเริ่ม (Initiative)

- 1.3 ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability)
- 1.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.5 การสร้างความสัมพันธ์ (Affinity)
- 1.6 ความเด็ดขาดแน่นอน (Decisiveness)
- 1.7 ความเป็นชายหรือความเป็นหญิง (Masculinity /Femininity)
- 1.8 การบรรลุมิติภาวะ (Maturity)
2. คุณลักษณะเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivational traits) นั้นมี 5 ประการดังนี้
  - 2.1 ความต้องการความมั่นคงในงาน (Need for job security)
  - 2.2 ความต้องการรางวัลในรูปตัวเงิน (Need for financial reward)
  - 2.3 ความต้องการอำนาจเหนือคนอื่น (Need for power over others)
  - 2.4 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization achievements)

สโตกคิล (Stogdill, 1974, p.7) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและสรุปว่าผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำต้องมีคุณลักษณะ คือ มีสติปัญญาได้รับการศึกษามีความรับผิดชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี

สรุปได้ว่าการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำมุ่งเน้นศึกษาที่บุคลิกภาพของผู้นำเป็นสำคัญ เช่นความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะการพูด ความซื่อสัตย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความมุ่งมั่น การเสียสละ เป็นต้น

#### 1.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เป็นวิธีการศึกษาอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สามารถเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำได้ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ ดังนี้

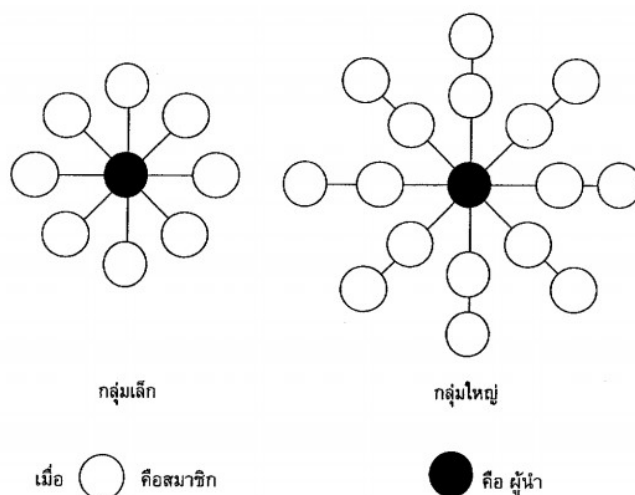
ลิปพิส (Lipp) และ ไวท์ (White) (วิระพนธ์ สมานเทพ, 2534, หน้า 23-24) ได้วิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวาในปี ค.ศ.1920 โดยใช้แบบผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้า และได้เสนอแนะว่าแบบของการเป็นผู้นำมีอยู่ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการหรือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย อำนาจหน้าที่การตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ดังกล่าวการมอบหมายงานจะน้อยมากขนาดของการควบคุมมีขนาดแค่แบบผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและให้ความสำคัญในเรื่องของการออก คำสั่งเป็นประการสำคัญและใช้การสื่อสารในทิศทางเป็นแบบทางเดียวแบบของผู้นำประเภทนี้มีความสำคัญเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบและสถานการณ์ฉุกเฉินซึ่งต้องการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอน

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเผด็จการจะมีผู้นำเป็นศูนย์กลางสมาชิกมีความสัมพันธ์กับ



ผู้นำเฉพาะในด้านรับฟังคำสั่งรับใช้ระบบการติดต่อจะเป็นไปทางเดียวคือจากผู้นำไปสู่สมาชิก ดังภาพประกอบ 2

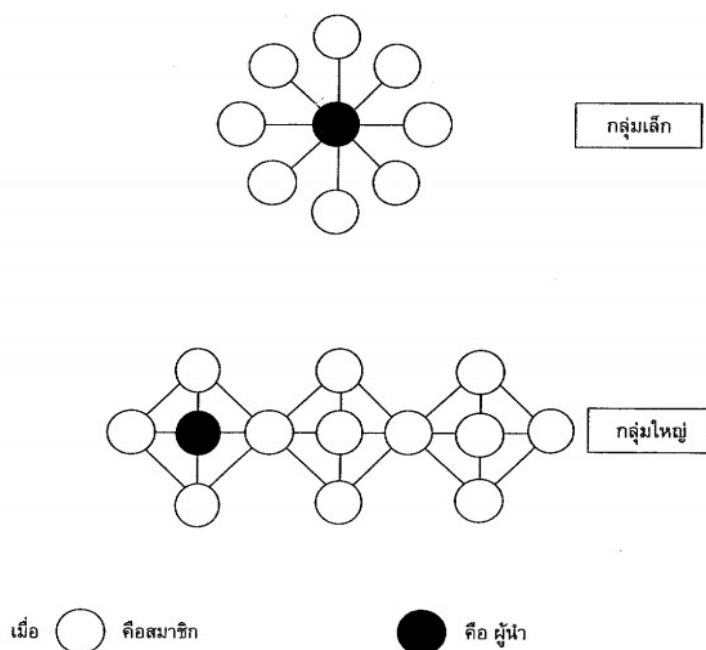


ภาพประกอบ 2 แสดงลักษณะโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเผด็จการ

ที่มา : จรรยา ศักดิ์งามญาติ, 2519, หน้า 12.

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะผู้นำประเภทนี้ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย วิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการแต่ละข้อมให้แต่ละกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าวโดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุน การตัดสินใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากพวกเขามีส่วนร่วมวิธีการเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะปลดปล่อยภาระความรับผิดชอบให้หมดไปได้ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบหลายทางความคิดเห็นต่างๆอาจมีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกัน

โครงสร้างกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผู้นำเป็นศูนย์กลางและมีสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันหลายทาง ดังภาพประกอบ 3



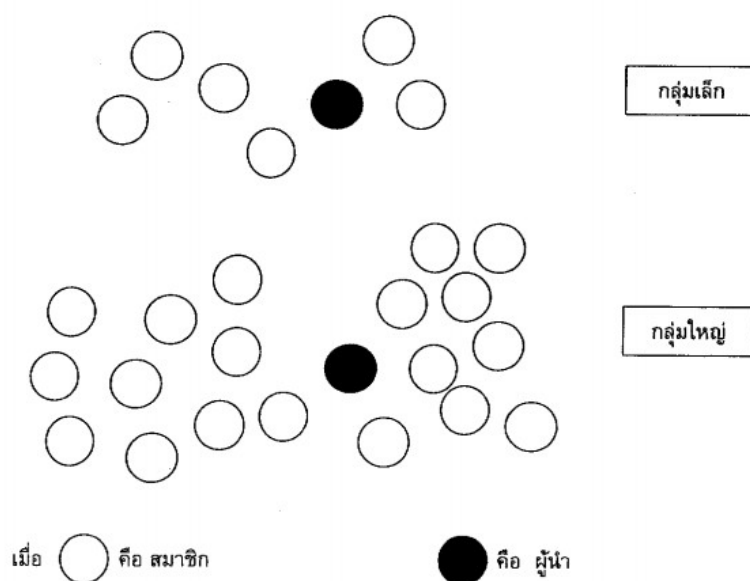
ภาพประกอบ 3 แสดงลักษณะโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย

ที่มา : จรรยา ศักดิ์งาม, 2519, หน้า 14.

3. ผู้นำแบบเสรีนิยมผู้นำประเภทนี้จะเห็นด้วยกับคำแนะนำต่างๆไปว่าควรจะทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้ได้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานดังกล่าว

ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องสนใจตนเองและยอมต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขาเอง ในการที่จะปฏิบัติงานผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือบทบาท ในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มคนเท่านั้นโดยทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลต่างๆตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาขอหรือมาวิธีการของผู้นำเช่นนี้ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้นปัญหาสำคัญของการเป็นผู้นำประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็งกลุ่มของผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่มีการควบคุมและสั่งการอาจเป็นสิ่งที่บังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมจะอยู่กันอย่างกระจัดกระจายขาดความสัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ 4



ภาพที่ 4 แสดงลักษณะโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม

ที่มา : จรรยา ศักดิ์งาม, 2519, หน้า 13.

ลิเกิร์ต (Likert, 1961, p. 223) ได้สร้างระบบเพื่อการจำแนกผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง

ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการ ไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากโดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายงาน การบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไปและผู้นำกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัวผู้นำใช้การข่มขู่เมื่อมีการจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาการ

ตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบปรึกษาหารือ เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทั้งนี้ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจากการกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไป การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม เป็นระบบการบริหารที่ลิเกิร์ต (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุดการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานจากกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและการให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่การติดต่อสื่อสารไม่ใช่มีเพียงแต่จากบนลงล่างมีการติดต่อสื่อสารการจากล่างขึ้นบน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญเกี่ยวพันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุปการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่างข้างต้นนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติที่เน้นทางด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกันต้องใช้วัตถุดิบประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรมรู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จทางการพัฒนางานและพัฒนาคน

#### 1.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่ ไฟเดอร์ (Fiedler's contingency model) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอเช่ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) แล้วทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ เฮ้า (House) เป็นต้นดังนี้

##### 1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของไฟเดอร์ (Fiedler)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 257-293) ได้ศึกษาและสรุปทฤษฎีสถานการณ์ของไฟเดอร์ (Fiedler) ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1.1 แบบภาวะผู้นำจากผลการศึกษายาวนานทำให้ ไฟเดอร์ (Fiedler) เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง ได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

1.2 การควบคุมสถานการณ์ ไฟเดอร์ (Fiedler) ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปรได้แก่

1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกได้แก่ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจที่พูดตามมีต่อผู้นำซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

1.2.2 โครงสร้างของงานนี้คือต้องระบุภารกิจชัดเจนมีวิธีการทำงานเพียงวิธีเดียวมีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนโดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไรทำด้วยวิธีใด ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจนได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีการได้หลายวิธีขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับยากต่อการปฏิบัติงานของทางผู้นำและผู้ตามดังนั้นถ้าโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

1.2.3 ประสิทธิภาพของความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับควบคุมสถานการณ์ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบรายจะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ใดนั้น ไฟเดอร์ (Fiedler) ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่มในช่วงเวลา 10 ปีโดยแต่ละกลุ่มจะหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพของกลุ่มซึ่งสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถานการณ์ของเขาไว้ดังนี้

1.2.3.1 ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมากผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

1.2.3.2 ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมปานกลางผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

1.2.3.3 ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อยผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสมมุติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้มี 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์แนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและทฤษฎีสามมิติของ เรดดีน (Reddin) ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติคือพฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิตินี้ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำขึ้น 4 แบบ ซึ่งประกอบด้วย แบบการมอบหมาย แบบมีส่วนร่วม แบบการแนะนำ และแบบการสั่ง สำหรับสถานการณ์นั้นทฤษฎีนี้พิจารณาจากตัวแปรตัวเดียว คือวุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่มหมายถึง

สมรรถภาพในการตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่สามารถบรรลุถึงได้ด้วยความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบและประสบการณ์เดิมของบุคคลหรือของกลุ่มเฮอร์เซย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) แบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 อย่างจากการมีวุฒิภาวะไปจนถึงการไม่มีวุฒิภาวะ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, หน้า 55)

3. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดย เฮ้า (House) และ มิเชล (Mitchell) ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับ จากการทำงานนั้นผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้นและง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำสอนงานและ แนะนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล โดยทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทางเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกันซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

วิธีที่ 1 ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน

วิธีที่ 2 ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัลที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ เช่น การขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น การกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและการทำความเข้าใจต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จและได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำเร็งนั้นผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

การแบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตร ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่ายใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์และผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงานรวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการ

ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจรวมถึงบริการที่เกี่ยวข้องกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆขึ้นในที่ทำงานเพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้เกิดความพึงพอใจที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจตัดสินใจและการให้มีส่วนร่วมในการจัดระเบียบโครงสร้างต่างๆขององค์การอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มพูนการยอมรับความพึงพอใจและยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 281-294)

## 2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากตำราเอกสาร และงานวิจัยต่างๆพร้อมสรุปความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ดังนี้

### 2.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

ฮาลปีน (Halpin, 1959, p.4; อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526, หน้า 5) ความหมายของการเป็นผู้นำในแง่ของพฤติกรรมว่าการเป็นผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ส่วนเทนเนนบอม (Tennenbaum 1965, หน้า 24) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล (Influence) ต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

อุทัย หิรัญโต (2520, หน้า 9) ให้ความหมายของผู้นำและเชิงปฏิบัติไว้ว่าผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกใจริเริ่มและประสานงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะเป็นพิธีการ (Formal) และแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal) เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นพอสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำหมายถึงการที่บุคคลใช้อำนาจบารมีหรืออิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นการเป็นผู้นำก็คือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรม เช่น ความสัมพันธ์ ความสามารถ เป็นต้น เพื่อบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงระบบ รักษาการกำหนดแนวทางปฏิบัติผู้บริหารเป็นผู้นำโดยการแต่งตั้งซึ่ง

จะต้องควบคุมกิจการต่างๆและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นไปด้วยดีผู้บริหารจึงควรจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี

## 2.2 แนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ฮาลปีน (Halpin, 1959, pp.4-6; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2540, หน้า 172-173) และคณะวิจัยของมหาวิทยาลัยของรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้เป็น 2 มิติด้วยกันคือ

1. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจ้องค์การที่ดีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณนั้นคือมุ่งผลงานเป็นสำคัญ
2. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันมีความไว้วางใจยกย่อนับถือซึ่งกันและกันมีความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ฮาลปีน ทำการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาใน 2 มิตินี้แยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่งผู้นำบางพวกมี ลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์ มุ่งผลงานจึงเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพในกลุ่มเป็นสำคัญและบางตัวก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้ง 2 มิติขณะที่อาจมีบางพวกแสดงพฤติกรรมน้อยทั้ง 2 มิติเช่นกัน ในอัตราส่วนและปริมาณต่างๆกันดังปรากฏภาพประกอบ 5



|               |           |               |               |
|---------------|-----------|---------------|---------------|
| สูง           | การมุ่งคน | การมุ่งงานต่ำ | การมุ่งงานสูง |
|               |           | การมุ่งคนสูง  | การมุ่งคนสูง  |
| การมุ่งงานต่ำ |           | การมุ่งงานสูง |               |
| การมุ่งงานต่ำ |           | การมุ่งคนต่ำ  |               |
| ต่ำ           |           | ต่ำ           | สูง           |
|               |           | การมุ่งงาน    |               |

ภาพประกอบ 5 แบบจำลองพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : Halpin, 1959, p.4; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2540, หน้า 172.

สำหรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของฮาลปิน และคณะทั้งสองมิติ คือแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์หรือการมุ่งงานและมุ่งคน สามารถให้ความหมายและตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำ ดังเช่นการมุ่งคน หมายถึง ความใกล้ชิดทางจิตใจระหว่างผู้นำกับผู้ตามตัวอย่างพฤติกรรมประเภทนี้ได้แก่การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาการเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นต้น ส่วนการมุ่งงานหมายถึง การมุ่งการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้นเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ ตัวอย่างพฤติกรรมประเภทนี้ได้แก่การวางหมายกำหนดการณ์ทำงานการรักษามาตรฐานคุณภาพงานการกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา การระบุนุบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนกระตุ้นให้ใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติเดียวกันเหล่านี้เป็นต้นซึ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้นดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ความหมายและตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ

| ผู้นำแบบ       | ความหมาย                                                                      | ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำ                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ก.กิจสัมพันธ์  | การมุ่งการกำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้นเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ | การวางหมายกำหนดการทำงาน<br>การรักษามาตรฐานการปฏิบัติงาน<br>การกระตุ้นให้ใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติเดียวกัน<br>การตัดสินใจสิ่งที่ต้องการและทำอย่างไร<br>การกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา<br>การระบุบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน<br>การแก้ปัญหา<br>การวางแผน<br>การประสานงาน<br>การให้ความสนับสนุน |
| ข.มิตรสัมพันธ์ | ความใกล้ชิดทางจิตใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม                                      | การรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา<br>การปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน<br>การบอกกล่าวเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า<br>การสอดคล้องความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา<br>การปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา                                                                                        |

ที่มา : Halpin, 1959, p.6; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ 2540, หน้า 173.

