

## ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

### Some Factors Affecting the Administrators' Leadership in Secondary Schools at Muang District, Samutsakorn Province

ปิติภัทร ลือพงษ์\*, พีรพงศ์ ทิพนาค

Pitipat Leupong, Peerapong Tipanark

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

\*ผู้นิพนธ์หลัก email: luepongpat1911@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของโรงเรียน จำนวน 196 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาครทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือปัจจัยด้าน การสนับสนุนทางสังคม สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (2) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองสมุทรสาคร มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (3) ทั้ง 4 ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกค่อนข้างสูงกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ และ (4) ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และสุขภาพจิต ร่วมกันส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหารได้มากถึงร้อยละ 77 เฉพาะปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพียงปัจจัยเดียวสามารถอธิบายได้มากถึงร้อยละ 67

---

**คำสำคัญ :** ปัจจัยที่ส่งผล, ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

---

## ABSTRACT

The main purposes of this research was to study the factors that affecting the leadership of secondary school administrators in Maung district, Samutsakorn province. . The samples in this study were 196 personnel who have worked in those school. The instrument for gathering the data was a questionnaire and data were analyzed by using descriptive statistics namely percentage, arithmetic mean, and standard deviation, and the inferential statistics using the Pearson Moment Correlation Coefficient and Stepwise Multiple Regression.

The results of this research revealed that (1) All of factors that lead to study were concerning with the school administration indicated at high level, that were the aspect of social supported, mental health, achieved motivation, and administrators 'job satisfaction respectively. (2) The leaderships of the secondary school administrators at Maung district, Sumutsakorn province was indicated at high level. (3) 4 factors were highly statistical significant positive correlation with the secondary school administrators' leadership. And (4) The 3 factors : administrators s'job satisfaction, achieved motivation, and could be explain the secondary school administrators leadership at 77%, especially the job satisfaction could be 67% explained.

---

**Keyword** : Factors affecting, leadership of secondary school administrators

---

### บทนำ

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาในระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคน เพราะผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของโรงเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจากการศึกษาพบว่าอยู่ที่ คุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และ สถานการณ์ที่บริหารในปัจจุบัน โดยมีองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หลายประการ คือ ด้านการ สนับสนุนทางสังคม (Magusson and Endler, 1989: 18-20 อ้างถึงใน ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2541: 105) และ ด้านจิตลักษณะซึ่งอยู่ภายใน

ที่สำคัญๆ ประกอบด้วย 1) สติปัญญา 2) ประสบการณ์ ทางสังคม 3) สุขภาพจิต 4) เหตุผลเชิงจริยธรรม 5) ลักษณะมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง 6) ความเชื่อในอำนาจตนหรืออัตมโนทัศน์ 7) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 8) ทศนคติคุณธรรมและ ค่านิยม 9) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2539: 3-5) โดยจิตลักษณะ เหล่านี้ จะเป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมในการ แสดงออกของการใช้อำนาจที่มีอิทธิพลต่อผู้ที่ เกี่ยวข้องในสถานการณ์การบริหารซึ่งก็คือภาวะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง จะเห็นได้ว่าการ แสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษา เพราะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลผลิตของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ตลอดจน

ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานและการเรียนรู้ รวมทั้งภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเครียดในองค์กรอีกด้วย การดำเนินการใดๆ ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำสูงสุดจะสามารถนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเช่นกัน นั่นก็คือผลสำเร็จทุกอย่างจะต้องตกไปสู่เด็กนักเรียน การทำให้นักเรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีคุณธรรม และมีความสุขในชีวิต เพื่อเป็นกำลังของชาติที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

ผู้วิจัยมีความตระหนักอย่างยิ่งว่าการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อให้เป็นโรงเรียนคุณภาพของชุมชนและสังคม จะต้องอาศัยผู้นำของโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำเท่านั้น จึงทำให้มีความสนใจที่จะศึกษาว่าตามกรอบแนวคิดที่ได้มาจากการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น เมื่อนำมาศึกษาในสถานการณ์ใหม่นี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นอย่างไร และการที่เป็นเช่นนั้น มีปัจจัยซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางด้านจิตลักษณะ ปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลกับการแสดงพฤติกรรมการใช้อำนาจบริหารหรือภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในชานเมืองรอบกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้มีความคาดหวังว่าข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนในเขตเมืองที่เป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถนำไปใช้เป็นกรอบและหรือรายละเอียดต่อยอดในการส่งเสริมสถานการณ์และจิตลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งยิ่งขึ้นอันจะส่งผลโดยตรงต่อการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง รวมทั้งเป็นแนวทางให้แก่โรงเรียนอื่นๆ

ในบริบทเดียวกัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการตามที่มุ่งหวังต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สำคัญในการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

