



## รายงานการวิจัย

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา  
The Authentic Leadership Behaviors of School Administrators  
under the Primary Educational Service Area Office in Songkhla Province



ศรุตพิงศ์ ภูวัชรวรานนท์

รายงานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณกองทุนวิจัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

2557

## กิตติกรรมประกาศ

วิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยได้รับเงินอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พ.ศ. 2557 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรพงศ์ แก่นอินทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อติศัพท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต เกิดทิพย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย และ ดร.ณรงค์ศักดิ์ รอบคอบ ซึ่งได้เสียสละเวลาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาคม วัดไธสง ที่ช่วยให้คำแนะนำอย่างดียิ่งในการปรับปรุงงานวิจัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประวัตติ เวชประสิทธิ์ ที่เสียสละเวลาในการตรวจทานบทคัดย่อภาษาอังกฤษการวิจัยในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิจัยฉบับนี้ ขอมอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ ครูบาอาจารย์ของผู้วิจัย รวมทั้งเด็กชายศรัณวัชร ภูวัชรวรานนท์ นางรวิวรรณ ภูวัชรวรานนท์ นางเครือวัลย์ เสนพงศ์ นางจรรุพรรณ ทิพย์ศุภลักษณ์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจของผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดสงขลาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์  
สิงหาคม 2559



ชื่องานวิจัย	พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา
ผู้วิจัย	นายศรุตพงษ์ ภูวัชรวรานนท์
คณะ	ครุศาสตร์
ปี	2559

## บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา และ 2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ขณะดำรงตำแหน่ง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า (2.1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน (2.2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 (2.3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน (2.4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01

**Research Title:** The Authentic Leadership Behaviors of School Administrators under the Primary Educational Service Area Office in Songkhla Province  
**Researcher:** Saruthipong Bhuwatvaranon  
**Faculty:** Faculty of Education  
**Year:** 2016

## ABSTRACT

The study of Authentic leadership behaviors of school administrators under The Authentic Leadership Behaviors of School Administrators under the Primary Educational Service Area Office in Songkhla Province aimed to 1) investigate levels of Authentic leadership behaviors of school administrators under the Primary Educational Service Area Office in Songkhla Province and 2) compare authentic leadership behaviors according to variables of genders, ages, educational levels, and working experiences while holding the positions of school administrators under the Primary Educational Service Area Office in Songkhla Province. The number of 214 school administrators was used as a sample group. Instrument used was a 5 - level rating scale questionnaire. The instrument was a check list questionnaire. Statistical analyses used were frequency, percentage, means, standard deviation, t-test, and analysis of variance (ANOVA).

The study found the followings. 1) School administrators under the Primary Educational Service Area Office in Songkhla Province had authentic leadership behaviors at high level. 2) The study compared authentic leadership behaviors of school administrators according to variables of genders, ages, educational levels, and working experiences while holding the positions of school administrators and found the followings. (2.1) School administrators with different genders would have no significant different values of authentic leadership behaviors. (2.2) School administrators with different ages would have significant different values of authentic leadership behaviors at .01. (2.3) School administrators with different educational levels would have no significant different values of authentic leadership behaviors. (2.4) School administrators with different working experiences while holding the positions would have significant different values of authentic leadership behaviors at .01.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	(2)
กิตติกรรมประกาศ .....	(3)
สารบัญ .....	(4)
สารบัญตาราง .....	(6)
สารบัญภาพ .....	(8)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	<b>1</b>
ความสำคัญและที่มาของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	3
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	<b>7</b>
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ .....	7
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง .....	14
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่แท้จริง .....	20
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	<b>24</b>
ประชากร .....	24
กลุ่มตัวอย่าง .....	24
ตัวแปร .....	25
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	25
การรวบรวมข้อมูล .....	27
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	27

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	<b>28</b>
ส่วนที่ 1 การแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตามเพศ ช่วง	

อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง .....	29
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา .....	30
ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร โรงเรียน .....	33
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>42</b>
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	43
อภิปรายผล .....	46
ข้อเสนอแนะ .....	59
บรรณานุกรม .....	61
ภาคผนวก .....	68
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	69
ภาคผนวก ข แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง .....	71
ภาคผนวก ค ผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา .....	78
ประวัติผู้วิจัย .....	81

### สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่แท้จริง .....	19
2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	24
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ทำงาน .....	29
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกเป็นรายด้าน .....	30
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร	