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526, หน้า 81) มีแนวคิดว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติคือ

มิติที่ 1 มิติมุ่งงานหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสารการประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

มิติที่ 2 มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มิติที่ 3 มิติมุ่งประสิทธิผลหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ไฟเดอร์ (Fiedler) (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536, หน้า 87-90) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำเรียกว่าตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership) มีหลักสำคัญ 3 ประการ

ประการที่ 1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ

ประการที่ 2 การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่มโครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง

ประการที่ 3 ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

ไฟเดอร์ เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น มุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำและลักษณะสถานการณ์มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ

ประการที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Reader member relation) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการคือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ ที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

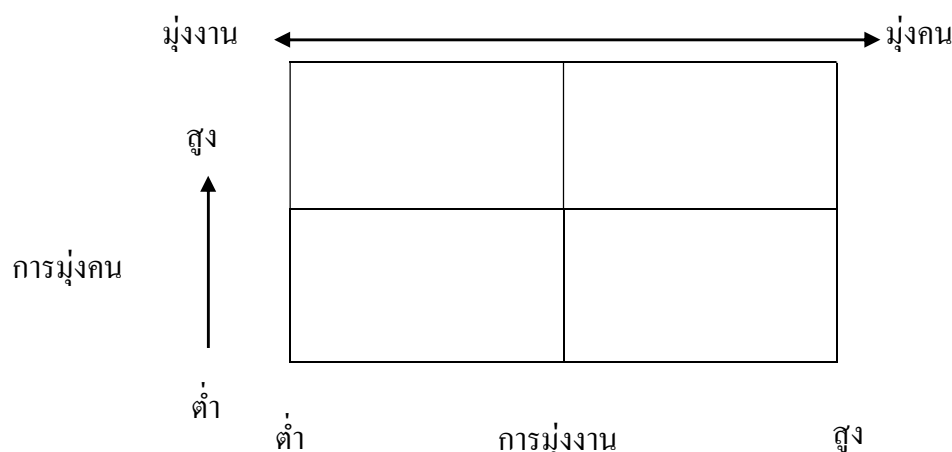
ประการที่ 2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึงงานที่ต้องปฏิบัตินั้นมีเป้าหมายวิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วยสี่มิติคือความขัดแย้งของเป้าหมายจำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงในการแก้ปัญหาและความสามารถในการตัดสินใจเมื่อโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำย่อม สามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

ประการที่ 3 อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึงอำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติ

ตามอำนาจและตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่าผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

กลุ่มมิชิกแกนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเป็นสองประการเช่นกันซึ่งเรียกว่ามุ่งที่คน (Employee oriented) และมุ่งที่ผลผลิต (Production oriented) ผู้นำที่มุ่งที่คนงานนั้นจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงานส่วนผู้นำที่มุ่งที่ผลผลิตจะแสดงพฤติกรรมตรงข้ามคือจะเน้นทั้งงานและเทคนิคต่างๆในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ส่วนตัวพนักงานนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

นักวิจัยกลุ่มมิชิกแกน สรุปความเห็นว่ พฤติกรรมตรงที่คนงานทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากกว่าเพราะคนงานจะเต็มใจและพอใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นผลผลิตจึงสูงขึ้นส่วนพฤติกรรมมุ่งที่ผลผลิตนั้นมีผลตรงข้ามคือทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลงผลผลิตย่อมลดลงดังปรากฏภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิกแกน

จากภาพประกอบ 6 การเป็นผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมของการเป็นหัวหน้างานที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดีศึกษาถึงวิธีดำเนินการบริหารที่มุ่งเน้นในความสำเร็จของด้านคุณภาพและด้านปริมาณ นอกจากนั้นแล้วการเป็นผู้นำยังต้อง แสดงถึงความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจยกย่องนับถือซึ่งกันและกันสร้างความกลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 213-217) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้ว่าการวิเคราะห์พื้นฐานอำนาจของผู้นำและวิธีการปรับอำนาจภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนั้นจะสามารถก้าวเข้าสู่การวิเคราะห์อีกระดับหนึ่งคือการหาทางเข้าใจว่าผู้นำอาศัยวิธีการอย่างไรในการใช้อำนาจสร้างอิทธิพลเหนือหรือชักจูงให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือก็คือการพิจารณาถึงการใช้อำนาจของผู้นำ ที่จะทำให้สามารถบริหารผลการปฏิบัติงานของคนผู้ทำงานให้เกิดผลได้ตามที่ต้องการได้ซึ่งอาศัยจากพฤติกรรมเหล่านี้

วิธีการใช้อำนาจเป็นวิธีที่ง่ายและใช้มากที่สุดที่ผู้นำจะใช้กำกับชักจูงพฤติกรรมการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาก็คือการใช้อำนาจที่เกี่ยวกับการให้รางวัลผลตอบแทนและการบังคับเข้ากำกับโดยตรง ตามวิธีการดังกล่าวผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการออกคำสั่งหรือสั่งการกับบุคคลต่างๆ และจะบอกให้ทราบชัดว่าอะไรบ้างที่เป็นสิ่งที่ไม่ควรทำหรือไม่ควรปล่อยให้เกิดขึ้นมาจากการทำงาน กลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นไปตามแนวทางของการใช้รางวัลผลตอบแทนเป็นเครื่องกำกับและจูงใจและในทำนองเดียวกันกับกระบวนการของกลุ่มในการกำจัดพฤติกรรมของสมาชิกโดยอาศัยการแสดงออกเกี่ยวกับตัวกระตุ้นที่เลือกเฟ้นโดยอาศัยวิธีการใช้อำนาจเป็นเครื่องมือนี้อาจมีประสิทธิผลสูงได้ ในกรณีทีมงานมีสภาพเร่ร่อนหรือในสภาพทีมงานมีความกดดันที่จะรอช้าหรือเสี่ยงต่อการสูญเสียไม่ได้ แต่อย่างไรก็ตามดังที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ว่าการพึ่งพาอาศัยรางวัลผลตอบแทนและอำนาจแบบบังคับจะมีผลทำให้ฐานอำนาจของผู้นำตกต่ำหรือด้อยลงไปได้เสมอโดยในเวลาเดียวกันก็จะเปิดช่องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถถ่วงดุลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องหันกลับมาใช้อำนาจตามตำแหน่งเพียงเท่าที่เหมาะสมเท่านั้นทั้งนี้เหตุผลสำคัญสำหรับในยุคปัจจุบัน คือ ในขณะที่ทุกคนในทุกวันนี้มีโอกาสที่จะเลือกทำงานที่ไหนได้มากกว่าแต่ก่อนนั้น การจะยอมหรือเต็มใจทำงาน ภายใต้ผู้นำที่เป็นเผด็จการจะเป็นเรื่องยากและจะไม่เกิดขึ้นได้ง่ายนัก

จากความจริงข้างต้นนี้เองย่อมชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การสั่งการแบบใช้อำนาจบังคับสำหรับงานปฏิบัติที่ทำอยู่เป็นประจำต่อเนื่องจะเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมอย่างแน่นอนและวิธีที่ดีกว่านั้นก็คือ การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับผลงานที่คาดว่าจะได้จากเขาและการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถได้ข้อมูลที่จำเป็น ก็จะช่วยให้เขาทำงานตามที่ต้องการได้และการให้การสนับสนุนต่างๆ ที่จำเป็นในขณะที่กำลังทำงานนั้นตลอดจนการให้ทราบความเป็นไปต่างๆ ของงานและการสรรเสริญให้กำลังใจในกรณีทีมงานที่ต้องการได้บรรลุผลสำเร็จลงแล้วด้วยในทางปฏิบัติของการใช้กลยุทธ์การบริหารแบบไม่ใช้อำนาจบังคับนี้ในประการแรกสุดจะต้องมีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเป้าหมายผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงและช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงที่สุดซึ่งในการนี้เป้าหมายต่างๆ ที่กำหนด

ขึ้นจะมีพลังในการผลักดันและกำกับการทำงานของผู้ทำงานได้โดยอัตโนมัติ ดังนั้น การทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยช่วยเขาทำการกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนที่มีระดับสูงพอประมาณและเป็นเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับได้จึงนับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ผู้นำจะสามารถใช้กำกับหรือสร้างอิทธิพลเหนือการทำงานของลูกน้องได้

หลังจากที่ได้ตั้งเป้าหมายเสร็จแล้วผู้นำยังสามารถให้การช่วยเหลือเพิ่มเติมอีกได้ โดยการแยกแยะวิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ผู้นำจะสามารถช่วยสนับสนุนด้านข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยชี้ช่องทางอุปสรรคและทางสะดวกที่จะทำงานให้สำเร็จกว่าปกติได้รวมทั้งสามารถให้การช่วยเหลือทางเทคนิคและการให้การปรึกษาแนะนำตลอดทางด้วย ที่สำคัญเป็นพิเศษก็คือจะต้องให้แน่ใจได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลย้อนกลับหรือรู้ความเป็นไปของสิ่งต่างๆ ที่ทำเสมอและจะต้องคอยหมั่นถามข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถทราบเกี่ยวกับข้อยุ่งยากต่าง ๆ ที่เขาเหล่านั้นกำลังประสบอยู่

นอกเหนือจากนี้ผู้นำยังสามารถช่วยเหลือสนับสนุนทั้งทางด้านสังคมและจิตใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ตลอดทุกขณะที่เขาทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นด้วย การสนับสนุนทางใจหรือการให้กำลังใจนี้จะมีค่าสำคัญมากเป็นพิเศษโดยเฉพาะในยามที่ผู้ได้บังคับบัญชา กำลังทดลองทำงานด้วยทางเลือกใหม่ที่มีโอกาสเสี่ยงต่อการล้มเหลวอยู่ด้วยอีกประการหนึ่งผู้นำยังสามารถเป็นผู้ให้การยกย่องชมเชยแก่ผู้ทำงาน เมื่องานได้สำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วทั้งนี้การยกย่องชมเชยนี้หากกระทำโดยตัวผู้นำที่เป็นผู้เห็นชอบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ค่อนข้างสูงนี้เองด้วยแล้วคำยกย่องชมเชยก็จะยิ่งมีคุณค่าสูงกว่าปกติและโดยการแสดงให้เห็นถึงการผูกพันอยู่กับผลงานที่เป็นเลิศที่ทำออกมาได้ ซึ่งได้มีการยอมให้ลูกน้องกำหนดและเลือกแนวทางปฏิบัติของตนเอง เช่นนี้เองย่อมจะช่วยให้ผู้นำสามารถเพิ่มพลังการไฟหาความสำเร็จของลูกน้องที่สูงยิ่งขึ้นไปอีกได้ และสามารถยกระดับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่สูงต่อไปอีกนี้เองจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเทพลังกายและใจให้กับงานที่ทำมากขึ้นเรื่อย ๆ ได้อีก

ตามแนวทางของการบริหารตามพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ มักเป็นที่รู้จักกันในนามของทฤษฎีผู้นำที่เรียกว่าทฤษฎีวิถีการสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งมีข้อชี้แนะว่าผู้นำควรจะเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับที่พอเพียงเพื่อช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดผล 2 ประการคือ

ประการที่ 1 สามารถเพิ่มจำนวนและชนิดของผลงานที่ถือได้ว่าเป็นผลงานที่ดี

ประการที่ 2 สามารถมีทางเลือกต่างๆ ที่ไปถึงผลสำเร็จข้างต้น โดยมีแนวทางการก้าวหน้าที่ชัดเจนและสะดวกง่ายเช่นการช่วยจัดอุปสรรคที่จะเป็นปัญหาทำให้ผลงานตามหมดไปหรือแนะนำและชี้แนะ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทราบถึงวิธีปฏิบัติงานที่สะดวกและง่าย

จุดเน้นของทฤษฎีผู้นำตามทฤษฎีวิธีการสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) นี้ก็คือการบอกให้ทราบว่าโดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมของผู้นำต่างๆที่มีอยู่อาจมีความไม่เหมาะสมหรือใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังเช่น ในบางสถานการณ์นั้น ข้อมูลและความชำนาญอาจมีความสำคัญมากเป็นพิเศษได้ เช่น ในสภาพที่เป็นไปอย่างไม่เป็นระบบหรือรูปแบบและในเวลาเดียวกันกลับมีพนักงานที่ตื่นตัวขยันแต่ขาดประสบการณ์ดังนี้ ข้อมูลจะสำคัญมากต่อผู้นำและความชำนาญจะช่วยให้ผู้นำจัดงานเข้ารูปหรือสอนลูกน้องได้ผลเร็วในระยะสั้นเป็นต้น แต่ในบางสถานการณ์การสนับสนุนและให้การช่วยเหลืออาจมีความสำคัญมากกว่าก็ได้ดังเช่นในกรณีของการช่วยคนเก่าที่มีประสบการณ์และความชำนาญมากอยู่แล้วให้ปรับตัวเข้ากับการทำงานตามวิธีใหม่ใหม่ได้หรือในบางครั้งผู้นำอาจต้องเข้าเกี่ยวข้อง สนใจกับทางข้อมูลและการสร้างความสัมพันธ์พร้อมกันทั้งสองอย่างเลยก็ได้

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับความต้องการและทักษะความชำนาญของผู้ใต้บังคับบัญชาลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมองค์การของงานนั้นด้วยซึ่งในความเป็นจริงนั้นแม้จะไม่สามารถกำหนดออกมาเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่า ควรเป็นแบบใดบ้างที่จะใช้ได้ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปแต่ก็ชี้ให้เห็นความเป็นจริงว่า ในทางปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติในรูปแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวที่เหมาะสมที่จะนำไปใช้กับลูกน้องได้หากผู้นำคนใดยึดมั่นในสไตล์การบริหารที่ตายตัวต่างก็จะพบว่า ความมีประสิทธิภาพจะสิ้นไปไหลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเมื่อสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่คล่องตัวจะต้องมีความระมัดระวังทำให้ตัวสอดคล้องเข้ากับข้อจำกัด และโอกาสที่เปลี่ยนไปและจะปรับสไตล์ของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ หรือในบางสถานการณ์ผู้นำเหล่านี้อาจใช้วิธียามเปลี่ยนสถานการณ์เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้นำชักจูงใจได้สะดวกง่ายและได้ผลมากขึ้น

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับคนและพฤติกรรมบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์นักทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) คริส อาร์ไกริส (Chris Argyris) อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) โรเบิร์ต อาร์ เบลก และ เจน เอส มอดัน (Robert R. Blake & Jane S. Mouton) และเรนซิส ลิเกิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งแนวคิดของนักทฤษฎีดังกล่าวมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้คือ

ทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์ (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า18) มีแนวคิดว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องพยายามสนับสนุนและพัฒนาการทำงานของผู้ร่วมงานให้เขามีส่วนร่วมตัดสินใจ ในส่วนที่มีผลกับตัวเขาเพิ่มโอกาสด้านความพึงพอใจทางสังคมเพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อให้เห็นว่าเขา เป็นบุคคลสำคัญและเชื่อมั่นในความสามารถและเพิ่มการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ส่วนคริส อาร์ไกริส (อ้างถึงใน ทศนา แสงศักดิ์, 2539, หน้า 12-13)

ได้อธิบายถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างคนงานกับผู้บริหารหลายประการเป็นต้นว่า เป้าหมายของคนงานและเป้าหมายของฝ่ายบริหารมักมีความแตกต่างกัน ทำให้คนงาน แยกตัวออกจากองค์กรเพราะคนงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจขององค์กร และผู้บริหารไม่เห็นคุณค่าในความเป็นมนุษย์ของคนงาน มีพฤติกรรมเย็นชา และไม่เอาใจใส่ นอกจากนี้อาร์ไกรซิส ยังเสนอแนะต่อไปว่าผู้นำสามารถส่งเสริมความสอดคล้องกันระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหารได้ด้วย การให้คนงานมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการได้มีส่วนร่วมจะทำให้คนงานและฝ่ายบริหารมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คนงานยอมรับเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของตนมากขึ้นเพราะยังคงคนงานยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นวัตถุประสงค์ของตนมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุดยิ่งขึ้นเท่านั้น เกิดความรู้สึกว่าความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดหน้าที่ให้คนงานมีส่วนร่วมในการบริหารให้โอกาสรับผิดชอบมากขึ้นและให้โอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น (Argyris, อ้างถึงใน ทศนา แสงศักดิ์, 2539, หน้า 12-13)

สำหรับอับราฮัม มาสโลว์ และเฟรดरिक เฮิร์ซเบิร์ก ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจไว้คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎีสองปัจจัยซึ่งเฮร์เบิร์ต จี ฮิกส์ (Herbert G.Hicks) กล่าวว่างานชิ้นแรกของผู้บริหารคือ การทำให้องค์กรทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้อย่างดีคือการจูงใจบุคลากรในองค์กรให้ทำงาน (Hicks, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 67) นั่นคือผู้บริหารต้องรู้และเข้าใจลำดับขั้นความต้องการของผู้ร่วมงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จดังทฤษฎีต่อไปนี้เป็นคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need -Hierarchy Theory) ของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ซึ่งตั้งบนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลาและความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับจาก 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological need) ซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น อาหารเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคที่อยู่อาศัย 2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety need) เป็นความต้องการความมั่นคงให้กับตนเองเช่นการมีควมเอาใจใส่ดูแลหรือการจะไม่ถูกให้ออกจากงานโดยยุติธรรม 3) ความต้องการทางสังคม (Social need) เป็นความต้องการได้รับการยอมรับหรือการได้รวมกลุ่มกับผู้อื่น 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem need) คือการได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้เกียรติยกย่องตนและ 5) ความต้องการประสบความสำเร็จ (The need for self actualization) เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำได้ในสิ่งที่มีความใฝ่ฝันของตนเองทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลได้รับการตอบสนองที่ระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปในอีกระดับหนึ่ง แต่หากความต้องการ



ระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนองบุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการในระดับที่สูงกว่า

ทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation Hygiene Theory) ของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ 2536, หน้า 69) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับของ นักบริหารและนักวางแผนอย่างกว้างขวางเฮิร์ซเบิร์ก และคณะได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรพบว่าปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) ได้แก่ ลักษณะของงานความสำเร็จของงานความก้าวหน้าในหน้าที่ความรับผิดชอบและงานที่ท้าทายกับปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) เกี่ยวกับเงินเดือนสถานภาพความมั่นคงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบังคับบัญชาโดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิตแต่ปัจจัยอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นหากแต่ทั้งสองปัจจัยถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp.243-245) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

ประการที่ 1 ผู้นำในฐานะผู้คิดริเริ่ม เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่คิดมักจะแสดงพฤติกรรมในด้าน การริเริ่มงานใหม่ๆ จะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มนั้นบรรลุผลสำเร็จ

ประการที่ 2 ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้น และคอยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการ ทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อ ร่วมงานอยู่เสมอ

ประการที่ 3 ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรม ยอมรับผู้ที่เขาเข้าทำงานประสบความสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของ ผู้ร่วมงานไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักตนเองศักยภาพที่แฝงอยู่ใน ตัวเองของผู้ร่วมงานมาใช้ประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชย ทั้งต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

ประการที่ 4 ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีพฤติกรรม พร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ประการที่ 5 ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถ พุดจาชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีศรัทธาในตน มีความจริงใจ ในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด

ประการที่ 6 ผู้นำในฐานะผู้ประสานงานเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการ กระตุ้นให้กับผู้ร่วมงานอื่นเข้าร่วมในการวางแผนงานและการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วน

ร่วมในการวางแผนผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจต่อกัน

ประการที่ 7 ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดีเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคน ในสังคมได้ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาสเพื่อนำบุคคลต่างๆเข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้นการเข้าร่วมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

เก็ตเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba) (อ้างถึงใน จำลอง แสงพรหมศรี, 2537, หน้า 45) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดหน่วยงานเป็นหลัก คือ ผู้นำที่เอาวัตถุประสงค์ระยะเบียดกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสำคัญ
2. ผู้นำที่ยึดตนเป็นหลัก คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดและการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายรายไปว่าจากกระทำใด คำหนึ่งถึงความเหมาะสม ความจำเป็น ความสุข ฯลฯ
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อมๆกันไปแล้วประนีประนอมไม่ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียหาย

ลิเกิร์ต (1961, p.135) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่า หมายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมใดๆที่ผู้กระทำปรารถนาที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมีผลต่อการกระทำของบุคคลอื่น หรือตอบสนองในเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องและยังเป็นผู้กำกับองค์กรต่างๆพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำ 4 แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ดังนี้

1. แบบเผด็จการ ผู้นำมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากโดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไปมาตรฐานและการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตายตัวโดยผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากและในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกกลัวผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมา องค์การดังกล่าวนี้มักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

2. แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ผู้นำยังคงสั่งการแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้างผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการตัดสินใจบางอย่างเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชาการตัดสินใจดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจพนักงาน โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต้องด้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

3. แบบปรึกษาหารือ ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองถึงวิธีการปฏิบัติงานการติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดมีความไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกอิสระเมื่อได้ปรึกษางานกับผู้นำถ้าหากว่าเกิดมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้อาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

4. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ลิเกิร์ตให้การสนับสนุนมากที่สุดภายใต้ระบบที่ 4 เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นไปบนเท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้นและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการ และองค์การที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี

ไฟเดอร์ (Fiedler) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำหมายถึงการกระทำเฉพาะสิ่งที่ผู้นำผูกพันในวิถีทางเดียวกันและประสานการทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มที่อาจรวมถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงานการยกย่องวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกกลุ่มตลอดจนการแสดงถึงสวัสดิภาพและความรู้สึกของกลุ่มเฮาส์ (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 51-53) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถพิเศษโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการกระทำของผู้นำ
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะชอบในตัวผู้นำ

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
6. ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงาน

เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 191) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและงานที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบดังนี้

แบบที่ 1 แบบกำกับ (Telling) เป็นการกำหนดสิ่งที่จะทำ และวิธีดำเนินงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการควบคุมอย่างใกล้ชิด

แบบที่ 2 แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในงานและให้โอกาสทำความเข้าใจในงานนั้น

แบบที่ 3 แบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถแต่เต็มใจที่จะทำ

แบบที่ 4 แบบมอบอำนาจ (Delegating) ให้อิสระในการปฏิบัติงานไม่มีการควบคุมใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถสูง

เฮาส์ และ อีเวนส์ (House & Evens) (อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 66-72) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำจากทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้มาจากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือความคิดของสมาชิกเกี่ยวกับเป้าหมายของงานเป้าหมายส่วนบุคคลและทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นพร้อมกันนั้นผู้นำจะมีประสิทธิผลเมื่อได้รับการยอมรับความพึงพอใจ แรงจูงใจจากสมาชิกในหน่วยงานนั้นซึ่งแนวคิดนี้มาจากพื้นฐานของทฤษฎีความคาดหวังพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีองค์ประกอบที่เด่นๆ ของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบคือ

แบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบบงการผู้นำแบบนี้จะใช้พฤติกรรมของตนแสดงให้เห็นว่าเขาคาดหวังอะไรจากสมาชิกให้แนวทางหรือแนะนำว่าควรจะทำอะไรทำอะไรและขอรับรองให้สมาชิก ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนดไว้

แบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมแบบความเป็นมิตรกับสมาชิกและเห็นอกเห็นใจในความเป็นอยู่จึงทำให้บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเกิดขึ้นในกลุ่มทำงาน

แบบที่ 3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษาร่วมกับสมาชิกและนำเอาแนวคิดของกลุ่มมาพิจารณาก่อนการตัดสินใจ

แบบที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จเป็นผู้นำที่ใช้พฤติกรรมมุ่งเป้าหมายแสวงหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นเน้นความเป็นเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูงโดยสมาชิกก็จะปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานอันสูงด้วย

นอกจากนี้ เบลค และ มิวตัน (Blake & Mouton) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกันและสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วยเรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม

แบบที่ 1 แบบมุ่งงาน (Task-oriented authority compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

แบบที่ 2 แบบมุ่งคนสูง (Country club management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้นุยุยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

แบบที่ 3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

แบบที่ 4 แบบทางสายกลาง (Middle of the road management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการ

ทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

แบบที่ 5 แบบทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำซึ่งมีแนวคิดแตกต่างกันไป ดังกล่าวข้างต้นแต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาใช้แนวคิดการจำแนกพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของ เบลม และ มอตตัน (Blake & Mouton), ลิเกิร์ต (Likert), เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard), เฮาส์ และอีเวนส์ (House & Evens), เก็ตเซลส์ และ กูบา (Getzels & Guba), ฮาลปิน (Halpin), กริฟฟิธส์ (Griffiths) เพราะสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของทฤษฎีโดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบควบคุม แบบมีส่วนร่วม และแบบสนับสนุนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523, หน้า 115) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่ยึดงานเป็นหลัก มีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือ เป็นผู้ที่มีความเคร่งครัดในระเบียบแบบแผน และคำสั่งมีความหวังหวังให้ใต้งานตามเป้าหมายของหน่วยงานผู้นำลักษณะนี้จะคอยตรวจตราดูว่างานจะสำเร็จหรือยังโดยไม่สนใจกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะซึ่งมีความหมายเหมือนกับ พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือมีลักษณะที่สำคัญคือ

1. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์การ
2. เสนอแนะสิ่งที่จะต้องทำและวิธีการที่จะทำ
3. กำหนดตารางทำงานให้แล้วเสร็จ
4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. สร้างความชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้นำกลุ่ม

เลวิน (Lewin) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 35) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภท

ของผู้นำจากการใช้อำนาจคือผู้นำแบบอัตตาธิปไตยซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจตลอดเวลาอีกด้วยตัวเองเป็นสำคัญเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นการใช้อำนาจทุกอย่างจึงออกจากตัวผู้นำไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าจะทำอะไร ที่ไหน ทำเมื่อไหร่ ผู้นำจะเป็นผู้สั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปปฏิบัติ ผู้นำประเภทนี้ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง และปฏิบัติตามทันทีที่ได้รับคำสั่ง

เฮาส์ (อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 227) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบบงการซึ่งมีความหมายเหมือนกับพฤติกรรมแบบควบคุม กล่าวคือ รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเราคาดหวัง พวกเขาจะเตรียมคำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีการที่ต้องใช้จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ เรียกร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบนี้มีความคล้ายคลึงกับผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ ของการศึกษาที่รัฐโอไฮโอ

เซอร์เช และ แบลนชาร์ด (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบการบอกกล่าว ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือ เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นสูง จึงต้องใช้พฤติกรรมผู้นำที่บงการอย่างมาก จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เบลค และ มิวตัน กล่าวว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Task-oriented authority compliance) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม คือเป็นแบบ 9,1 คือผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบควบคุม ผู้นำจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแบบควบคุม ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วยตัวเองเป็นใหญ่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บริหารสถานศึกษามักจะชอบออกคำสั่งมากกว่าระดมสมองกับทุกคนในโรงเรียน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจกับผลงานมากกว่าความสัมพันธ์กับคณะครูในสถานศึกษา

สถานศึกษา

4. ผู้บริหารจะมีบทลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. ผู้บริหารจะยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน และจะกำกับการทำงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด

ใกล้ชิด

แบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523, หน้า 115) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่เน้นความสำคัญของเพื่อนร่วมงานพยายามสร้างน้ำใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานโดยหวังว่าเมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจแล้วย่อมจะตามมาในการครองใจคนให้ได้

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, หน้า 33) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ว่ามีลักษณะที่สำคัญคือ

1. ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ปรึกษาหารือบุคลากร
3. ขอความเห็นจากบุคลากร
4. ให้ความสำคัญกับคำแนะนำต่างๆก่อนการตัดสินใจ

เลวิน (Lewin) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 178) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นผู้นำที่มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะความคิดเห็นที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การผู้นำแบบนี้เน้นการตัดสินใจโดยกลุ่มยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นให้กำหนดวิธีทำงานกันเองให้ทราบ. หมายของการทำงานร่วมกันเน้นการให้คำปรึกษา

เฮาส์ (อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 228) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือจะสามารถปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับสาระสำคัญในความสัมพันธ์ของงานจากการชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นและจะพยายามใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงานเช่นการใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงานมีการใช้ข้อมูล และมีการสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

เบลค และ มิวตัน กล่าวว่าพฤติกรรมผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้



ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญขวัญและกำลังใจของคณะครูในสถานศึกษาและเน้นผลการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเท่าๆกัน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องการผลงานที่มีคุณภาพควบคู่กับขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณะครูในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้วิธีการแนะนำและให้คำปรึกษาในการทำงานเป็นหลัก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นหลักแต่ก็ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครูได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข

### แบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน

เฮอร์เช และ แบลนชาร์ด (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 109) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบนี้มีส่วนร่วมซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน คือ เป็นลักษณะที่ผู้นำสนใจในด้านงานต่ำ แต่ด้านมนุษยสัมพันธ์สูง ผู้นำพยายามใช้การสื่อสารสองทางสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถอยู่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงการออกคำสั่ง

เบลคและมิวตัน กล่าวว่าพฤติกรรมแบบมุ่งคนสูง (Country club management) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบมอบอำนาจ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน คือ คือแบบ 1,9 คือ ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาแบบสนับสนุน ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญขวัญและกำลังใจของคณะครูในสถานศึกษา มากกว่าผลการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อเพื่อต่อการทำงานของคณะครูในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะหลีกเลี่ยงการต่อต้านภายในสถานศึกษา

### 3. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 72 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดหลักการปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมีผลงานประจักษ์ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่น อาศัยอำนาจตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ก.ค.ศ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยส่วนราชการหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2. การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปี และค่าตอบแทนอื่น ๆ

- 2.2 การพัฒนา และการแก้ไขการปฏิบัติงาน

- 2.3 การให้ออกจากราชการ

- 2.4 การให้รางวัลขานใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2551)

#### 3.1 ความหมายของงานวิชาการในสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารวิชาการ นักการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้นิยามเกี่ยวกับการบริหารวิชาการหลายทัศนะดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 14) ได้ให้ทัศนะของการบริหารวิชาการของสถานศึกษาว่าการบริหารวิชาการของสถานศึกษาที่แท้จริงนั้นมีความหมายและขอบเขตกว้างขวางมากกว่าตัวหลักสูตรและการสอนแต่จะมีหลักสูตรเป็นแกนกลางโดยเฉพาะในกิจกรรมการเรียนการสอน หลักสูตรจะเป็นตัวกำกับเนื้อหา ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

วิชิต บุญเลิศ (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารวิชาการของโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่างๆในการเรียนการสอนที่มุ่งผลสูงสุดให้ผู้เรียนสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) ได้กล่าวว่าการบริหารวิชาการของสถานศึกษาหมายถึงการบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

สุธี กิตติกุล (2532, หน้า 15) อธิบายว่าการบริหารงานวิชาการหมายถึงการบริหารกิจการต่างๆที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนในทุกๆด้านเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่โรงเรียนจัดขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดผลต่อความรู้ความสามารถของผู้เรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการดำเนินการเกี่ยวกับงานการสอนและกิจกรรมนักเรียนงานการวัดผลและประเมินผลงานพัฒนาการเรียนการสอนและงานส่งเสริมวิชาการและความต้องการของผู้เรียนตามกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3.2 ความสำคัญของงานวิชาการในสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกำหนดขอบข่ายไว้ 4 งานคือ งานวิชาการงานบุคลากร งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป โดยถือว่างานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดของสถานศึกษาโดยเฉพาะด้านการปรับปรุงคุณภาพด้านการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดหมายหลักของสถานศึกษา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 16)

### 3.3 ขอบข่ายงานวิชาการในสถานศึกษา

เนื่องจากงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาดังนั้นจึงถือว่าเป็นบทบาทภาระของ ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนจะต้องทำความเข้าใจขอข่ายการดำเนินงานด้านวิชาการเป็น อย่างดีได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้กำหนดขอข่ายงานวิชาการที่ผ่านมามีไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงใน สมแพน จำปาหวาย, 2542, หน้า 14) ได้เสนอแนะงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่มี 15 งาน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายเป้าหมายและการวางแผนของโรงเรียน
2. จัดหาและส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน
3. การวางแผนการสอน
4. การนิเทศการสอน
5. ห้องสมุด
6. การวัดและประเมินผล
7. พัฒนาการสอนกลุ่มทักษะ
8. พัฒนาการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต
9. พัฒนาการสอนกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย
10. พัฒนาการสอนกลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพ
11. พัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์พิเศษ
12. การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน
13. การสอนซ่อมเสริม
14. การใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อการเรียนการสอน
15. การรายงานผลการเรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 35) ได้กำหนดขอข่ายงานวิชาการ 6 งาน ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การบริหารงานวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
6. การประเมินผลทางวิชาการ

วิชิต บุญเลิศ (2543, หน้า 17) ได้กำหนดขอข่ายงานวิชาการไว้ 7 งาน คือ

1. ด้านหลักสูตร

2. การจัดแผนการเรียน
3. การจัดตารางสอน
4. การจัดครูเข้าสอน
5. การจัดกลุ่มการเรียน
6. การจัดสอนซ่อมเสริม
7. การประเมินผลการเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 17-19) ได้สรุปขอบข่ายของงานวิชาการไว้ 4 งาน

ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ
  - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ
  - 1.2 โครงการสอน
  - 1.3 บันทึกการสอน
2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
  - 2.1 การจัดตารางสอน
  - 2.2 การจัดชั้นเรียน
  - 2.3 การจัดครูเข้าสอน
  - 2.4 การจัดแบบเรียน
  - 2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน
  - 2.6 การฝึกงาน
3. การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
  - 3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน
  - 3.2 การจัดห้องสมุด
  - 3.3 การนิเทศการสอน

#### 4. การวัดและประเมินผล

สัจด์ อุทรานันท์ (2542, หน้า 13-14) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ 6 งาน คือ

1. งานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล
2. งานเกี่ยวกับ หลักสูตร
3. งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
4. งานเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน
5. งานเกี่ยวกับการวัดผล