### สมมติฐานในการวิจัย

อย่างน้อยมี 2 ปัจจัย ที่ร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยบางปัจจัยเท่านั้นที่เกี่ยวข้องและคาดว่าจะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร โดยปัจจัยดังกล่าว ผู้วิจัยใช้แนวคิดของนักจิตวิทยาสังคมคือ Magusson and Endler (1989, หน้า 18-20 อ้างถึงใน ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2541, หน้า 105) และจากแนวคิดของ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2539 : 3-5) ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้หน้าที่แสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ได้ โดยมีตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กัน แสดงเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังนี้

ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ ตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์

ปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม  
หรือภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนทางสังคม
2. สุขภาพจิต
3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



ภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต  
อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพยากรณ์ (Prediction Research) ที่มุ่งอธิบายลักษณะของตัวแปรพยากรณ์หลายตัวกับตัวแปรเกณฑ์เพียง 1 ตัวแปร โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้ คือ

ขั้นตอนแรก วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content analysis) เพื่อกำหนดกรอบตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามซึ่งเป็นตัวแปรแฝงและตัวแปรที่สังเกตได้ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่สอง วิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปรปัจจัยต่างๆ จากขั้นตอนแรก และใช้วิธีการทางสถิติเพื่อหาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวแปรพยากรณ์มีอิทธิพลส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์

ประชากรหลักที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ในปีการศึกษา 2559 จำนวน 5 โรงเรียน มีจำนวนทั้งสิ้น 386 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้นภูมิ (Stratified Random

Sampling) ได้บุคลากรจำนวน 196 คน เป็นตัวแทนในการวิจัย ซึ่งถือว่าเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากเพียงพอและมีความน่าเชื่อถือได้ไม่น้อยกว่าขั้นต่ำตามตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สอบถามข้อมูลพื้นฐาน หรือ Demographic variables จากกลุ่มตัวอย่าง และมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อสอบถามความคิดเห็น โดยกำหนดเป็นคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ระบุว่ารายการนั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระบุว่ารายการนั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับมาก

3 หมายถึง ระบุว่ารายการนั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระบุว่ารายการนั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับน้อย

1 หมายถึง ระบุว่ารายการนั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามในแต่ละตอนได้ผ่านกระบวนการพัฒนาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ค่า IOC. ไม่น้อยกว่า 0.50 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ในแต่ละตัวแปรแฝงดังนี้ การสนับสนุนทางสังคม เท่ากับ 0.89 สุขภาพจิต เท่ากับ 0.88 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เท่ากับ 0.93 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.94 และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เท่ากับ 0.97 ซึ่งถือว่ามีความถูกต้องและมีความเชื่อมั่น (Reliability) สูงเพียงพอสำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายลักษณะของตัวแปรต่างๆ ที่ศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 และ 2 ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ผลการวิจัย

1. ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร พบว่ามีอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับได้แก่ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านสุขภาพจิต ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ตัวบ่งชี้ในแต่ละปัจจัยดังกล่าว ที่ผู้บริหารโรงเรียนยังดำเนินการอยู่ในระดับปานกลางหรือสูงกว่าเล็กน้อยเท่านั้น มีดังนี้: ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้ปกครอง ชุมชน หรือชุมชน; การเป็นคนอารมณ์ดี ร่าเริง คุยสนุก ไม่เครียด ทำให้รู้สึกสบายใจเมื่อร่วมทำงานด้วย; การใช้ปฏิภาณ

ไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า; การแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ; การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหารโรงเรียนอื่นๆ; การได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา; และ การได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานจนเป็นที่พอใจ

3. พฤติกรรมหรือภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร อยู่ในระดับมาก โดยตัวบ่งชี้ 3 อันดับแรก ได้แก่ การยกย่อง การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย และมีความเหมาะสม; มีการวางแผนในการบริหารงานทุกงานและมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์; และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงานเพื่อแก้ปัญหาและความก้าวหน้าในหน่วยงานเสมอ

ส่วนรายการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสดงออกมาค่อนข้างไปทางระดับปานกลางมีจำนวน 4 รายการ ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหา และแก้ไขโดยสันติวิธี; การอำนวยความสะดวกในด้าน สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ; การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเสมอ และ การแสดงความห่วงใยและให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรประสบปัญหาหรือมีความเดือดร้อน

5. ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้ง 4 ปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยเรียงตามลำดับ คือปัจจัย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน, แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์, สุขภาพจิต, และการสนับสนุนทางสังคม และในจำนวนนี้มีเพียง 3 ปัจจัยเท่านั้นที่ร่วมกันส่งผลมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มากถึงร้อยละ 77 โดยเฉพาะ ปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปัจจัยเดียว สามารถอธิบายความแปรปรวนได้สูงถึงร้อยละ 67 ; แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียงร้อยละ 6 ส่วนสุขภาพจิต สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เพียงร้อยละ 4

### อภิปรายผล

กล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ณัฐพงศ์ บุญยารมย์, 2554: 107-111) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นทั้งผู้นำทางการศึกษา จะต้องใช้ภาวะผู้นำและใช้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน (Knezevich, 1984, : 323 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540:55; สัมมา ธรนิธย์, 2554) จากสาระดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

1) จากข้อค้นพบที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวม มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก แต่ก็มีจำนวนเกินกว่าครึ่งเล็กน้อยเท่านั้น (51.53%) รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางและน้อย (39.25%) ในระดับมากที่สุดมีเพียงร้อยละ 8.67 เท่านั้น อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียน จึงแสดงให้เห็นว่าโดยรวมยังสามารถบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิผลได้อยู่ ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียด จำนวนตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่นำมาศึกษา จำนวน 24 รายการ มีหลายรายการที่ยังอยู่ในระดับกลาง ๆ ได้แก่ (1) “การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร” ( $\bar{X} = 3.43, S.D = 92$ ), (2) “การแสดงความห่วงใยและให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรประสบปัญหาหรือมีความเดือดร้อน” ( $\bar{X} = 3.47, S.D = 91$ ) (3) “ความเชื่อมั่นในตนเอง

กล้าเผชิญกับปัญหา และแก้ไขโดยสันติวิธี” ( $\bar{X} = 3.51, S.D = 84$ ), และ (4) “การอำนวยความสะดวกในด้าน สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน” ( $\bar{X} = .52, S.D. = 85$ ) ดังนั้นการแสดงผลพฤติกรรมในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองสมุทรสาคร จึงยังสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อีก โดยเฉพาะพฤติกรรมที่บ่งบอกภาวะผู้นำในรายการดังกล่าว หากผู้บริหารโรงเรียนได้มีการตรวจสอบด้วยตนเอง และนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารเพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับ Hoy & Miskel (2005: 134) ที่กล่าวว่าหากผู้บริหารมีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ มีความกระตือรือร้นที่จะรับข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนา ก็จะเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ การบริหารงานโดยใช้สติปัญญา การบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์จึงต้องมีความตระหนักมาก ๆ โดยเฉพาะการให้ความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายด้วยความจริงใจและการให้บุคลากรทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น (Chapin, 1997: 317) เช่นเดียวกับ Combs (1988: 29) ที่กล่าวไว้ว่าในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อของครูเสียก่อน โดย : สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครูให้รู้สึกว่าเขา มีความสำคัญ มีคุณค่า มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของโรงเรียน สิ่งที่เป็นปัญหา ค่านิยม เป้าหมาย และทางเลือกที่เป็นไปได้ รวมทั้งผู้บริหารจะต้องใส่ใจในการตรวจสอบและปรับปรุงคุณลักษณะส่วนตัว เช่น เจตคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ พร้อมกับแสดงพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ การสั่งการ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Chung and Megginson, 1981:

282 อ้างถึงใน ซลี แต่รุ่งเรือง, 2536: 22) ซึ่งผลการกระทำดังกล่าวย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยเฉพาะกับผู้มีส่วนได้เสียกับโรงเรียน ก็นอกจากจะทำให้ผู้บริหารเพิ่มภาวะผู้นำ แล้วยังส่งผลทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงานของโรงเรียนในที่สุด

2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุผลทั้ง 4 ปัจจัยนั้น พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น โดยเฉพาะปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม มีอยู่ในระดับสูงกว่าทุกด้าน รองลงมาคือปัจจัยด้านสุขภาพจิต และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอยู่ในระดับมากแต่ค่อนข้างต่ำมาก ดังนั้นหากเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินการของปัจจัยดังกล่าวให้มากขึ้นก็ย่อมจะเกิดผลผลดีต่อการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัยหลายท่าน อาทิ Magusson and Endler (1989: 18-20) และดวงเดือน พันธุมนาวิน (2541: 105) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร จึงควรมีการวิเคราะห์ในเชิงระบบตามแนวคิดของ SBM. (School Based Management) ย้อนกลับไปพิจารณาว่าผลที่เกิดขึ้น (Output/ outcome) เช่นนั้น แม้จะเป็นมุมมองตามการรับรู้ของบุคลากร ก็พอจะพิจารณาได้ว่ามีมูลเหตุจากปัจจัย (Input) หรือกระบวนการ (Process) ใดรายการย่อยในปัจจัยใดที่ตั้งอยู่แล้ว ก็ควรดำรงคงไว้และเร่งทำให้ดียิ่งขึ้นต่อไปเพื่อให้เป็น Best Practice ส่วนรายการใดที่ยังดำเนินการได้ผลระดับกลางๆ หรือไม่สูงมากก็ควรมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ความเห็นของผู้เกี่ยวข้องรอบเป็นบวกยิ่งขึ้นไป อาทิ