#### 6. งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2537, หน้า 19) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 9 งาน ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศการศึกษา
7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
8. งานส่งเสริมการเรียนการสอน
9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

วิจิต บุญเลิศ (2543, หน้า 22) แบ่งขอบข่ายงานวิชาการไว้ 7 งาน ดังนี้

1. งานบริหารหลักสูตร
2. งานการเรียนการสอน
3. งานอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน
4. งานการวัดผลและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศภายใน
7. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการในเอกสารคู่มือการบริหารวิชาการโรงเรียนนิติบุคคลไว้ 12 ประการคือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่าขอบข่ายงานการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารงานในฝ่ายวิชาการของโรงเรียนทั้งหมด เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดผลต่อความรู้ความสามารถของผู้เรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายงานดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบัน

### 3.4 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการกำหนดภารกิจทางการบริหารวิชาการในสถานศึกษามีหลายทัศนะซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมของยุคสมัยรวมถึงระดับและประเภทของการศึกษา แต่ในปัจจุบันนี้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ได้ยึดถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารสถานศึกษานิตยบุคคลที่กระทรวงศึกษาธิการจัดพิมพ์ออกเผยแพร่ตั้งแต่ปี พ. ศ. 2546 ซึ่งเป็นขอบข่ายภารกิจการบริหารที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ. ศ. 2545 ในเอกสารดังกล่าวได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานวิชาการไว้ 12 ประการดังที่กล่าวไว้ในข้างต้นแต่ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่า บางภารกิจไม่จำเป็นที่ครูทุกคน

ในโรงเรียนจะต้องทำแต่จะทำเพียงเฉพาะผู้ที่ได้รับผิดชอบเท่านั้น จึงได้สรุปเป็นผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา ของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) ดังต่อไปนี้

1. การจัดการเรียนรู้
2. การจัดระบบการดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน
3. การร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

5. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดจากแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ตำแหน่งผู้สอน) จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2551, หน้า 1-2), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง (2559, หน้า 1-2) โรงเรียนบ้านพะวร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 (2556, หน้า 1-3), โรงเรียนสระหลวงพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 (2559, หน้า 1-5), โรงเรียนสตรีอ่างทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (2559, หน้า 1-3), โรงเรียนนาถ่อนวิทยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 (2559, หน้า 1-3) มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การจัดการเรียนรู้

1.1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชา การวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดจัดทำหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณภาพของแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนใช้

1.2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อันประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ตามแผนจัดการเรียนรู้ การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร การพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ การบันทึกหลังจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้

1.3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน อันประกอบไปด้วย การจัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้ การ



ใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ ห้องเรียนสมบูรณ์แบบ การดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลา

1.4 การวัดและประเมินผล อันประกอบไปด้วย การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ผู้เรียนอย่างหลากหลาย เครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือวัดและ ประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ การเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT การวัดและประเมินผลผ่านระบบ เครือข่าย IT

1.5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน อันประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ การวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหการจัดการเรียนรู้ การ นำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลการวิจัย การทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ ผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหาร

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 หัวข้อ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชาได้สอดคล้อง กับหลักสูตร

1.2 การวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคำอธิบายรายวิชา

1.3 การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา

1.4 การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับหลักสูตร

1.5 การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพและมีการ ทดลองใช้ก่อนนำมาใช้จริง

1.6 การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนนำมาใช้อย่าง สมบูรณ์

2. การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การจัดการเรียนรู้อยู่ตามแผนจัดการเรียนรู้ที่ได้รับความเห็นจากผู้บริหาร สถานศึกษา

2.2 การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตร สถานศึกษา

2.3 การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรสูงขึ้นอย่างชัดเจน

2.4 การพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์สูงขึ้นอย่างชัดเจน

2.5 การบันทึกผลการสอนทุกครั้งหลังจากจัดการเรียนการสอน

2.6 การปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

3. การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

3.1 จัดทำ/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

3.2 ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.3 การใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ทำให้ผลการเรียนสูงขึ้นอย่างเห็นได้

ชัดเจน

3.4 การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้

3.5 พัฒนาสื่อ ห้องเรียนได้สมบูรณ์แบบ เหมาะสมกับผู้เรียนในชั้นเรียน

3.6 การดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ

4. การวัดและประเมินผล

4.1 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย

4.2 การทดลองใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลทุกครั้งก่อนนำไปใช้จริงในห้องเรียน

4.3 การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนของผู้เรียน

4.4 การวางแผนเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ทำให้ผลการ

สอบสูงขึ้นอย่างชัดเจน

4.5 การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่ายITอย่างสม่ำเสมอ

4.6 การวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่ายITอย่างสม่ำเสมอ

4.7 การนำผลหลังจากใช้สื่อไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้สูงขึ้นอย่าง

ชัดเจน

5. การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้อของผู้เรียน

5.1 การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ทุกครั้งที่จะจัดการเรียนการสอน

5.2 การจัดทำวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ

5.3 การนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีผลการสอนอย่างสม่ำเสมอ

5.4 การเผยแพร่ผลการวิจัยทุกครั้งที่ทำงานวิจัย

5.5 การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษา

5.6 ผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหารทุกปีการศึกษา

2. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

ประกอบไปด้วย การวางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การคัดกรอง จัดระบบ ข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล การจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮม รุม การเยี่ยมบ้านนักเรียน การประชุมผู้ปกครองเครือข่าย

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการ ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

- 2.1 วางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.2 การคัดกรอง จัดระบบข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ
- 2.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข นักเรียนที่มีปัญหาให้มีผลการเรียนผ่าน เกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด
- 2.4 การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรุมทุกชั่วโมงที่มีวิชาแนะแนว/โฮมรุม
- 2.5 การเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
- 2.6 การจัดประชุมผู้ปกครองเครือข่ายทุกภาคเรียน

3. การร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น อันประกอบไปด้วย การจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทาง การศึกษา การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของ สถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานวิชาการ

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของ สถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา ท้องถิ่น ดังนี้

- 3.1 การมีส่วนร่วมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2 การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยีทุกครั้งที่มีการจัดทำ ภายในโรงเรียน
- 3.3 การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
- 3.4 การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ
- 3.5 การมีความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา
- 3.6 การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
- 3.7 การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานที่ทุกปีการศึกษา

4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน ตามศักยภาพ อันประกอบไปด้วย มีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือ ประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน การปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียน การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ การสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือ สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ดังนี้

4.1 ครูมีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน

4.2 ครูมีการประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

4.3 ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

4.4 ครูมีการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

4.5 ครูมีความพึงพอใจมากต่อผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ

4.6 ครูมีการสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ

5. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ อันประกอบไปด้วย มีการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อ ไม่น้อยกว่า 20 ชม./ปี การรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อฯ การขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อที่ประชุม การสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ ดังนี้

5.1 ครูมีการเข้าประชุม/อบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ

5.2 ครูมีการจัดทำรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาทุกครั้ง

5.3 ครูมีการขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อเพื่อนครูทุกครั้งี่ประชุม

5.4 ครูมีการสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเองอย่างสม่ำเสมอ

5.5 ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

5.6 ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสูงขึ้นชัดเจน

#### 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุดใจ ทองอ่อน (2522, หน้า 59) และศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้ใหญ่และความพึงพอใจในการทำงานของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีพบว่าในกลุ่มโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำกว่าด้านมุ่งความสัมพันธ์นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนย่อมจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในการบริหารงานวิชาการด้วยหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

จินตนา เวปุลละ (2521, หน้า 65) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยพบว่าอายุของผู้บริหารมีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์แต่ประสบการณ์ไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ

ปัญญา รอดแพง (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 67.92 โดยรวมขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสูงซึ่งโรงเรียนที่มีผู้นำแบบเน้นการประสานประโยชน์ขวัญกำลังใจจะอยู่ในระดับสูงกว่าโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดสถาบันและโรงเรียนที่มีผู้นำแบบยึดบุคคลโดยรวมความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสหสัมพันธ์ของอ้วนแบบของผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ที่ยึดบุคคลและที่อยู่สถาบันมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับพอควร

จันทนา คูหะรัตน์ (2544, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากและพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์และประเภทของงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการ

ประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมากและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์และประเภทของอายุและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอด้านบารมี การคล้อย การกระตุ้น การใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการด้านปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าจูน

สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ (2545, บทคัดย่อ) การศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามพื้นฐานจังหวัดละเชิงเทราเป็นผู้นำแบบกิจสัมพันธ์สูงและมีมิตรสัมพันธ์สูงความพึงพอใจในการทำงานของครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดละเชิงเทราโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดละเชิงเทรา มีความสัมพันธ์เชิงบวกและพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

นเรศ ธานี (2547, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอสำโรงจังหวัดอุบลราชธานีพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสำโรงจังหวัดอุบลราชธานีมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมากมีพฤติกรรมผู้นำด้านมิติสัมพันธ์อยู่ในระดับเหมาะสม ส่วนด้านมิติมุ่งงานอยู่ในระดับเหมาะสมปานกลาง

ศิริชัย พลับพินุลย์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการดำเนินงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับมากในขณะที่พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากในขณะที่การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนมีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับปานกลาง ในขณะที่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับปานกลางส่วนพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนระดับน้อย

ราชย์ จันทรหวัโทน (2542 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการบริหารและการบริหารวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา อำเภอยะนิง จังหวัดยะนิง พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอยะนิง จังหวัดยะนิง มีกิจกรรมการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร การกำหนด เป้าหมาย และ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการจูงใจและด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมงาน ด้าน การเรียนการสอน

2. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอยะนิง จังหวัดยะนิง มีการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือด้านงานวางแผนการกำหนดวิธีดำเนินงาน ด้านการวัดผลประเมินผลทางการศึกษา ด้านวัสดุประกอบหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน ด้านงานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านงานการเรียนการสอน ด้านงานห้องสมุด ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านงานส่งเสริม การเรียนการสอนและด้าน งานนิเทศการศึกษา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับการบริหารวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอยะนิง พบว่าในภาพรวม มีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .868

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 มีพฤติกรรมภาวะ ผู้นำแบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบบงการมี พฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

2. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 มีประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากด้านที่มีประสิทธิผลสูงสุดคือ ด้านอุทิศเวลาให้กับงานใน หน้าที่ รองลงมาคือ ด้านการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ ที่ีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และด้านความเอาใจใส่ต่อคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนตามลำดับ

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านการอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ที่ีระหว่างโรงเรียนและชุมชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทอมสัน (Thomson, 1981, Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสรรพทั่วแปรด้าน ประสพการณ์ทางการศึกษาผลวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศกรรมมิตกิจสัมพันธ์กับประสพการณ์ของการเป็นครูใหญ่และขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมิตกิจสัมพันธ์กับมิตสัมพันธ์ ภาพ กับประสพการณ์ของครูใหญ่ทางด้านการบริหารที่ผ่านมารได้รับ การฝึกอบรมและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มาร์ติเนซ แอนโตเนตตี (Martinez-Antonetty, 1985, Abstract) ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของครูใหญ่ระหว่างโรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลผลการวิจัย ไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล จะมีลักษณะมุ่งงานน้อยกว่าแต่มีลักษณะมุ่งผลพอกับโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล

กิลล์เมตต์ (Guillmette, 1992, Abstract) ได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพการบริหารภายในองค์การซึ่งประกอบด้วยรูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บริหารการรับรู้สภาพแวดล้อมการปรับตัวเข้ากับองค์การการรับรู้เป้าหมายขององค์การและค่านิยมในการทำงาน โดยศึกษาตัวแปรเหล่านี้ว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันกับองค์การการตั้งใจในการทำงานการคงอยู่ในงานการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยศึกษาในพยาบาลประจำการ 4คนในโรงพยาบาลของรัฐผลการศึกษาพบว่ารูปแบบของการทำงานเป็นทีมมีความพึงพอใจมากกว่าการทำงานไม่เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่ไม่มีความแตกต่างกับความผูกพันกับองค์การการตั้งใจทำงานการคงอยู่และการจัดหาบุคลากรความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงานความผูกพันกับองค์การและการตั้งใจในการทำงานแต่ไม่มีความแตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากร และการคงอยู่ในงาน ระดับการรับรู้สิ่งแวดล้อมสูงขึ้นความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานความผูกพันกับองค์การความตั้งใจในการทำงานแต่ไม่แตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองจำนวน 152 คน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูล
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จำนวน 110 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) ตามขั้นตอน ดังนี้
  - 2.1 จัดทำรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง จำนวน 152 คน
  - 2.2 กำหนดขนาดกลุ่มประชากรตัวอย่าง โดยใช้ตารางเครชี และมอร์แกน โดยกำหนดที่นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้ขนาดกลุ่มประชากรตัวอย่าง 110 คน
  - 2.3 จับฉลากเลือกได้จำนวนที่ต้องการ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจเรื่อง เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีจำนวน 56 ข้อ รูปแบบคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ จำนวน 31 ข้อ ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน จำนวน 6 ข้อ ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น จำนวน 7 ข้อ ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ จำนวน 6 ข้อ ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ จำนวน 6 ข้อ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานดีมาก

ระดับ 4 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานดี

ระดับ 3 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้

ระดับ 2 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปรับปรุง

ระดับ 1 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษามีจำนวน 18 ข้อ รูปแบบคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จำนวน 3 แบบ คือ แบบควบคุม จำนวน 6 ข้อ แบบมีส่วนร่วมจำนวน 6 ข้อ แบบสนับสนุน จำนวน 6 ข้อ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติเป็นประจำ

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง แทบจะไม่เคยปฏิบัติ

## ระดับ 1 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของคำถาม ภาษาที่ใช้ และการจัดรูปแบบการพิมพ์ พร้อมทั้งนำมาปรับปรุงแก้ไข

3. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ในด้านความตรงตามเนื้อหา ความครอบคลุมของเนื้อหา และความถูกต้องชัดเจนของภาษาในเครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยผู้วิจัยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

3.1 มีวุฒิปริญญาโททางการศึกษา

3.2 มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน หรือดำรงตำแหน่งทางการบริหารในสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 10 ปี

4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปตรวจสอบความตรง และความสอดคล้องของเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิเคราะห์หาค่า IOC ที่ได้ทุกข้อ และได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 (ภาคผนวก ง)

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นเครื่องมือ โดยนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 44) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือดังนี้

5.1 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.97

5.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.87

6. นำผลที่ได้มาพิจารณา ปรับปรุงแก้ไข และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยนำหนังสือ จากสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา และแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 110 คน โดยผ่านศูนย์ประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ระหว่างวันที่ 23 มกราคม 2562 ถึง วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2562 และติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน ด้วยตนเองที่ศูนย์ประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
3. ประสานงานกับสถานศึกษาที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอรับแบบสอบถามจนได้แบบสอบถามครบ 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม เพื่อเตรียมการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สามารถนำมาใช้เพื่อการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลได้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป (SPSS) แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการทางสถิติดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย (Descriptive statistics) ได้แก่ จำนวนร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้สถิติดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม อันประกอบด้วย ตำแหน่ง อายุ เพศ อาชีพ การ วุฒิการศึกษา โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่จำนวนร้อยละ (Percent)

2.2 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ยของลิเกิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 99-100) ดังนี้

การแปลความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ของการแปลผลจากคะแนนเฉลี่ยของผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาที่คำนวณได้ ซึ่งมีรายละเอียด (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 99-100) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับดี

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับพอใช้

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับปรับปรุง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยมาก

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ยของ ลิเกิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 99-100) ดังนี้

การแปลความหมายของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ของการแปลผลจากคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คำนวณได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 99-100) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีการปฏิบัติเป็นประจำ

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีการปฏิบัติหลายๆครั้ง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแทบจะไม่เคยปฏิบัติ

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารไม่เคยปฏิบัติ

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การพิจารณาว่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับใด จะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ซึ่งเกณฑ์การแปลผลจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ , 2543, หน้า 44 ) ดังนี้

|                           |            |                                        |
|---------------------------|------------|----------------------------------------|
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | .81 - 1.00 | หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง         |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | .61 - .80  | หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | .41 - .60  | หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง     |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | .21 - .41  | หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ |
| ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ | .01 - .20  | หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ         |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ

ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย

S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$X_1$  หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม

$X_2$  หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม

$X_3$  หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน

$Y_1$  หมายถึง ด้านการจัดการเรียนรู้

$Y_{1.1}$  หมายถึง หมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน

$Y_{1.2}$  หมายถึง หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา

แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์

$Y_{1.3}$  หมายถึง หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

$Y_{1.4}$  หมายถึง หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล

$Y_{1.5}$  หมายถึง หมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของ

ผู้เรียน

$Y_2$  หมายถึง ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

$Y_3$  หมายถึง ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ

เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

$Y_4$  หมายถึง ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

$Y_5$  หมายถึง ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง จำนวน 110 คน จำแนกตามสถานภาพเกี่ยวกับตำแหน่ง อายุ เพศ อาชีพ การศึกษา โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ แสดงรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพ                                 | จำนวนคน | ร้อยละ |
|-----------------------------------------|---------|--------|
| <b>ตำแหน่ง</b>                          |         |        |
| ผู้บริหารสถานศึกษา                      | 80      | 72.73  |
| รักษาราชการแทนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา | 30      | 27.27  |
| รวมทั้งหมด                              | 110     | 100.00 |
| <b>อายุ</b>                             |         |        |
| ต่ำกว่า 41                              | 21      | 19.09  |
| 41-45 ปี                                | 12      | 10.91  |
| 46-50 ปี                                | 11      | 10.00  |
| 51 ปีขึ้นไป                             | 66      | 60.00  |
| รวมทั้งหมด                              | 110     | 100.00 |
| <b>เพศ</b>                              |         |        |
| ชาย                                     | 65      | 59.09  |
| หญิง                                    | 45      | 40.91  |
| รวมทั้งหมด                              | 110     | 100.00 |



ตาราง 2 (ต่อ)

| สถานภาพ             | จำนวนคน | ร้อยละ |
|---------------------|---------|--------|
| <b>อายุราชการ</b>   |         |        |
| ต่ำกว่า 11 ปี       | 11      | 10.00  |
| 11-15 ปี            | 15      | 13.64  |
| 16-20 ปี            | 5       | 4.55   |
| 21 ปีขึ้นไป         | 79      | 71.82  |
| รวมทั้งหมด          | 110     | 100.00 |
| <b>วุฒิการศึกษา</b> |         |        |
| ปริญญาตรี           | 27      | 24.55  |
| ปริญญาโท            | 78      | 70.91  |
| ปริญญาเอก           | 5       | 4.55   |
| รวมทั้งหมด          | 110     | 100.00 |

จากตาราง 2 พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60.00 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 59.09 มีอายุการทำงานมากกว่า 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.82 จบการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 70.91

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองทั้ง 5 ด้านคือ 1) ด้านการจัดการเรียนรู้ 2) ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน 3) ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น 4) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ 5) ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ แสดงรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในภาพรวมเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา                                                                                                 | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ด้านการจัดการเรียนรู้                                                                                                                |           |      |         |
| หมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน                                                                                        | 4.08      | 0.60 | มาก     |
| หมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์                  | 4.10      | 0.63 | มาก     |
| หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน                                                                                              | 3.92      | 0.54 | มาก     |
| หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล                                                                                                            | 3.85      | 0.71 | มาก     |
| หมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาคการ<br>เรียนรู้ของ ผู้เรียน                                                              | 3.40      | 0.68 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                               | 3.87      | 0.53 | มาก     |
| 2. การจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน                                                                              | 4.19      | 0.51 | มาก     |
| 3. การร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับ<br>หลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้<br>และภูมิปัญญาท้องถิ่น | 4.19      | 0.53 | มาก     |
| 4. การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชน<br>เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ                                               | 4.10      | 0.80 | มาก     |
| 5. การพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ                                                                                                      | 4.01      | 0.60 | มาก     |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                               | 4.07      | 0.50 | มาก     |

จากตาราง 3 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำได้แก่ ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

( $\bar{X} = 4.19$ ) ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.10$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.87$ )

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 1 เรื่องการวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอนเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 1<br>เรื่อง การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชาได้สอดคล้องกับหลักสูตร                          | 4.11      | 0.75 | มาก   |
| 2. การวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับคำอธิบายรายวิชา                               | 4.09      | 0.71 | มาก   |
| 3. การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา                                                   | 4.28      | 0.62 | มาก   |
| 4. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับหลักสูตร                                   | 4.20      | 0.60 | มาก   |
| 5. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพและมีการทดลองใช้ก่อนนำมาใช้จริง          | 3.91      | 0.94 | มาก   |
| 6. การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ                              | 3.91      | 0.94 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                    | 4.08      | 0.60 | มาก   |

จากตาราง 4 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 1 เรื่องการวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอนในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมาได้แก่ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.20$ ) และอันดับสุดท้ายคือการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพและมีการ

ทดลองใช้ก่อนนำมาใช้จริง ( $\bar{X} = 3.91$ ) และการจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.91$ )

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 2 เรื่อง การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์พิจารณาเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 2 เรื่อง การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. การจัดการเรียนรู้อตามแผนจัดการเรียนรู้ที่ได้รับความเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                 | 4.14      | 0.66 | มาก   |
| 2. การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา                                                                                                 | 4.51      | 0.57 | มาก   |
| 3. การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรสูงขึ้นอย่างชัดเจน                                                                                                       | 4.34      | 0.72 | มาก   |
| 4. การพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์สูงขึ้นอย่างชัดเจน                                                                                                           | 4.11      | 0.73 | มาก   |
| 5. การบันทึกผลการสอนทุกครั้งหลังจากจัดการเรียนการสอน                                                                                                                            | 3.76      | 1.01 | มาก   |
| 6. การปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                                                                                                                       | 3.75      | 0.89 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                                                                       | 4.10      | 0.63 | มาก   |

จากตาราง 5 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 2 เรื่อง การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.51$ ) รองลงมาได้แก่

การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรสูงขึ้นอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.34$ ) และอันดับสุดท้ายคือการปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.75$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 3 เรื่องการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนพิจารณาเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 3<br>เรื่อง การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. จัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ                              | 3.99      | 0.72 | มาก   |
| 2. ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ                                       | 3.81      | 0.71 | มาก   |
| 3. การใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ทำให้ผลการเรียนสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน                       | 3.95      | 0.68 | มาก   |
| 4. การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้                           | 4.14      | 0.61 | มาก   |
| 5. พัฒนาสื่อ ห้องเรียนได้สมบูรณ์แบบ เหมาะสมกับผู้เรียนในชั้นเรียน                                      | 3.90      | 0.59 | มาก   |
| 6. การดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ                                               | 3.76      | 0.69 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                                                              | 3.92      | 0.54 | มาก   |

จากตาราง 6 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 3 เรื่องการใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมาได้แก่ จัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.99$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ทำให้ผลการเรียนสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.90$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 4 เรื่องการวัดและประเมินผล พิจารณาเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 4<br>เรื่อง การวัดและประเมินผล       | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย                                          | 4.09      | 0.74 | มาก   |
| 2. การทดลองใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลทุกครั้งก่อนนำไปใช้<br>จริงในห้องเรียน                  | 3.65      | 0.89 | มาก   |
| 3. การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมาย<br>การเรียนรู้ของผู้เรียน              | 3.96      | 0.72 | มาก   |
| 4. การแผนเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ทำให้<br>ผลการสอบสูงขึ้นอย่างชัดเจน | 4.14      | 0.67 | มาก   |
| 5. การสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT<br>อย่างสม่ำเสมอ                      | 3.67      | 0.90 | มาก   |
| 6. การวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT อย่างสม่ำเสมอ                                        | 3.63      | 1.01 | มาก   |
| 7. การนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้สูงขึ้น<br>อย่างชัดเจน                         | 3.80      | 0.81 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                                                      | 3.85      | 0.71 | มาก   |

จากตาราง 7 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 4 เรื่องการวัดและประเมินผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวางแผนเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ทำให้ผลการสอบสูงขึ้นอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมาได้แก่ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.09$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.63$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 5 เรื่อง การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียนพิจารณาเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 5<br>เรื่อง การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ทุกครั้งที่จัดการเรียนการสอน                                                           | 3.76      | 0.74 | มาก     |
| 2. การจัดทำวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ                                                      | 3.29      | 0.86 | ปานกลาง |
| 3. การนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีผลการสอนอย่างสม่ำเสมอ                                                         | 3.28      | 0.83 | ปานกลาง |
| 4. การเผยแพร่ผลการวิจัยทุกครั้งที่ทำงานวิจัย                                                                                    | 3.15      | 0.84 | ปานกลาง |
| 5. การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษา                                                                                        | 3.53      | 0.91 | มาก     |
| 6. ผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหารทุกปีการศึกษา                                                                        | 3.36      | 0.89 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                       | 3.40      | 0.68 | ปานกลาง |

จากตาราง 8 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 5 เรื่องการวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ทุกครั้งที่จัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.76$ ) รองลงมาได้แก่ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษา ( $\bar{X} = 3.53$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การเผยแพร่ผลการวิจัยทุกครั้งที่ทำงานวิจัย ( $\bar{X} = 3.15$ )

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน พิจารณาเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้านจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน               | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. การวางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา                            | 4.03      | 0.80 | มาก   |
| 2. การคัดกรอง จัดระบบข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ                                       | 4.21      | 0.76 | มาก   |
| 3. การจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข นักเรียนที่มีปัญหาให้มีผลการเรียนผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด | 4.15      | 0.68 | มาก   |
| 4. การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรูมทุกชั่วโมงที่มีวิชาแนะแนว/โฮมรูม                                      | 4.02      | 0.73 | มาก   |
| 5. การเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ                                                 | 4.41      | 0.63 | มาก   |
| 6. การจัดประชุมผู้ปกครองเครือข่ายทุกภาคเรียน                                                       | 4.33      | 0.67 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                                                          | 4.19      | 0.51 | มาก   |

จากตาราง 9 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมาได้แก่ การจัดประชุมผู้ปกครองเครือข่ายทุกภาคเรียน ( $\bar{X} = 4.33$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรูม ทุกชั่วโมงที่มีวิชาแนะแนว/โฮมรูม ( $\bar{X} = 4.02$ )



ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมทางการศึกษาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น พิจารณาเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้าน การร่วมมือปฏิบัติงาน<br>วิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี<br>นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. การมีส่วนร่วมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับ<br>หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                            | 4.21      | 0.78 | มาก   |
| 2. การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยีทุกครั้งที่มี<br>การจัดทำภายในโรงเรียน                                                                           | 4.21      | 0.68 | มาก   |
| 3. การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                   | 4.12      | 0.66 | มาก   |
| 4. การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                               | 3.85      | 0.85 | มาก   |
| 5. การมีความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา                                                                                                            | 4.33      | 0.64 | มาก   |
| 6. การส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานวิชาการ<br>อย่างสม่ำเสมอ                                                                                            | 4.29      | 0.63 | มาก   |
| 7. การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ทุกปีการศึกษา                                                                                                                  | 4.31      | 0.78 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                                                                             | 4.19      | 0.53 | มาก   |

จากตาราง 10 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาได้แก่ การศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ทุกปีการศึกษา ( $\bar{X} = 4.31$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.85$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพพิจารณาเป็นรายการ

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้าน การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. ครูมีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน                                           | 4.13      | 0.86 | มาก   |
| 2. การประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน             | 4.11      | 0.91 | มาก   |
| 3. การปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                                     | 4.02      | 0.93 | มาก   |
| 4. การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                                  | 4.25      | 0.85 | มาก   |
| 5. ครูมีความพึงพอใจมากต่อผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ                                                       | 4.16      | 0.87 | มาก   |
| 6. การสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ                                              | 3.95      | 0.95 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                                                                           | 4.10      | 0.80 | มาก   |

จากตาราง 11 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมาได้แก่การมีความพึงพอใจมากต่อผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.16$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.95$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ พิจารณาเป็นรายการได้ดังนี้

| ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูด้าน การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ          | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1. การเข้าประชุม/อบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ                              | 4.25      | 0.61 | มาก   |
| 2. การรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาทุกครั้ง   | 4.15      | 0.80 | มาก   |
| 3. การขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อเพื่อนครูทุกครั้ง ที่ประชุม | 3.91      | 0.89 | มาก   |
| 4. การสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเองอย่างสม่ำเสมอ   | 3.86      | 0.75 | มาก   |
| 5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ              | 3.96      | 0.73 | มาก   |
| 6. ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสูงชิ้นชัดเจน | 3.93      | 0.70 | มาก   |
| รวมเฉลี่ย                                                              | 4.01      | 0.60 | มาก   |

จากตาราง 12 พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การเข้าประชุม/อบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมาได้แก่ การรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.15$ ) และอันดับสุดท้ายคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.96$ )

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ผลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองทั้ง 3 แบบคือ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน ปรากฏผลดังตาราง 13-16

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยร้อยละ ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในภาพรวม

| พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล   |
|------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม          | 3.04      | 0.60 | ปานกลาง |
| 2. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม      | 4.36      | 0.52 | มาก     |
| 3. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน        | 4.22      | 0.53 | มาก     |
| รวมเฉลี่ย                          | 3.87      | 0.45 | มาก     |

จากตาราง 13 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง อยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเรียงลำดับแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน และแบบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลางคือ พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

| พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมของผู้บริหารสถานศึกษา                           | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล   |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|------|---------|
| 1. ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง เมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจ  | 2.50      | 1.09 | น้อย    |
| 2. ผู้บริหารมีบทลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย  | 1.95      | 1.09 | น้อย    |
| 3. ผู้บริหารกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด             | 3.52      | 1.08 | มาก     |
| 4. ผู้บริหารตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น      | 3.99      | 1.02 | มาก     |
| 5. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย             | 2.33      | 1.16 | น้อย    |
| 6. ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ | 3.95      | 0.97 | มาก     |
| รวมเฉลี่ย                                                             | 3.04      | 0.60 | ปานกลาง |

จากตาราง 14 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่าเหตุผล ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ ( $\bar{X} = 3.95$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารมีบทลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 1.95$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

| พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา                                    | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย       | 4.17      | 0.70 | มาก       |
| 2. ผู้บริหารใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน        | 4.35      | 0.70 | มาก       |
| 3. ผู้บริหารกำหนดช่องทางให้บุคคลทุกคนติดต่อสื่อสารได้ทุกทาง                        | 4.19      | 0.81 | มาก       |
| 4. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับท่านได้ตลอดเวลา                          | 4.51      | 0.67 | มาก       |
| 5. ผู้บริหารประสานประโยชน์ของโรงเรียนและประโยชน์ของบุคคลไม่ละทิ้งอย่างใดอย่างหนึ่ง | 4.41      | 0.68 | มาก       |
| 6. ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน  | 4.52      | 0.57 | มากที่สุด |
| รวมเฉลี่ย                                                                          | 4.36      | 0.52 | มาก       |

จากตาราง 15 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่ารายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับท่านได้ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.51$ ) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.17$ )

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

| พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา                                                       | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1. ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา<br>มากขึ้น                          | 4.13      | 0.62 | มาก       |
| 2. ผู้บริหารจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา                                             | 3.52      | 1.16 | มาก       |
| 3. ผู้บริหารคอยให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่เสมอ                                  | 4.41      | 0.65 | มาก       |
| 4. ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จตาม<br>เป้าหมาย                             | 4.48      | 0.76 | มาก       |
| 5. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการ<br>ทำงาน                           | 4.56      | 0.74 | มากที่สุด |
| 6. ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่มี<br>การบังคับ/ควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน | 4.20      | 0.83 | มาก       |
| รวมเฉลี่ย                                                                                           | 4.22      | 0.53 | มาก       |

จากตาราง 16 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ( $\bar{X}=4.56$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.52$ ) และอันดับสุดท้ายคือผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ( $\bar{X}=4.13$ )

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังปรากฏในตารางที่ 17-20

ตาราง 17 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในภาพรวมและรายด้าน

| พฤติกรรมผู้นำ  | ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                | รวม   |
|----------------|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
|                | Y <sub>1</sub>                          | Y <sub>1.1</sub> | Y <sub>1.2</sub> | Y <sub>1.3</sub> | Y <sub>1.4</sub> | Y <sub>1.5</sub> | Y <sub>2</sub> | Y <sub>3</sub> | Y <sub>4</sub> | Y <sub>5</sub> |       |
| X <sub>1</sub> | .269**                                  | .249**           | .303**           | .243*            | .193*            | .153             | .072           | .154           | .148           | .206*          | .198* |
| X <sub>2</sub> | .058                                    | -.053            | .118             | .124             | .104             | -.044            | .184           | .091           | -.068          | .046           | .057  |
| X <sub>3</sub> | .113                                    | .005             | .158             | .143             | .181             | -.015            | .182           | .100           | .034           | .161           | .130  |

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (n = 110)

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (n = 110)

จากตาราง 17 พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r = .198$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของครู สูงที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ และเมื่อพิจารณาเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำกับหมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และที่ต่ำที่สุดคือ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา



ตาราง 18 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมเป็นรายข้อกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวมและรายข้อ

| พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม                                                | ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
|                                                                       | Y <sub>1</sub>                          | Y <sub>1.1</sub> | Y <sub>1.2</sub> | Y <sub>1.3</sub> | Y <sub>1.4</sub> | Y <sub>1.5</sub> | Y <sub>2</sub> | Y <sub>3</sub> | Y <sub>4</sub> | Y <sub>5</sub> | รวม   |
| 1. ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง เมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจ  |                                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
| ตัดสินใจ                                                              | .268**                                  | .163             | .195*            | .176             | .282**           | .282**           | .186           | .144           | .271**         | .148           | .238* |
| 2. ผู้บริหารมีบทลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย  |                                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
| ตามเป้าหมาย                                                           | .201*                                   | .203*            | .275**           | .175             | .080             | .124             | .043           | .134           | .093           | .128           | .139  |
| 3. ผู้บริหารกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด             |                                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
|                                                                       | .239*                                   | .188*            | .259**           | .179             | .201*            | .171             | .062           | .132           | .034           | .092           | .123  |
| 4. ผู้บริหารตัดสินใจต่างๆ โดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น     |                                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
| ผู้อื่น                                                               | .043                                    | .031             | .075             | .097             | -.026            | .021             | .231*          | .245**         | .191*          | .289**         | .236* |
| 5. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย             |                                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
|                                                                       | .009                                    | .095             | .107             | -.024            | .022             | -.153            | -.231*         | -.170          | -.153          | -.090          | -0.15 |
| 6. ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ |                                         |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
|                                                                       | .153                                    | .159             | .103             | .235*            | .087             | .083             | -.026          | .091           | .085           | .159           | 0.11  |
| รวม                                                                   | .269**                                  | .249**           | .303**           | .243*            | .193*            | 0.153            | 0.072          | 0.154          | 0.148          | .206*          | .198* |

จากตาราง 18 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบควบคุมในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r = .198$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

รายการที่ 1 ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง เมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผลหมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

รายการที่ 2 ผู้บริหารมีบทบาทเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

รายการที่ 3 ผู้บริหารกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล

รายการที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจต่าง ๆ โดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพและด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

รายการที่ 5 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

รายการที่ 6 ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

ตาราง 19 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นรายข้อกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวมและรายข้อ

| พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม                                                             | ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
|                                                                                        | Y <sub>1</sub>                          | Y <sub>1.1</sub> | Y <sub>1.2</sub> | Y <sub>1.3</sub> | Y <sub>1.4</sub> | Y <sub>1.5</sub> | Y <sub>2</sub> | Y <sub>3</sub> | Y <sub>4</sub> | Y <sub>5</sub> | รวม   |
| 1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย       | .121                                    | .013             | .219*            | .186             | .106             | -.001            | .246**         | .110           | -.040          | .138           | .118  |
| 2. ผู้บริหารใช้การประนีประนอมในการจัดการ<br>ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน        | -.072                                   | -.150            | -.025            | -.032            | .006             | -.105            | -.018          | -.053          | -.165          | -.147          | -.117 |
| 3. ผู้บริหารกำหนดช่องทางให้บุคคลทุกคน<br>ติดต่อสื่อสารได้ทุกทาง                        | .039                                    | -.008            | .127             | .080             | .007             | -.031            | .041           | .035           | -.061          | .063           | .019  |
| 4. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับท่านได้<br>ตลอดเวลา                          | .074                                    | -.049            | .104             | .095             | .165             | -.011            | .140           | .110           | .056           | .151           | .120  |
| 5. ผู้บริหารประสานประโยชน์ของโรงเรียนและ<br>ประโยชน์ของบุคคลไม่ละทิ้งอย่างใดอย่างหนึ่ง | .074                                    | .028             | .109             | .132             | .094             | -.040            | .224*          | .150           | -.052          | -.024          | .070  |
| 6. ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงาน<br>ที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน  | .023                                    | -.083            | -.033            | .100             | .111             | -.003            | .228*          | .063           | -.039          | .017           | .055  |
| รวม                                                                                    | .058                                    | -.053            | .118             | .124             | .104             | -.044            | .184           | .091           | -.068          | .046           | .057  |

จากตาราง 19 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในภาพรวม

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

รายการที่ 1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

รายการที่ 5 ผู้บริหารประสานประโยชน์ของโรงเรียนและประโยชน์ของบุคคลไม่ละทิ้งอย่างใดอย่างหนึ่ง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

รายการที่ 6 ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

ตาราง 20 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนเป็นรายข้อกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ศึกษาประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวมและรายข้อ

| พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน                                                                            | ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|                                                                                                     | Y <sub>1</sub>                          | Y <sub>1.1</sub> | Y <sub>1.2</sub> | Y <sub>1.3</sub> | Y <sub>1.4</sub> | Y <sub>1.5</sub> | Y <sub>2</sub> | Y <sub>3</sub> | Y <sub>4</sub> | Y <sub>5</sub> | รวม    |
| 1. ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัว<br>ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น                          | .394**                                  | .275**           | .259**           | .346**           | .392**           | .367**           | .358**         | .391**         | .358**         | .350**         | .433** |
| 2. ผู้บริหารจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา                                         | .114                                    | .019             | .198*            | .136             | .064             | .068             | .063           | -.034          | .044           | .183           | .087   |
| 3. ผู้บริหารคอยให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่<br>ปฏิบัติงานอยู่เสมอ                              | .081                                    | .037             | .084             | .120             | .092             | .013             | .169           | .210*          | -.001          | .100           | .118   |
| 4. ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อ<br>ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย                             | -.047                                   | -.079            | .021             | .045             | .012             | -.180            | .121           | .048           | -.011          | .047           | .032   |
| 5. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา<br>เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน                           | -.185                                   | -.194*           | -.197*           | -.108            | -.097            | -.176            | .059           | .057           | -.088          | -.033          | -.050  |
| 6. ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานกับ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ไม่มีการบังคับ/ควบคุม<br>ระหว่างการทำงาน | .117                                    | .003             | .220*            | .055             | .307**           | -.114            | .040           | -.125          | -.109          | .002           | -.027  |
| รวม                                                                                                 | .058                                    | -.053            | .118             | .124             | .104             | -.044            | .184           | .091           | -.068          | .046           | .057   |

จากตาราง 20 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในภาพรวม

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

รายการที่ 1 ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผลหมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

รายการที่ 2 ผู้บริหารจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

รายการที่ 3 ผู้บริหารคอยให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่เสมอมิมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

รายการที่ 5 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน และหมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

รายการที่ 6 ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่มีการบังคับ/ควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และหมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 2) ศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานสดาของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในการวิจัยครั้งนี้มีการดำเนินการวิจัยประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองจำนวน 152 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองจำนวน 110 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาร้อยละ 100 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปและหาค่าทางสถิติได้แก่ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผู้วิจัยสรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยแบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แบบมีส่วนร่วม รองลงมาเป็นแบบสนับสนุนและแบบควบคุม เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบพบว่า

1.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีพฤติกรรมผู้นำสูงที่สุดในเรื่องผู้บริหารตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่า เหตุผลรองลงมา คือ ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ และต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีบทบาทเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีพฤติกรรมผู้นำสูงที่สุดในเรื่องผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสัมพันธ์



กันในเรื่องเรียน รองลงมา คือ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับท่านได้ตลอดเวลา และต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย

1.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบสนับสนุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีพฤติกรรมผู้นำสูงที่สุดในเรื่องผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ได้บังคับบัญชา

2. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทองในภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยีนวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการจัดการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยหมวดที่มีการปฏิบัติสูงที่สุดคือ หมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้และการพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ รองลงมาคือ หมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน และมีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ หมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายหัวข้อย่อยพบว่า

2.1.1 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมาคือ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับหลักสูตร และมีการปฏิบัติ น้อยที่สุดคือ การจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพและการทดลองใช้ก่อนนำมาใช้จริง และการจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานเท่ากัน

2.1.2 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 2 การจัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และ การพัฒนาแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรสูงขึ้นอย่างชัดเจนและ

มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างชัดเจน

2.1.3 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้  
หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้ รองลงมาคือ การจัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ครูดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ

2.1.4 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้  
หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การวางแผนเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ทำให้ผลการสอบสูงขึ้นอย่างชัดเจน รองลงมาคือ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย และมีการปฏิบัติ  
น้อยที่สุดคือ การวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT อย่างสม่ำเสมอ

2.1.5 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนรู้  
หมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหการเรียนรู้ของผู้เรียน ในภาพรวมมีการปฏิบัติ  
อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ การวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้  
ทุกครั้งที่เกิดการเรียนการสอน รองลงมาคือ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษาและมีการ  
ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การเผยแพร่ผลการวิจัยทุกครั้งที่ทำงานวิจัย

2.2 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา ด้านจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อ  
การส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุด  
คือ การเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือ การจัดประชุมผู้ปกครอง  
เครือข่ายทุกภาคเรียน และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรูมทุกชั่วโมงที่มี  
วิชาแนะแนว/โฮมรูม

2.3 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาด้านการร่วมมือปฏิบัติงาน  
วิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และ  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ครูมี  
ความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา รองลงมา คือ การศึกษาฐานแหล่งเรียนรู้  
นอกสถานที่ทุกปีการศึกษา และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น  
อย่างสม่ำเสมอ

2.4 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาด้านการประสานความร่วมมือกับ  
ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ใน  
ระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ตามศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน รองลงมา คือ ครูมีความพึงพอใจมากต่อผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ

2.5 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีการปฏิบัติสูงที่สุดคือ การเข้าประชุม/อบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา คือ การรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาทุกครั้ง และมีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3. พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ( $r = .198$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของครูสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ และเมื่อพิจารณาเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำกับหมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และที่ต่ำที่สุดคือ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา

3.1 พฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของครูสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ และเมื่อพิจารณาเฉพาะด้านการจัดการเรียนรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำกับหมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และที่ต่ำที่สุดคือ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม จำแนกเป็นรายชื่อพบว่า

รายการที่ 1 ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง เมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มี

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล หมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

รายการที่ 2 ผู้บริหารมีบทบาทเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

รายการที่ 3 ผู้บริหารกำกับการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล

รายการที่ 4 ผู้บริหารตัดสินใจต่างๆ โดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพและด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

รายการที่ 5 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

รายการที่ 6 ผู้บริหารควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

3.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในภาพรวม

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

รายการที่ 1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อ

การส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

รายการที่ 5 ผู้บริหารประสานประโยชน์ของโรงเรียนและประโยชน์ของบุคคลไม่ละทิ้งอย่างใดอย่างหนึ่ง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

รายการที่ 6 ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

3.3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในภาพรวม

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนจำแนกเป็นรายข้อพบว่า

รายการที่ 1 ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ในภาพรวม และหมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมวดที่ 3 การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน หมวดที่ 4 การวัดและประเมินผลหมวดที่ 5 การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

รายการที่ 2 ผู้บริหารจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

รายการที่ 3 ผู้บริหารคอยให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่เสมอมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

รายการที่ 5 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้หมวดที่ 1 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน และหมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

รายการที่ 6 ผู้บริหารให้อิสระในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่มีการบังคับ/ควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ หมวดที่ 2 การจัดงานเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้และการพัฒนา แผนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และหมวดที่ 4 การวัดและประเมินผล

### อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวมมีความสามารถอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นรายการคือ แบบควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง แบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก แบบสนับสนุนอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนตลอดเวลา ผู้บริหารจึงต้องแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย เสียสละ มีจิตสาธารณะ มีความชัดเจนในการปฏิบัติ มองการณ์ไกลและมุ่งอนาคต มีความกระตือรือร้นมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรม และจริยธรรม ให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับ ผู้ร่วมงาน รู้จักชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงาน กระตุ้นให้ครูเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังต้องแสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจเชื่อถือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพ ดังที่ เซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1997, pp.78-79) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่งจะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการบริหารและวิธีการทำงาน ส่วนครูผู้สอนก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2545, หน้า 235) ที่ให้ความสำคัญพฤติกรรมผู้นำว่าเป็นการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มมากที่สุดและสมาชิกคนอื่นๆยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนั้นให้เป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นคือผู้บริหาร

สถานศึกษาต้องมีจิตสำนึกในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษาซึ่งพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรโดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะต้องบ่งบอกถึงการที่ผู้นำ มีความรู้และความสามารถมีความรับผิดชอบและทันต่อเหตุการณ์ในทุกๆด้าน โดยธรรมชาติของผู้บริหารสถานศึกษาจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงและความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษามีการปรับโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องตรงตามเจตนารมณ์การปฏิรูปการเรียนการสอน (ประภัตร จงสงวน, 2546, หน้า 4)

2. ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนอยู่ใน ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรสื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพอยู่ใน ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ และด้านการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสิทธิผลของการดำเนินงานของสถานศึกษาเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีเป้าหมายเดียวกันคือ การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ด้านงานวิชาการโดยผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ให้กำลังใจ ให้ครูทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีกับผู้เรียนและการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อร่วมมือกันในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ดังที่ มาร์ชานท์ (Marchant, 1976, p.7) กล่าวว่าการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารและกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ ผู้บริหารจะไม่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆ โดยปราศจากการมีส่วนร่วมของชุมชนและหยุดการแก้ปัญหาที่เป็นปัญหาของส่วนรวมดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำชุมชนเข้ามาปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเองมีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานได้มีบทบาทมีส่วนร่วมในการบริหารนอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังมีการมอบหมายการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมโดยมีข้อมูลข่าวสารที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้มีการแก้ปัญหาในกลุ่มย่อยและให้ข้อเสนอแนะโดยกลุ่มจะแก้ปัญหาร่วมกัน รวมความคิดและข้อมูลต่างๆของกลุ่มที่เสนอโดยผ่านการประเมินแต่ความคิดสุดท้ายที่เป็นข้อเสนอคือความคิดของกลุ่ม ผลตอบแทนที่เป็นรางวัลของระบบมีส่วนร่วมที่มีค่าอย่างยิ่ง คือผลงานที่ดี

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบควบคุมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมเป็นการแสดงออกของผู้บริหารในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่มุ่งกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกระตือรือร้น เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยการแสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจทัศนคติอย่างชัดเจนส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติในการทำงาน ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในหน่วยงาน รวมทั้งปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชีรพร อายุวัฒน์ (2542, หน้า 155) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามภารกิจการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของตนในการบริหารงานโรงเรียน จึงจะทำให้ความสามารถส่งเสริม พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามที่คาดหวัง และมีมาตรฐาน ด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้บริหารเหล่านี้ก่อให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการทำงานของครู ช่วยให้ครูมีศักยภาพในการทงานสูงขึ้น ซึ่งจะเอื้อต่อประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารงานวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้คิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาเป็นดำเนินการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารต้องพยายามวางมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอยากให้ผู้ร่วมงานทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานพยายามนำความคิดใหม่ การบริหารงานวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทำให้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้คิดเป็นทำเป็นและแก้ปัญหาเป็นดำเนินการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาการวัดและประเมินผล การจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารต้องพยายามวางมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอยากให้ผู้ร่วมงานทราบถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานพยายามนำความคิดใหม่ๆไปหารือกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอโดยแสดงออกถึงพฤติกรรมแบบควบคุมเพื่อกระตุ้นให้ผลการปฏิบัติงานจัดการมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบสนับสนุนเป็นการแสดงออกถึงความช่วยเหลือเพื่อคู่กันโดยใช้ความใกล้ชิดทางจิตใจระหว่างผู้นำกับผู้ตามการเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่เหมาะสมกับการบริหารงานวิชาการที่ต้องปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคของการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหาร



ต้องการบังคับบัญชาให้เป็นไปตามระเบียบและแนวปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการดำเนินงานต้องรวดเร็วและเป็นปัจจุบันจึงจะทำให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สิริชัย พลัฒ์พิบูลย์ (2548, หน้า 71) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

##### 1.1. ด้านการจัดการเรียนรู้

ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมเมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจควรตัดสินใจด้วยตนเอง ควรมิบ толгไทยเมื่อผู้ครูทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายและควรมีการกำกับการทำงาน ofครูอย่างใกล้ชิด และในบางครั้งควรแสดงพฤติกรรมแบบสนับสนุนในเรื่องให้ความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น

##### 1.2. ด้านการจัดระบบดูแลช่วยเหลือเพื่อการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุม เมื่อมีเรื่องตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น ให้ความไว้วางใจกับครูบ้างเล็กน้อย ควรแสดงพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ครูก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ผู้บริหารประสานประโยชน์ของโรงเรียนและประโยชน์ของบุคคลไม่ละทิ้งอย่างใดอย่างหนึ่ง และควรแสดงพฤติกรรมแบบสนับสนุน เมื่อเกิดการงานที่ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน

1.3. ด้านการร่วมมือปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมเมื่อต้องตัดสินใจเรื่องต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น และควรแสดงพฤติกรรมแบบสนับสนุน ในเรื่องความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวครูมากขึ้น