2.1 ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม โดยรวมโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในระดับมาก แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนได้รับการสนับสนุน

ในลักษณะต่างๆ จากผู้มีส่วนได้เสียกับโรงเรียน อาจเป็น บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ House, Robert J. (1981) และ Israel, Babara A. (1985) และ Tiden and Weinert (1987: 78) แต่ในขณะที่เดียวกันก็พบข้อมูลบางประเด็นที่ต้องตั้งเป็นข้อสังเกต เพราะมีอยู่ 1 รายการ คือ “ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง นักเรียนหรือผู้นำชุมชนหรือชุมชน” ที่เกี่ยวข้องในระดับมากแต่ค่อนข้างต่ำปานกลาง ( $\bar{X} = 3.59, S.D. = 79$ ) แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งยังมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียนและกับชุมชนไม่ค่อยดีนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่มีอายุมากและเพิ่งเข้ามาทำหน้าที่บริหารไม่นาน (ประมาณ 1-2 ปี) จึงควรที่ผู้บริหารต้องหาแนวทางว่า จะต้องทำกิจกรรมใดบ้าง เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ให้มีมากขึ้น ซึ่งก็สามารถทำได้ ประสิทธิ์ เหยกกลิ่น (2527) ได้เสนอว่าผู้บริหารโรงเรียน (1) ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาโรงเรียน ผู้เรียน โดยเชิญผู้นำชุมชน เช่น พระภิกษุ ผู้ปกครอง นักเรียน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิก อบต. อบจ. เทศบาล ฯลฯ มาร่วมดำเนินการ (2) สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้ชุมชนตระหนักว่า กระบวนการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของทุกคน การช่วยเหลือหรือการมีส่วนร่วมควรเกิดจากความศรัทธาและเต็มใจอย่างแท้จริง (3) เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้ถ่ายทอดภูมิความรู้ ในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครูชาวบ้าน เครือข่ายการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ทั้งภาครัฐและธุรกิจเอกชน (4) ให้ชุมชนช่วยควบคุมดูแลบุตรหลานของตนเอง ซึ่งเป็นสมาชิกในชุมชน “ใช้ทฤษฎีตาจับปะรด” มิให้กระทำในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ “ใช้ชุมชนเป็นฐาน หรือครอบครัวเป็นฐาน สร้างเยาวชน (5) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการ

ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความสำเร็จของการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ประชุมผู้ปกครอง จัดงานประจำปี จัดนิทรรศการ และแสดงผลงานนักเรียน ทั้ง 5 ประเด็นนี้ อย่าแยกส่วน ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิถีชีวิตชุมชน ถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างโรงเรียนและชุมชน อย่างเสมอภาค และเกิดประโยชน์ร่วมกัน

2.2 ปัจจัยด้านสุขภาพจิตของผู้บริหาร มี 2 รายการ ได้แก่ “ผู้บริหารเป็นคนอารมณ์ดี ร่าเริงแจ่มใส ทำให้รู้สึกสบายใจเมื่อร่วมทำงานด้วย” ( $\bar{X} = 3.49, S.D. = 84$ ) และ “ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน ร่าเริง คยสนุก ไม่ค่อยเครียด” ( $\bar{X} = 3.59, S.D. = 77$ ) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาบางแห่งน่าจะมีสุขภาพจิตไม่ค่อยดีนัก จึงต้องหมั่นตรวจสอบตนเองว่าเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่ หากเป็นจริงก็ควรหาสาเหตุที่แท้จริงและพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งก็สามารถทำได้โดย: หมั่นสร้างความภูมิใจในหน้าที่การงานของตนเอง เพื่อที่จะได้ทำงานนั้น ๆ อย่างมีความสุข มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ; คิดริเริ่มงานใหม่ๆ และหาวิธีการมาพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ หมั่นคิดสร้างสรรค์อะไรใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ ; ต้องสร้างมิตรในที่ทำงาน ไม่ใช่ตัวเองเป็นศูนย์กลางเป็นที่ตั้งไปทั้งหมด ต้องหัดฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเอื้ออาทร เอื้อเพื่อเพื่อแผ่ต่อคนรอบข้างบ้าง อย่าใช้ความรู้สึกตัวเองเป็นใหญ่ หรือใช้ตัวเองเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินคนอื่นไปเสียหมด เพราะบางกร้งงานที่ทำกับสิ่งที่ผู้อื่นทำอาจจะไม่เหมือนกัน ควรจะทำงานของตนเองให้ดีที่สุด การมองโลกในแง่ดี เอาใจใส่คนรอบข้างจะทำให้ไม่รู้สึกตัวตัวเองไม่โดดเดี่ยว ; ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่ เพื่อช่วยให้ผ่อนคลาย หายเครียด และไม่ปล่อยให้งานค้างคั่งสะสมมาก