1.4. ด้านการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมเมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจควรตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น มีเรื่องตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่นและในบางครั้งควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนเรื่องความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวครูมากขึ้น

#### 1.5. ด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาวิชาชีพ

ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมเมื่อมีเรื่องให้ตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น และควรแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมในเรื่องให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวครูมากขึ้น และผู้บริหารตัดสินใจเรื่องต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่ารับฟังผู้อื่น และในบางครั้งผู้บริหารจะต้องให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวครูมากขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะของงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดอื่นๆเทียบเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2.2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยจุดใจที่มีผลต่อการ ปฏิบัติงานวิชาการของครู เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของครู

2.3. ควรนำตัวแปรอื่นๆ เช่น เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ของผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นตัวแปรต้นเพื่อศึกษาถึงตัวแปรตามด้านพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ว่าตัวแปรต้นส่งผลต่อตัวแปรตามในลักษณะอย่างไร และมีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด

2.4. ควรนำแนวคิดเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำไปใช้ในต่างบริบท เช่น ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับอุดมศึกษาเพื่อนำผลการวิจัยมาพัฒนาพฤติกรรมการบริหารจัดการในสถานศึกษา หรืออาจเป็นการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำในบริบทต่างๆกัน

2.5. ควรนำแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำอื่นๆ นอกเหนือจากรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ไปทำการวิจัยเพื่อทำให้การศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำมีความกว้างขวาง และอาจได้แนวคิดด้านการบริหารใหม่ๆเพิ่มขึ้นเช่นรูปแบบพฤติกรรมแบบ กัลยาณมิตร

2.6. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). การบริหารงานสถานศึกษาแบบนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- กวี วงศ์พุด. (2542). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : บี.เค.อินเตอร์พริ้นท์.
- กิติ คยัคคานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : เปลวอักษร.
- กุลชลี ไชยนั้นดา. (2539). การบริหาร. ลพบุรี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- เกษม วัฒนชัย. (2551). เป้าหมายและยุทธศาสตร์การส่งเสริมการศึกษาท้องถิ่น. รายงานผลการประชุมสัมมนาเป้าหมายยุทธศาสตร์การศึกษาท้องถิ่น. (หน้า ข). กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- คะแนนโอเน็ตสะท้อนคุณภาพผู้เรียน. (2558). ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2559, จาก <http://www.komchadluek.net/news/edu-health/203437>
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรรยา งามญาติ. (2519). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช
- จันทนา คูหะรัตน์. (2544). พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำลอง แสงพรหมศรี. (2537). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จินตนา เวปุลละ. (2521). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2547). การบริหารงานยุคใหม่. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2546). การบริหารและการนิเทศภายในโรงเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

- ถวิล มาตรฐาน. (2545). การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- เทียน ทองแก้ว และคณะ. (2542). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2537). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรพร อายุวัฒน์. (2542). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานพิเศษของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นพมาศ บุญถนอม. (2543). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นเรศ ธานี. (2547). พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- บันลือ พลกะวัน. (2537). การนิเทศภายในโรงเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). พฤติกรรมองค์การในการบริหารการศึกษา. เลข : สถาบันราชภัฏเลย.
- ประเทือง วิบูลศักดิ์. (2555). คุณภาพการศึกษาไทย "อยู่ที่ครูหรือคู่มือเด็ก". ค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.sahavicha.com/?name=blog&file=readblog&id=7457>
- ประภัสร์ จงสงวน. (2546, มกราคม-มิถุนายน). คนเด่น. วารสารนักบริหาร, 2(4), 11 - 12.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- \_\_\_\_\_. (2535). การบริหารวิชาการ. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.
- ปัญญา รอดแพง. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.

- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พวงรัตน์ วิเวกานนท์. (2526). การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา. **วารสารประถมศึกษา**, 9(6), 13-22.
- พันธุ์เทพ ใจคำ. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สถาบันราชภัฏเลย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. (2526). **หลักการบริหารการศึกษา**. นนทบุรี : ผู้แต่ง.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เอส.แอนด์.จี.กราฟฟิค.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- ราชัย จันทร์หัวโทน. (2542). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารและการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดการประถมศึกษาอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โรงเรียนนาถ่อนวิทยานุกูล. (2559). **แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. นครพนม : ผู้แต่ง.
- โรงเรียนบ้านพะวร. (2556). **แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. ศรีสะเกษ : ผู้แต่ง.
- โรงเรียนสตรีอ่างทอง. (2559). **แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. อ่างทอง : ผู้แต่ง.
- โรงเรียนสระหลวงพิทยาคม. (2559). **แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**. พิจิตร : ผู้แต่ง.
- วิจิต บุญเลิศ. (2543). **ปัญหาการบริหารวิชาการระดับมัธยมศึกษา** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). **บริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

- วีระพนธ์ สมนานเทพ. (2534). การศึกษาแบบผู้นำ พิสัยของแบบและความสามารถในการ  
ปรับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
มุกดาหาร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พลัฒพิบูลย์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผล  
การดำเนินงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครปฐม.
- เสาวนิต เสาธานน. (2542). ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา : โปรแกรมวิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2523). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์.
- สังัด ทรานันท์. (2542). วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- สมคิด บางโม. (2545). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ : จูน พับลิชชิ่ง.
- สมพงษ์ สิงหะพล. (2547). ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร. นครราชสีมา :  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- สมแพน จำปาหวาย. (2542). การศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทาง  
การศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- \_\_\_\_\_. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. (2544). ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ  
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. (2559). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.  
อ่างทอง : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2551). หลักเกณฑ์และวิธีการ  
ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ. (2545). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการ  
ทำงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์

- ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สถาบันราชภัฏราชนครินทร์.  
 สุดใจ ทองหล่อ. (2522). พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครูและ  
 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธี กิตติกุล. (2532). การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
 บริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา.
- สุนี คล้ายนิล และคณะ. (2553). ผลการประเมิน PISA 2009 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ :  
 สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ :  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการโรงเรียน. กรุงเทพฯ : เอส เอส ดี  
 การพิมพ์.
- อุทัย หิรัญโต. (2520). ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Griffiths, D.E. (1956). **Human Relationship in School Admisistrators**. New York :  
 Appleton Century-Croft.
- Guillemette, E.J. (1992). **Organizational culture, commitment and and effectiveness : An  
 empiricalinvestigation in a hospital setting**. New York : Nova.
- Likert, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York : McGraw - Hill.
- \_\_\_\_\_. (1967). **The Human Organization**. New York : Mc Graw-Hill.
- Marchant, B. B. (1976). **Dictionary of Behavior Science**. New York : Van Nostrand  
 Rinehold.
- Martinez-Antonetty, E. (1985). Principle's leadership and school effectiveness A descriptive  
 study of the principle's authority, teacher autonomy, instructional leadership and  
 leadership style dimension. **Dissertation Abstracts Internation**. New York :  
 McGraw - Hill.
- Sergiovanni, T.J. (1997). Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of  
 Teachers. **Dissertation Abstracts International**. New York : McMillan.



Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership : A study of theory and Research.** New York : McGraw - Hill.

Tead, O. (1970). **The Art of Leadership.** New York : Mc Graw Hill.

Tennenbaum, R. (1965). **Managerial Decision Making.** Los Angeles : Instisute of Industrial Relation. University of California.

Thomson, K.E. (1981). The relationship if leadership behavior of secondary school principles to education-experiential variables. **Dissertation Abstracts International.** New York : Mc Graw - Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ดร.สมปอง คงอ่อน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
2. ดร.นพปฎล บุญพงค์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
3. ดร.เฉลิมชัย อ้อเสถียร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชปักษ์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
4. นางรสสุคนธ์ ดิณกุลคำจร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเชิงหวาย(ประชารัฐอุทิศ)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง
5. นายพงษ์ศักดิ์ ทองศักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดตาลเจ็ดช่อ (หม่อมมี – เพิ่ม เกษมสุวรรณ)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ.๐๕๕๐.๙/ว๒๙๙

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
อ. พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.สมปอง คงอ่อน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ และแบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิตยา ศรีรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง” ภายใต้การควบคุมของ ดร.พรเทพ ฐิ์แผน และ ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นตามแบบฟอร์มที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เครื่องมือมีคุณภาพและเหมาะสมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ ในโอกาสต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านรับเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ ของนางนิตยา ศรีรัตน์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรนันท์ สूरชาติรี)  
รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๓



ที่ ศธ.๐๕๕๐.๙/ว๒๙๙

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
อ. พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.นพปฎล บุญพงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ และแบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิตยา ศรีรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง” ภายใต้การควบคุมของ ดร.พรเทพ รู้แผน และ  
ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นตามแบบฟอร์มที่แนบมา  
พร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เครื่องมือมีคุณภาพและเหมาะสมกับการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ ในโอกาสต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หวังเป็น  
อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านรับเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ ของ  
นางนิตยา ศรีรัตน์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรนันท์ สุธาตรี)  
รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๓



ที่ ศธ.๐๕๕๐.๙/ว๒๙๔

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
อ. พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.เฉลิมชัย อ้อเสถียร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ และแบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิตยา ศรีรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง” ภายใต้การควบคุมของ ดร.พรเทพ รู้แผน และ ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นตามแบบฟอร์มที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เครื่องมือมีคุณภาพและเหมาะสมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ ในโอกาสต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านรับเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ ของนางนิตยา ศรีรัตน์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัทธนนท์ สุธาตรี)  
รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๓





ที่ ศธ.๐๕๕๐.๙/ว๒๕๔

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
อ. พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นางรสสุคนธ์ ดิณกุลกำจร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ และแบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิตยา ศรีรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง” ภายใต้การควบคุมของ ดร.พรเทพ รู้แผน และ ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นตามแบบฟอร์มที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เครื่องมือมีคุณภาพและเหมาะสมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ ในโอกาสต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านรับเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ ของ นางนิตยา ศรีรัตน์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรนันท์ สุธาตรี)  
รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๓



ที่ ศธ.๐๕๕๐.๙/ว๒๙๙

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
อ. พระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐

๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายพงษ์ศักดิ์ ทองศักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ และแบบแสดงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางนิตยา ศรีรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้รับอนุมัติให้การทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษา  
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง” ภายใต้การควบคุมของ ดร.พรเทพ รู้แผน และ  
ดร.ธีระวัฒน์ มอนโรสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้อาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความสามารถเกี่ยวกับการจัดการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นตามแบบฟอร์มที่แนบมา  
พร้อมนี้แล้ว ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้เครื่องมือมีคุณภาพและเหมาะสมกับการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ ในโอกาสต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา หวังเป็น  
อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านรับเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิทยานิพนธ์ ของ  
นางนิตยา ศรีรัตน์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรนันท์ สूरตารี)  
รองผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๓๕๓๒-๒๐๘๓

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

### คำชี้แจง

1.แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมผู้นำและผลการปฏิบัติงานด้าน  
วิชาการของครู

2.แบบสอบถามมี 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 สอบถามผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู

3. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารสถานศึกษา รักษาการผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

4. แบบสอบถามนี้จะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อท่านตอบแบบสอบถามครบทุกตอนและทุกข้อ ผู้วิจัย  
จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากผู้บริหารสถานศึกษา รักษาการผู้บริหารสถานศึกษาในการ  
สละเวลาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้าน  
วิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามต่อไป และ เมื่อท่านได้  
ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งคืนผู้วิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางนิตยา ศรีรัตน์

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุดดังนี้

1. ตำแหน่ง

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา

( ) รักษาการแทนตำแหน่งผู้บริหาร  
สถานศึกษา

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 41

( ) 41-45 ปี

( ) 46-50 ปี

( ) 51 ปีขึ้นไป

3. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

4. อายุราชการ

( ) ต่ำกว่า 11 ปี

( ) 11-15 ปี

( ) 16-20 ปี

( ) 21 ปีขึ้นไป

5. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

## ตอนที่ 2 ผลการปฏิบัติงานวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในเรื่องผลของการปฏิบัติงานวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

5 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานดีมาก

4 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานดี

3 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับพอใช้

2 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปรับปรุง

1 หมายถึง มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยมาก

ตัวอย่าง

| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                                                                                                | ผลของการปฏิบัติงานวิชาการของ<br>ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                                                                    | 5                                                                 | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| <b>0 การวิเคราะห์หลักสูตรและการเตรียมการสอน</b><br>0.0 ครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชา | ✓                                                                 |   |   |   |   |            |

การแปลความหมาย

ข้อ 0.0 หมายถึง ครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชา มีผลการปฏิบัติงานดีมาก

**รายการลักษณะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทอง**

| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                                                              | ผลของการปฏิบัติงาน<br>วิชาการของข้าราชการครู<br>และบุคลากรทางการศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                                  | 5                                                                     | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 1. ครูมีส่วนร่วมวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชาได้สอดคล้องกับหลักสูตร                   |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 2. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดทำหน่วยการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับคำอธิบายรายวิชา              |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 3. ครูมีการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา                                  |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 4. ครูมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับหลักสูตร                  |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 5. ครูจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพและมีการทดลองใช้ก่อนนำมาใช้จริง |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 6. ครูจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหารก่อนนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ                  |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 7. ครูมีการจัดการเรียนรู้ตามแผนจัดการเรียนรู้ที่ได้รับความเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา              |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 8. ครูมีการปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา             |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 9. ครูมีการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรสูงขึ้นอย่างชัดเจน                   |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 10. ครูในโรงเรียนของท่านมีการพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์สูงขึ้นอย่างชัดเจน     |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 11. ครูมีการบันทึกผลการสอนทุกครั้งหลังจากจัดการเรียนรู้                                          |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 12. ครูมีการปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                                  |                                                                       |   |   |   |   |            |

**รายการลักษณะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทอง**

| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                                                            | ผลของการปฏิบัติงาน<br>วิชาการของข้าราชการครู<br>และบุคลากรทางการศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                                | 5                                                                     | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 13. ครูจัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ                  |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 14. ครูให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ                        |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 15. ครูใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ทำให้ผลการเรียนสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน              |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 16. ครูใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้                  |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 17. ครูพัฒนาสื่อ ห้องเรียนสมบูรณ์แบบเหมาะสมกับผู้เรียนในชั้นเรียน                              |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 18. ครูดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ                                      |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 19. ครูมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่างหลากหลาย                                    |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 20. ครูมีการทดลองใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลทุกครั้งก่อนนำไปใช้จริงในห้องเรียน                |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 21. ครูมีเครื่องมือวัดและประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียน                    |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 22. ครูวางแผนเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ทำให้ผลการสอบสูงขึ้นอย่างชัดเจน |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 23. ครูสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่าย IT อย่างสม่ำเสมอ                        |                                                                       |   |   |   |   |            |



| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                                    | ผลของการปฏิบัติงาน<br>วิชาการของข้าราชการครู<br>และบุคลากรทางการศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                        | 5                                                                     | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 24. ครูมีการวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่ายITอย่างสม่ำเสมอ            |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 25. ครูนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน    |                                                                       |   |   |   |   |            |
| 26. ครูวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ทุกครั้งที่จัดการเรียนการสอน |                                                                       |   |   |   |   |            |

**รายการลักษณะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทอง**

| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                                                                 | ผลของการ<br>ปฏิบัติงานวิชาการ<br>ของข้าราชการครู<br>และบุคลากรทางการ<br>ศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอ<br>แนะ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----------------|
|                                                                                                     | 5                                                                             | 4 | 3 | 2 | 1 |                |
| 27. ครูจัดทำวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ                         |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 28. ครูนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีผลการสอนอย่างสม่ำเสมอ                            |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 29. ครูมีการเผยแพร่ผลการวิจัยทุกครั้งที่ทำงานวิจัย                                                  |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 30. ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษา                                                           |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 31. ครูมีผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหารทุกปีการศึกษา                                      |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 32. ครูวางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา                            |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 33. ครูมีการคัดกรอง จัดระบบข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ                                  |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 34. ครูจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข นักเรียนที่มีปัญหาให้มีผลการเรียนผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 35. ครูจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรูมทุกชั่วโมงที่มีวิชาแนะแนว/โฮมรูม                                      |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 36. ครูเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ                                                 |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 37. ครูมีการจัดประชุมผู้ปกครองเครือข่ายทุกภาคเรียน                                                  |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 38. ครูมีส่วนร่วมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน             |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 39. ครูเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยีทุกครั้งที่มีการจัดทำภายในโรงเรียน            |                                                                               |   |   |   |   |                |

| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                      | ผลของการ<br>ปฏิบัติงานวิชาการ<br>ของข้าราชการครู<br>และบุคลากรทางการ<br>ศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------|
|                                                          | 5                                                                             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 40. ครูใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ     |                                                                               |   |   |   |   |            |
| 41. ครูใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ |                                                                               |   |   |   |   |            |

**รายการลักษณะการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทอง**

| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                                                                      | ผลของการ<br>ปฏิบัติงานวิชาการ<br>ของข้าราชการครู<br>และบุคลากร<br>ทางการศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอ<br>แนะ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|----------------|
|                                                                                                          | 5                                                                             | 4 | 3 | 2 | 1 |                |
| 42. ครูมีความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา                                              |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 43. ครูส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ                                  |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 44. ครูได้ไปศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ทุกปีการศึกษา                                               |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 45. ครูมีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน                               |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 46. ครูประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 47. ครูปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                         |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 48. ครูมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                      |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 49. ครูมีความพึงพอใจมากต่อผู้ปกครองและชุมชนในการให้ความร่วมมือ                                           |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 50. ครูสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือให้ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ                                  |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 51. ครูมีประชุม/อบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ                                                                 |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 52. ครูรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อผู้บริหารสถานศึกษาทุกครั้ง                                    |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 53. ครูขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อเพื่อนครูทุกครั้งที่ประชุม                                   |                                                                               |   |   |   |   |                |
| 54. ครูสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเองอย่างสม่ำเสมอ                                    |                                                                               |   |   |   |   |                |

| ลักษณะการปฏิบัติงาน                                                         | ผลของการปฏิบัติงานวิชาการ<br>ของข้าราชการครู<br>และบุคลากร<br>ทางการศึกษา |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                             | 5                                                                         | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 55. ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ                  |                                                                           |   |   |   |   |            |
| 56. ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง<br>สูงขึ้นชัดเจน |                                                                           |   |   |   |   |            |

### ตอนที่ 3 พฤติกรรมผู้นำ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ต้องการทราบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โปรดอ่านแบบสอบถามให้ละเอียดพิจารณาว่าคุณได้ปฏิบัติตามข้อความต่อไปนี้มากเพียงใดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงตามความคิดเห็นของคุณมากที่สุด โดยพิจารณาจากเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติเป็นประจำ
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัตินานๆครั้ง
- 2 หมายถึง แทบจะไม่เคยปฏิบัติ
- 1 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติ

ดังตัวอย่างต่อไปนี้

| ลักษณะพฤติกรรมที่ปฏิบัติ                                   | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|------------|
|                                                            | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 0. เฝ้าพิจารณา<br>00. ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว |                 | ✓ |   |   |   |            |

ข้อ 00 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว มีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง

ต่อไปนี้แบบสอบถาม พฤติกรรมผู้นำ

**รายการลักษณะพฤติกรรมที่ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง**

| ลักษณะพฤติกรรมที่ปฏิบัติ                                                                                                                                                 | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                                                                                                          | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 1. ท่านมักจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง เมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจ                                                                                                       |                 |   |   |   |   |            |
| 2. ท่านมักจะมีบทลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย                                                                                                     |                 |   |   |   |   |            |
| 3. ท่านมักจะกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด                                                                                                                |                 |   |   |   |   |            |
| 4. ท่านมักจะตัดสินใจต่างๆ โดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่าเหตุผล                                                                                                               |                 |   |   |   |   |            |
| 5. ท่านมักจะให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย                                                                                                                |                 |   |   |   |   |            |
| 6. ท่านมักจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้                                                                                                    |                 |   |   |   |   |            |
| 7. ท่านจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย                                                                                                |                 |   |   |   |   |            |
| 8. ท่านมักใช้การประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน                                                                                                |                 |   |   |   |   |            |
| 9. ท่านจะกำหนดช่องทางให้นักลทุกคนติดต่อสื่อสารได้ทุกทาง                                                                                                                  |                 |   |   |   |   |            |
| 10. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับท่านได้ตลอดเวลา                                                                                                               |                 |   |   |   |   |            |
| 11. ท่านประสานประโยชน์ของโรงเรียนและประโยชน์ของบุคคลไม่ละทิ้งอย่างใดอย่างหนึ่ง                                                                                           |                 |   |   |   |   |            |
| 12. ท่านรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน                                                                                            |                 |   |   |   |   |            |
| 13. ท่านมักจะให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นท่านมีผลตอบแทนบางอย่างเพื่อใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ |                 |   |   |   |   |            |
| 14. ท่านมักจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา                                                                                                                   |                 |   |   |   |   |            |
| 15. ท่านมักจะคอยให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่เสมอ                                                                                                      |                 |   |   |   |   |            |
| 16. ท่านยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย                                                                                                          |                 |   |   |   |   |            |

| ลักษณะพฤติกรรมที่ปฏิบัติ                                                                    | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|------------|
|                                                                                             | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 17. ท่านให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน                           |                 |   |   |   |   |            |
| 18. ท่านให้อิสระในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา และไม่มีการบังคับ/ควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน |                 |   |   |   |   |            |



ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชาการ



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูใน สถานศึกษาดังัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง

.....

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูว่าเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีหรือไม่อย่างไร โดยแสดงความคิดเห็นในลักษณะ “เห็นด้วย” “ไม่เห็นด้วย” “ไม่แน่ใจ” และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดพิจารณาพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางแต่ละรายการว่าตรงตามแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางวิชาการหรือไม่แล้วกรุณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เห็นด้วย หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยว่าพฤติกรรมนั้นสอดคล้องตรงตามแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางวิชาการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าแนวทางนั้นสอดคล้องตรงตามแนวคิดทฤษฎีและหลักการทางวิชาการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยว่าแนวทางนั้นสอดคล้องตรงตามแนวคิดทฤษฎีและหลักการทางวิชาการเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครู

ข้อเสนอแนะ หมายถึง ประเด็นที่เสนอเพื่อพิจารณาประกอบการแก้ไข

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุดดังนี้

#### 1. ตำแหน่ง

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา

( ) รักษาการแทนตำแหน่งผู้บริหาร  
สถานศึกษา

#### 2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 41

( ) 41-45 ปี

( ) 46-50 ปี

( ) 51 ปีขึ้นไป

#### 3. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

#### 4. อายุราชการ

( ) ต่ำกว่า 11 ปี

( ) 11-15 ปี

( ) 16-20 ปี

( ) 21 ปีขึ้นไป

#### 5. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ค่าวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชาการของผู้ทรงคุณวุฒิ ( IOC )

| ลักษณะการปฏิบัติงานของครู                                                                            | ระดับความคิดเห็น<br>ของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ค่า IOC | ความหมาย |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                                                                                                      | คนที่ 1                              | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |          |
| 1. ครูมีส่วนร่วมวิเคราะห์หลักสูตรและเขียนคำอธิบายรายวิชา<br>ได้สอดคล้องกับหลักสูตร                   | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 2. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเพื่อจัดทำหน่วยการเรียนรู้ได้<br>สอดคล้องกับคำอธิบายรายวิชา              | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 3. ครูจัดทำหน่วยการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับหลักสูตร<br>สถานศึกษา                                       | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 4. ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<br>สอดคล้องกับหลักสูตร                       | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 5. ครูจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมี<br>คุณภาพและมีการทดลองใช้ก่อนนำมาใช้จริง | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 6. ครูจัดทำแผนจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายบริหาร<br>ก่อนนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ                  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 7. ครูมีการจัดการเรียนรู้ตามแผนจัดการเรียนรู้ที่ได้รับ<br>ความเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา              | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 8. ครูมีการปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้กับผู้เรียน<br>สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา             | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 9. ครูมีการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตาม<br>หลักสูตรสูงขึ้นอย่างชัดเจน                   | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 10. ครูมีการพัฒนาผู้เรียนด้านการ อ่าน เขียน คิด วิเคราะห์<br>สูงขึ้นอย่างชัดเจน                      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 11. ครูบันทึกผลการสอนทุกครั้งหลังจากจัดการเรียนรู้                                                   | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 12. ครูมีการปรับปรุงและพัฒนาแผนจัดการเรียนรู้สูงขึ้นอย่าง<br>ชัดเจน                                  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |

| ลักษณะการปฏิบัติงานของครู                                                                      | ระดับความคิดเห็น<br>ของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ค่า IOC | ความหมาย |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                                                                                                | คนที่ 1                              | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |          |
| 13. ครูจัดหา/จัดทำสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ                  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 14. ครูให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการจัดการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ                       | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 15. ครูใช้สื่อหลากหลายในการจัดการเรียนรู้ทำให้ผลการเรียน สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน             | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 16. ครูใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับ แผนการจัดการเรียนรู้                 | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 17. ครูพัฒนาสื่อ ห้องเรียนสมบูรณ์แบบเหมาะสมกับผู้เรียนใน ชั้นเรียน                             | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |
| 18. ครูดูแลซ่อมบำรุงสื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ                                      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 19. ครูมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนอย่าง หลากหลาย                                   | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 20. ครูมีการทดลองใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลทุกครั้งก่อน นำไปใช้จริงในห้องเรียน               | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 21. ครูมีเครื่องมือวัดและประเมินผลสอดคล้องกับเป้าหมาย การเรียนของผู้เรียน                      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 22. ครูวางแผนเตรียมผู้เรียนเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ทำให้ผลการสอบสูงขึ้นอย่างชัดเจน | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 23. ครูสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่ายIT อย่างสม่ำเสมอ                         | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 24. ครูมีการวัดและประเมินผลผ่านระบบเครือข่ายITอย่าง สม่ำเสมอ                                   | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |

|                                                                     |    |    |    |    |    |      |        |
|---------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|--------|
| 25. ครูนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 1.00 | ใช้ได้ |
|---------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|------|--------|

| ลักษณะการปฏิบัติงานของครู                                                                           | ระดับความคิดเห็น<br>ของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ค่า IOC | ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                                                                                                     | คนที่ 1                              | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |          |
| 26. ครูวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการเรียนรู้ทุกครั้งที่จัดการเรียนการสอน                              | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 27. ครูจัดทำวิจัย พัฒนาหรือแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ                        | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 28. ครูนำผลงานวิจัยไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีผลการสอนอย่างสม่ำเสมอ                            | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 29. ครูมีการเผยแพร่ผลการวิจัยทุกครั้งที่ทำงานวิจัย                                                  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 30. ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษา                                                           | +1                                   | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |
| 31. ครูมีผลงานวิจัยผ่านการตรวจรับรองจากฝ่ายบริหารทุกปีการศึกษา                                      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 32. ครูวางแผนการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา                            | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 33. ครูมีการคัดกรอง จัดระบบข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างเป็นระบบ                                  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 34. ครูจัดกิจกรรมส่งเสริม/ป้องกัน/แก้ไข นักเรียนที่มีปัญหาให้มีผลการเรียนผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด | +1                                   | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |
| 35. ครูจัดกิจกรรมแนะแนว/โฮมรูมทุกชั่วโมงที่มีวิชาแนะแนว/โฮมรูม                                      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 36. ครูเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกปีการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ                                                 | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 37. ครูมีการจัดประชุมผู้ปกครองเครือข่ายทุกภาคเรียน                                                  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 38. ครูมีส่วนร่วมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน             | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |

| ลักษณะการปฏิบัติงานของครู                                                                                    | ระดับความคิดเห็น<br>ของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ค่า IOC | ความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                                                                                                              | คนที่ 1                              | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |          |
| 39. ครูเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ด้านหลักสูตร สื่อ เทคโนโลยีทุกครั้ง<br>ที่มีการจัดทำภายในโรงเรียน                 | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 40. ครูใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ                                                         | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 41. ครูใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ                                                     | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 42. ครูมีความมุ่งมั่นในการร่วมปฏิบัติงานวิชาการของ<br>สถานศึกษา                                              | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 43. ครูส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน<br>วิชาการอย่างสม่ำเสมอ                                  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 44. ครูได้ไปศึกษาคูณานแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ทุกปี<br>การศึกษา                                               | +1                                   | -1      | +1      | +1      | +1      | 0.6     | ใช้ได้   |
| 45. ครูมีแผน/โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับประสานความร่วมมือ<br>กับผู้ปกครองและชุมชน                               | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 46. ครูประสานความร่วมมือผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนา<br>ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน | +1                                   | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |
| 47. ครูปฏิบัติงานร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนา<br>ผู้เรียนให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                         | +1                                   | -1      | +1      | 0       | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |
| 48. ครูมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตาม<br>ศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างชัดเจน                      | +1                                   | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |
| 49. ครูมีความพึงพอใจมากต่อผู้ปกครองและชุมชนในการให้<br>ความร่วมมือ                                           | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 50. ครูสรุปและรายงานผลการประสานความร่วมมือให้<br>ผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอ                                  | +1                                   | -1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 51. ครูมีประชุม/อบรม/สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ                                                                     | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |

| ลักษณะการปฏิบัติงานของครู                                                   | ระดับความคิดเห็น<br>ของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ค่า IOC | ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                                                                             | คนที่ 1                              | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |          |
| 52. ครูรายงานการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อผู้บริหาร<br>สถานศึกษาทุกครั้ง   | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 53. ครูขยายผล จัดทำเอกสาร/เสนอองค์ความรู้ต่อเพื่อนครูทุก<br>ครั้งที่ประชุม  | +1                                   | -1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 54. ครูสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อพัฒนางานในหน้าที่/ตนเอง<br>อย่างสม่ำเสมอ   | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 55. ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในหน่วยงานอย่าง<br>สม่ำเสมอ              | +1                                   | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |
| 56. ครูประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย<br>อย่างสูงชิ้นชัดเจน | +1                                   | +1      | +1      | 0       | +1      | 0.8     | ใช้ได้   |



| ลักษณะพฤติกรรมที่ปฏิบัติ                                                       | ระดับความคิดเห็น<br>ของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ค่า IOC | ความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                                                                                | คนที่ 1                              | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |          |
| 1. ท่านมักจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง เมื่อมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจ             | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 2. ท่านมักจะมีบทลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย           | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 3. ท่านมักจะกำกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด                      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 4. ท่านมักจะตัดสินใจต่างๆโดยยึดตนเองเป็นหลักมากกว่าเหตุผล                      | +1                                   | +1      | +1      | -1      | +1      | 0.6     | ใช้ได้   |
| 5. ท่านมักจะให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย                      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 6. ท่านมักจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้          | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 7. ท่านจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนสั่งการและกำหนดเป้าหมาย      | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 8. ท่านมักใช้มีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน    | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 9. ท่านมักจะกำหนดช่องทางให้บุคคลทุกคนติดต่อสื่อสารได้ทุกทาง                    | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 10. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกับท่านได้ตลอดเวลา                     | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 11. ท่านประสานประโยชน์ของโรงเรียนและประโยชน์ของบุคคลไม่ละทิ้งอย่างใดอย่างหนึ่ง | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 12. ท่านรู้จักเลือกใช้คำพูดเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันในโรงเรียน  | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 13. ท่านมักจะให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น          | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 14. ท่านมักจะให้อำนาจในการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา                         | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |

| ลักษณะพฤติกรรมที่ปฏิบัติ                                                                     | ระดับความคิดเห็น<br>ของผู้ทรงคุณวุฒิ |         |         |         |         | ค่า IOC | ความหมาย |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                                                                                              | คนที่ 1                              | คนที่ 2 | คนที่ 3 | คนที่ 4 | คนที่ 5 |         |          |
| 15. ท่านมักจะคอยให้กำลังใจกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่เสมอ                          | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 16. ท่านยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย                              | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 17. ท่านให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน                            | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |
| 18. ท่านให้อิสระในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชา และไม่มี การบังคับ/ควบคุมระหว่างการปฏิบัติงาน | +1                                   | +1      | +1      | +1      | +1      | 1.00    | ใช้ได้   |

หมายเหตุ การแปลค่าความหมาย +1 หมายถึง เห็นด้วย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

-1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย



ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                      |                                                         |
|----------------------|---------------------------------------------------------|
| ชื่อ - สกุล          | นางนิตยา ศรีรัตน์                                       |
| วัน เดือน ปีเกิด     | 28 เมษายน พ.ศ. 2533                                     |
| สถานที่เกิด          | จังหวัดอ่างทอง                                          |
| ที่อยู่ปัจจุบัน      | 143/1 หมู่ 4 ต.โพธิ์ม่วงพันธุ์ อ.สามโก้ จ.อ่างทอง 14160 |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน |                                                         |

พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน ครูโรงเรียนวัดเชิงหวาย (ประชารัฐอุทิศ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทอง

### ประวัติการศึกษา

|           |                                                                                |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| พ.ศ. 2539 | ประถมศึกษา โรงเรียนวัดท่าหมื่น<br>อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง                   |
| พ.ศ. 2545 | มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนสามโก้วิทยาคม<br>อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง           |
| พ.ศ. 2548 | มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอ่างทองปัทมโรจน์วิทยาคม<br>อำเภอเมือง จังหวัดอ่างทอง |
| พ.ศ. 2551 | การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย<br>มหาวิทยาลัยบูรพา                      |