เกินไป ; มีน้ำใจ มีมารยาท พูดจาภาษาคนไพเราะ อ่อนหวาน หรือหาเหตุผลมาช่วยคลายเครียดบ้าง เรื่องนี้สำคัญเพราะน้ำใจ และการพูดจาที่ดีๆ ย่อมส่งผลถึงจิตใจคนที่ทำงาน ให้เกิดความอ่อนโยนเข้าหากัน และบางครั้งเรื่องตลกก็ช่วยละลายพฤติกรรมคนที่มาจากต่างที่ต่างพื้นฐานให้เข้าหากัน ได้รวดเร็วขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมอย่างยิ่ง (สุกิจ ศุภเจริญกิจ, 2559)

2.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้บริหารโดยรวมมีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ได้ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามศึกษาความต้องการของใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอยู่เสมอว่าแต่ละคนมีความต้องการสิ่งใด เพื่อว่าจะสามารถสนองความต้องการของเขาเหล่านั้นได้ถึงระดับที่พึงพอใจแล้ว ระดับขวัญกำลังใจที่ดีของบุคคลแต่ละกลุ่มบุคคลก็สูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ เลิศศิลป์ รัตนมุสิก (2538:95) ได้ศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก แต่ก็มี 2 รายการที่ผู้บริหารมีสูงกว่าระดับปานกลางเล็กน้อย ได้แก่ (1) “เมื่อมีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้น ผู้บริหารจะใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา” ( $\bar{X} = 3.55, S.D. = 76$ ) และ (2) “ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ” ( $\bar{X} = 3.55, S.D. = 84$ ) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร บางแห่งยังขาดปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้น และยังใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบเก่า ทั้งนี้เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ และเพิ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็น



ผู้บริหารโรงเรียนมาเป็นเวลาเพียง 1 – 2 ปีเท่านั้น ยังมีประสบการณ์ และมีความรู้ที่น้อย จึงต้องมีการพัฒนาตนเองให้มากขึ้น โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมสัมมนา เป็นต้น

2.4 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานได้ประสบความสำเร็จ การกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพัฒนาความรู้ อยู่เสมอและการได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในลักษณะงาน ส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริและคนอื่นๆ (2524:21) พบว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีผล ต่อแทนความก้าวหน้า ความสำเร็จสูงและตรงกับ ความรู้ความสามารถและความถนัดจะส่งผลให้ พฤติกรรมการทำงานสูง แต่ก็มียุขบางรายการที่มี ในระดับปานกลาง อาทิ อาทิ “การยอมรับนับถือ จากผู้บริหารโรงเรียนอื่นๆ” ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 83$ ) (2) “การยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน” ( $\bar{X} = 3.53, S.D. = 79$ ) และ (3) “ผลตอบแทนที่ได้รับ จากการปฏิบัติงานจนเป็นที่พอใจ” ( $\bar{X} = 3.53, S.D. = 85$ ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร บางส่วนยังไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร ซึ่งก็ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ. (2559) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของ พนักงานกลุ่ม Gen Y โดยปัจจัยนี้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมาก

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน มัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ที่แสดงออกมาในระดับมากและสูงกว่ามีประมาณ ร้อยละ 60 และที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีประมาณ ร้อยละ 40 แสดงว่ายังสามารถปรับปรุงและพัฒนา ได้อีก สำหรับรายการที่ผู้บริหารมีอยู่ในระดับมาก

3 อันดับแรก ได้แก่ (1) “การแต่งกายสะอาด เรียบร้อยและมีความเหมาะสม” (2) “มีการวางแผน ในการบริหารงานทุกอย่าง และมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์”, และ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหาและความก้าวหน้าในหน่วยงานเสมอ ส่วนรายการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสดงออกมา และสังเกตได้ในระดับที่ค่อนข้างมาทางปานกลาง 4 รายการ ได้แก่ (1) “ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและแก้ไขโดยสันติวิธี”, (2) “มีการ อำนวยความสะดวกในด้าน สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ”, (3) “มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรเสมอ” และ, (4) “แสดงความห่วงใย และให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรประสบปัญหา หรือมีความเดือดร้อน” ซึ่งรายการต่างๆ ที่ผู้บริหาร ปฏิบัตินี้ เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะต้องมียุข แล้ว สำหรับบางรายการที่ยังแสดงออกมาในระดับ ที่ไม่สูงมาก โดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์กับ บุคลากร เพราะการบริหารงานให้บรรลุผลต้อง อาศัยกำลังคน หากกำลังคนยังมีขวัญกำลังใจในระดับ มุ่งสูงเพียงพอที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหาร จึงต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ของโรงเรียนให้มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้แรงจูงใจ ภายใน (Motivation Factors) เพื่อเป็นการกระตุ้น หรือจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งเรื่อง นี้ก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีสัมฤทธิ์ผล

4. ปัจจัยหรือตัวแปรพยากรณ์ที่นำมา ศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับ ตัวแปรเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ และสุขภาพจิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ สุนทรีภรณ์ แก้วกนก (2546:62) ที่ทำวิจัย ในบริบทใกล้เคียงกัน และจากข้อค้นพบนี้ มีเพียง

3 ปัจจัยเท่านั้นที่ร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ได้มากถึงร้อยละ 77 ซึ่งถือว่าสูงมาก โดยเฉพาะปัจจัยแรก คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพียงปัจจัยเดียวก็สามารถอธิบายภาวะผู้นำของผู้บริหารได้สูงถึงร้อยละ 67 ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1972: 260) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ และปัจจัยเหล่านั้นใช้เป็นเครื่องมือบ่งบอกปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งมีอยู่ 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารเหล่านี้พัฒนาความพึงพอใจให้สูงขึ้นจึงควรเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าว กล่าวคือในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนในเขตเมืองซึ่งอยู่ใกล้ความเจริญในทุกด้าน ส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีบุคลากรและนักเรียนมาก ผู้บริหารโรงเรียนควรอยู่ในวัยทำงาน มีความรู้และประสบการณ์สูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์ รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารเท่าทันกับสถานการณ์ต่างๆ ที่อยู่โดยรอบ มีความคิดใหม่ๆ และทำงานในเชิงรุกให้ผลงานออกมาในเชิงประจักษ์ ก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย

ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ หากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารในระดับที่เหนือกว่า และต้องการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานก็สามารถกระทำได้ ดังนี้ :-

1) การให้รางวัลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนเงินเดือน โบนัส หรือสิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัว ให้โอกาสไปศึกษาต่อ ไปอบรมสัมมนา และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ประกาศนียบัตรต่าง ๆ เป็นต้น

2) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เหมาะสมกับวัย

3) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร จำนวนประมาณร้อยละ 40 ยังมีระดับภาผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำกว่า ดังนั้นจึงควรได้มีการสำรวจและประเมินตนเองว่ายังขาดในเรื่องใด และเรื่องใดที่ดีอยู่แล้วก็ควรคงไว้และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปเพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร รายการที่มีปฏิสัมพันธ์ในระดับไม่สูงมาก: ปัจจัยการสนับสนุนทางสังคม ได้แก่รายการ “ระดับความสัมพันธ์ที่ตระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้นำชุมชนหรือชุมชน” แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาบางแห่ง ยังขาดอยู่ก็ควรได้หาทางทำให้ดีขึ้น ซึ่งก็มีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธี เช่น การเชิญผู้ปกครองนักเรียนมาร่วมทำกิจกรรมกับโรงเรียน หรือ การให้การสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมกับงานของชุมชนทุกครั้งที่มีโอกาส หรือ การจัดกิจกรรมบริการวิชาการให้แก่ชุมชน เพราะการทำสิ่งใดๆ ก็ตามที่ชุมชนได้รับประโยชน์หรือแม้แต่การอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นกันเอง ไม่ถือตัวให้การยอมรับนับถือ ชัยนลงชุมชน อย่างนี้ก็พอจะเป็นแนวทางสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองและชุมชนได้

ปัจจัยด้านสุขภาพจิตของผู้บริหารในรายการ “ผู้บริหารดูเป็นคนอารมณ์ดี ร่าเริง

แจ่มใส ทำให้รู้สึกสบายใจเมื่อร่วมทำงานด้วย”  
อย่างนี้แสดงว่ายังมีผู้บริหารโรงเรียนบางท่านที่  
บุคลากรมีความรู้สึกไม่อยากอยู่ใกล้หรือร่วมทำงานด้วย  
พิจารณาได้ว่าผู้บริหารมีคุณสมบัติทางจิตไม่ปกติ  
อาจเป็นคนมีอารมณ์ฉุนเฉียว ไม่ยิ้มแย้มแจ่มใส  
ดูดำโดยไม่มีเหตุผล ทำอะไรตามอารมณ์ตนเอง  
อย่างนี้คงไม่ดีแน่ในการบริหารงาน เพราะการทำงาน  
ต้องอาศัยคน หากคนมีความรู้สึกหรือเจตคติไม่ดี  
ต่อผู้บริหาร ความสนใจ ความพึงพอใจต่อการ  
ปฏิบัติงานก็จะต่ำ ผลงานที่ออกมาก็จะต่ำตามไป  
ด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน หากตรวจสอบว่า  
ตนเองเป็นเช่นนั้นจริง ก็ควรได้พิจารณาปรับปรุง  
และแก้ไข

ปัจจัยด้านแรงจูงใจไว้ในรายการ “เมื่อ  
มีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้น ผู้บริหารจะใช้ปฏิภาณ  
ไหวพริบในการแก้ปัญหา”, “เมื่อวิธีการแก้ปัญหา  
แบบเดิมไม่ได้ผล ผู้บริหารของท่านจะหันไปใช้วิธี  
การแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ”. แสดงว่า ผู้บริหาร  
โรงเรียนบางท่านไม่ค่อยมีไหวพริบในการแก้ปัญหา  
หรือยังใช้วิธีการเดิมๆ ในการแก้ปัญหา ซึ่งในการ  
เป็นผู้บริหารยุคใหม่ หรือยุค Thailand 4.0 ผู้บริหาร  
จะต้องเป็นผู้นำตามสถานการณ์ เป็นผู้นำแห่งการ  
เปลี่ยนแปลง ดังนั้นจากสภาพความจริงที่พบว่า  
ผู้บริหารเกือบร้อยละ 60 เป็นผู้มีอายุ 55 ปีขึ้นไปนั้น  
ถือว่าเป็นผู้มีอายุมาก อาจมีความคิดว่าอยู่ทำงาน  
รอเกษียณอายุ ไม่ต้องกระตือรือร้น ไม่ต้องแสวงหา  
ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม หากคิดอย่างนี้การจะบริหาร  
โรงเรียนให้มีประสิทธิผลก็คงมีความเป็นไปได้น้อย  
วิธีแก้ก็อาจทำได้หลายประการ คือ ผู้มีอำนาจในการ  
บรรจุแต่งตั้ง ควรแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาระดับ  
วิชาการบริหารการศึกษา ในระดับปริญญาเอก  
มีอายุอยู่ในช่วง 40 – 55 ปีมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน  
ในเขตเมือง หรือผู้บริหารที่มีอายุมาก มีภาวะผู้นำต่ำ  
ก็ควรส่งไปพัฒนาเพิ่มเติม โดยการศึกษาดูแบบ

ในหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยเฉพาะ ซึ่งก็สอดคล้อง  
กับปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ในรายการที่ว่า “ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากผู้ใต้  
บังคับบัญชาทุกคน” ซึ่งพิจารณาในทางตรงกันข้าม  
ก็คือ ผู้บริหารยังขาดการยอมรับนับถือจากบุคลากร  
นั่นเอง อาจมาจาก อายุ วุฒิการศึกษา และความรู้  
ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน

อนึ่งปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง  
ความเห็นว่ายังอยู่ในระดับต่ำนั้นน่าจะเป็นเพราะ  
ได้รับผลตอบแทนยังไม่เป็นที่พอใจ ก็น่าจะเป็นไปได้  
เพราะการอยู่ในเขตเมือง ค่าครองชีพสูง มีงาน  
สังคมมาก รายได้จากเงินเดือนอาจไม่พอใช้ จึงเป็น  
เรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารเหล่านี้ควรรับไว้  
พิจารณาด้วย

3. จากการศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลหรือมี  
อิทธิพลร่วมกันอธิบายหรือพยากรณ์ภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนได้สูงถึงร้อยละ 77 (R-Square =  
.77) คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์ และสุขภาพจิตของผู้บริหารโรงเรียน  
ดังนั้น จึงมีข้อเสนอต่อผู้เกี่ยวข้องว่า

3.1 ผู้พัฒนาหลักสูตรการศึกษา  
สำหรับพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมือง  
ควรบรรจุสาระทางวิชาการ และปฏิบัติการใน 3  
ปัจจัยดังกล่าวให้มากเป็นพิเศษ มากกว่าสาระด้าน  
อื่นๆ ไม่ว่าจะ เป็นหลักสูตรของสถานศึกษา หรือ  
หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ที่จัดโดยหน่วยงานพัฒนา  
หรือบังคับบัญชา

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตอำเภอเมือง ที่ประสงค์ต้องการให้โรงเรียน  
ของตนเป็นโรงเรียนคุณภาพ ต้องตระหนักในเรื่องนี้  
ให้มากขึ้น โดยการตรวจสอบตนเองว่าให้แบบภาวะ  
ผู้นำแบบใดในการบริหารจัดการโรงเรียน โดยต้อง  
คำนึงถึงองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ ผู้นำ ผู้ตาม และ

สถานการณ์ รวมทั้งการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ด้านการบริหารตนหรือผู้นำ จะปรับปรุงและพัฒนาได้ง่ายกว่าด้านอื่นๆ เพราะอยู่ที่ตัวผู้บริหารเอง หากได้มีการตรวจสอบและพบว่ายังขาดหรือมีจุดอ่อนอยู่ก็สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้ แต่อย่างไรก็ตามก็ควรได้พิจารณาองค์ประกอบอื่นด้วย เพราะมีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพียงแต่อาจทำได้ยากกว่า

3.3 ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกค่อนข้างสูงกว่าทุกปัจจัย และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองจังหวัดสมุทรสาคร ดังนั้นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งหรือพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ว่า จะหาแนวทางอย่างไร ในการทำให้ผู้บริหารมีความสุขใจ และพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงสุดเท่าที่จะทำได้ โดยมีข้อเสนอแนะให้ใช้ทฤษฎีของ Herzberg และ Maslow มาเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนา โดยมุ่งไปที่การกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดความพึงพอใจ นำมาบูรณาการกับการจูงใจด้วยปัจจัยสุขสภาวะอนามัย (Hygien Factor) หรืออาจ: (1) สร้างแรงจูงใจโดยให้รางวัลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน ขึ้นเงินเดือนปีละ 2% ขึ้นให้โบนัสพิเศษ เบี้ยขยันหรือเบี้ยประชุม หรือสร้างแรงจูงใจตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัว ให้โอกาสไปศึกษา อบรมสัมมนา เพิ่มเติม และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ประกาศนียบัตรต่างๆ เป็นต้น (2) สร้างแรงจูงใจด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เหมาะสมกับวัย (3) สร้างแรงจูงใจด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในกลุ่มโรงเรียน (Participative Management) เป็นต้น

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตเมืองที่อำเภออื่น หรือจังหวัดอื่นๆ ที่มีความเจริญ หรืออยู่ในบริบทเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของผลการวิจัย (Consensus) เพื่อจัดทำเป็นบรรทัดฐาน (Norm) นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคลากรระดับสูงของโรงเรียนในเขตเมือง รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
2. ควรมีการศึกษาวิจัยตัวแปรปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมจาก 4 ปัจจัยนี้ รวมทั้งปัจจัยสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ในการบริหาร เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการวางแผนบรรจุแต่งตั้งและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในเขตเมืองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เพียงบุคลากรกลุ่มเดียว หากมีการวิจัยในลักษณะนี้ ควรเพิ่มศึกษาจากกลุ่มอื่นด้วย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชนที่อยู่โดยรอบโรงเรียน เพื่อใช้ถ่วงเฉลี่ยคำตอบ ไม่ให้เกิดความลำเอียง รวมทั้งการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลก็เช่นเดียวกัน ที่ไม่ควรใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว อาจเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต หรือแบบสัมภาษณ์ เป็นต้น
4. การวิจัยครั้งนี้เน้นการหาปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ สถิติหลักที่หาคำตอบนี้คือ Stepwise Multiple Regression หากเพิ่มเติมโดยใช้สถิติอื่น เช่น Path Analysis ก็จะทำให้ทราบ ว่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลนั้น ตัวแปรใดส่งผลโดยตรง ส่งผลทางอ้อม เกี่ยวข้องกับตัวแปรอื่นใดบ้าง ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปปรับใช้ได้มากขึ้น

### บรรณานุกรม

- ชลี แต่รุ่งเรือง. (2536). **ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐพงศ์ บุญยารมย์. (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม**. ปีที่ 1 ฉบับที่ 1, 2554: 107-111
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2539). **ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม : การวิจัยและการพัฒนาบุคคลตำราชั้นสูง**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประสิทธิ์ เฝยกลิน. (2527). รูปแบบการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **Suranaree Journal, Soc. Sci.** Vol. 8 No. 1; June 2014 (1-22).
- สุนทรภรณ์ แก้วกนก. (2546). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- สัมมา รัตนีย์ . (2554) . **การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- อัจฉิมา บำเพ็ญบุญ. (2559) . **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y Factors Affecting Job Satisfaction to Gen Y**. **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข**. 9 (2) ก.ค. - ธ.ค. 59: 239-252
- Caplan, G. (1974). Support system and community mental health. New York: Behavioral Publication. Cowley
- Chapin, F.S. (1997) . **Handbook of Research Design and Social Management**. (3<sup>rd</sup>ed). New York:McGraw-Hill.
- Chung, Kae H., and Megginson Leon C. (1981). **Organization Behavior Developing Managerial Skill**. New York: Harper and Row.
- Combs, A.W. (1988). **New Assumptions for Educational Reform. Educational Leadership,45(5)**, 38-40.
- House, Robert J. (1981). **A Path Goal Theory of Leader Effectiveness**. n.p: n.p.
- Hoy, Wayne K, & Miskel, Cecil G. (2005). **Educational Administration**. (7<sup>th</sup>ed). New York:McGraw-Hill.
- Israel, Babara A. (1985). "Social Network and Social Support: Implications for Natural Helper and Community Level Interventions", in Health. Educ.Behav, (pp.66). 12, 1985
- Magusson and Endler (1989). **Personality at the Crossroads :Current Issues in Interactionism Psychology**. New jersey : LEA Publisher.
- Tiden and Weinert. (1987). **Social Support and the Chronically ill Individual**. New York : Nurse Res.