	โรงเรียน ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง .....	30
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม .....	31
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านความยุติธรรม .....	32
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านความโปร่งใส .....	33
9	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตาม เพศ .....	33
10	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตาม อายุ .....	34
11	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง จำแนกตามอายุ .....	35
12	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม จำแนกตามอายุ .....	35
13	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมจำแนกตาม อายุ .....	36
14	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสจำแนกตาม อายุ .....	36
15	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมจำแนกตาม อายุ .....	37

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

<b>ตาราง</b>		<b>หน้า</b>
16	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา .....	38
17	ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตาม ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง .....	38
18	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง .....	39
19	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม จำแนกตาม ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง .....	39
20	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส จำแนกตาม ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง .....	40
21	ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวม จำแนกตาม ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง .....	41



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของนอร์ธเฮาส์.....	18
---	--	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 80 บังคับให้มีกฎหมายเพื่อพัฒนาศึกษาของชาติประกอบรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไปให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การจัดองค์กรมีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่จัดบริการสาธารณะย่อมมีอิสระในการบริหารทั้งทรัพยากรบุคคล และอำนาจหน้าที่ในกรอบที่กฎหมายให้อำนาจไว้ การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษา มีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติโดยรวม (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551: 279)

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดความซับซ้อนและปัญหา การดำเนินงานในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม จริยธรรม จึงจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และด้วยความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสังคมโลกจึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อประเทศไทยด้วยเช่นกัน ทั้งวิกฤตปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และด้านการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ตีพอ ทั้งด้านการบริหารจัดการ และคุณภาพการศึกษาที่ไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ในสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างรวดเร็วและจริงจัง (สมบุญรณ์ นนทสกุล, 2547: 105)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น เคอร์นีส (Kernis, 2006: 17) ได้ทำการศึกษา หลักการทางจิตวิทยาเรื่องสิ่งที่แท้จริงในด้าน ความรู้ความจำ พฤติกรรม และสังคม แล้วแบ่งออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ ความตระหนัก การไม่ลำเอียง พฤติกรรม และการปรับตัวอย่างมีเหตุผล ความแท้จริงจะเป็นการทำงานจากภายในจิตใจ ลูธานส์ และอะโวลิโอ (Luthans and Avolio, 2005: 315-316) อธิบายว่า กระบวนการที่สร้างทั้งจากความสามารถทางจิตวิทยา และบริบทที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี ให้ผลดีต่อการสร้างความตระหนักให้เกิดเมื่อผู้นำมีส่วนร่วมและมีการพัฒนาดตนเอง ผู้นำที่แท้จริงถูกมองว่า มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความหวังอยู่เสมอ มองโลกแง่บวก และมีความยืดหยุ่นที่จะเอื้อให้เกิดพัฒนา และมีคุณธรรม

ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเป็นจุดสำคัญของการพัฒนาด้านการศึกษาต่อไปในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีความรอบรู้ในทุกมิติของการวางแผน การบริหาร

จัดการด้านการศึกษารอบด้าน ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นเรื่องที่ใหม่ที่สุดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งมีจุดเน้นไปที่ คำ 2 คำ ได้แก่ “แท้” และ “จริง” ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ยังต้องพัฒนาในการทำวิจัยกันอีกมาก โดยการทำความเข้าใจเรื่องการเป็นผู้นำที่แท้จริง ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจคำว่า “ความแท้จริง (Authenticity)” เพื่อจะสามารถเข้าใจผู้นำอย่างแท้จริง ความแท้จริง ถูกใช้เป็นคำที่มีความหมายเหมือนคำว่า ความจริงใจ แม้จะมีข้อแตกต่างอยู่บ้าง แต่ทั้งสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้ ในบางกรณี ความจริงใจของคนหนึ่ง ถูกตัดสินโดยคนอื่นๆ ขึ้นกับการประพจน์ของคนนั้นๆ ส่วนความแท้จริงหมายถึง การเป็นเจ้าของประสบการณ์ของตน ความคิด อารมณ์ ความจำเป็น ความต้องการ ความชื่นชอบ หรือความเชื่อ นักวิจัยที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ทำการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) ความยุติธรรม (Balance Processing) และความโปร่งใส (Transparency) (Northouse, 2010: 217-218)

ผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้ไม่หยุดที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และที่สำคัญ คือคนที่ จะรับผิดชอบต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ พัฒนาตนเองตลอดเวลา มักจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเป็นสิ่งสำคัญ เหตุการณ์ ประสบการณ์ หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต จะเป็นสิ่งที่หล่อหลอม ค่านิยม ทักษะ และความคิดของบุคคลเหล่านั้น โดยบุคคลเหล่านั้นมักจะสามารถย้อนกลับไปถึงช่วงเวลา หรือเหตุการณ์ที่สำคัญในอดีต ที่มีส่วนหล่อหลอมต่อค่านิยม และทักษะของตนเอง (ฟูลเดเชรินท์, 2550: 8)

สถานศึกษาเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำองค์กร จึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักใช้เทคนิคการบริหารที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่มีความแตกต่างมีความสามารถในการจูงใจและทำงานกับบุคคลอื่น ๆ ได้ดี แต่เหนือสิ่งอื่นใด สิ่งสำคัญที่ยิ่งใหญ่และสำคัญกว่าการเป็นผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวคือ ภาวะผู้นำ (สมรัตน์ สวยสุด, 2554: 2)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นแสดงให้เห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวคิดใหม่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ภายใต้ความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดสงขลา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

### สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกัน

### ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทราบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้พัฒนาศักยภาพของผู้นำให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง และพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทราบความแตกต่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงตามตัวแปรดังกล่าวอย่างเหมาะสม เช่น การสร้างหลักสูตรในการอบรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแก่ผู้บริหารโรงเรียน การสร้างรูปแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงแก่บุคลากรในโรงเรียน

3. เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีความสนใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองเชิงจริยธรรม ความยุติธรรมและความโปร่งใส

#### 2. ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 470 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 214 คน ตามตารางสัดส่วนของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling)

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

##### 3.1.1 เพศ จำแนกเป็น

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

##### 3.1.2 อายุ จำแนกเป็น

- 1) ตั้งแต่ 30 ปี ลงมา
- 2) 31-40 ปี
- 3) 41-50 ปี
- 4) 51 ปีขึ้นไป

##### 3.1.3 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ปริญญาตรี
- 2) ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ
- 3) ปริญญาโท
- 4) ปริญญาเอก

##### 3.1.4 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็น

- 1) ตั้งแต่ 5 ปีลงมา
- 2) 6-10 ปี
- 3) 11-15 ปี
- 4) ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

#### 3.2 ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน 4 ด้าน ประกอบด้วย

##### 3.2.1 ความตระหนักรู้ในตนเอง

##### 3.2.2 มุมมองเชิงจริยธรรม

##### 3.2.3 ความยุติธรรม

##### 3.2.4 ความโปร่งใส

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่นำผู้อื่น ทำตัวให้เป็นแบบอย่าง เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีจริยธรรม มีความโปร่งใส ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความตระหนักในตนเองสูง ยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง ความยุติธรรม มุมมองเชิงจริยธรรม และความโปร่งใส

1.1 ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความสามารถในด้านความตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้นๆ และผลที่จะตามมา ความสามารถด้านการประเมินตนเองได้

ถูกต้อง ตามความเป็นจริง รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน และความสามารถด้านความมั่นใจในตนเอง มั่นใจ  
ในความสามารถ คุณค่าของตนเอง

1.2 มุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical Perspective) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนด้านทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมอันดีงามในสังคม สามารถตัดสินใจในการกระทำ  
ด้วยตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง มีเชื่อมั่นในความสามารถของตน และแสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดี  
ทางจริยธรรม

1.3 ความยุติธรรม (Balance Processing) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร  
โรงเรียนในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ปฏิเสธ  
บิดเบือนข้อมูล มีความตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ก่อนการตัดสินใจ

1.4 ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร  
ด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมทั้งการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย จริงใจ เปิดกว้างและยอมรับ  
ความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งทางด้านความคิด มุมมอง และความรู้สึก

2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่  
ในตำแหน่ง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปเป็นความรู้เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพราะความล้มเหลวขององค์การต่างๆ สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ และ ภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ปัญญาชี้แนะ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ต่อองค์กรและต่อตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ในทิศทางที่พึงประสงค์ หรืออาจหมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตาม ตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยผู้นำ จะต้องดูคุณภาพของผู้ตามด้วย เพื่อความเหมาะสมของงาน ต้องวิเคราะห์ผู้ตามด้วย ขึ้นอยู่กับตัวแปรของบุคคล (อาคม วัตไธสง, 2547: 2) อำไพ อินทรประเสริฐ (2542: 2) ได้สรุปว่าผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การประสานสัมพันธ์ภาพการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความศรัทธายอมรับโดยผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

กวี วงศ์พุม (2535: 14-15) สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 19) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าหมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำ ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะบรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

เรมอนด์ (Raymond, 1972: 43-46) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สามารถช่วยคลี่คลายปัญหาต่างๆ ได้ มีความสามารถในการนำกลุ่มให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ สำหรับฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967: 8) ได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้ภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย แบรินด์ฟอร์ดและโคเฮน (Brandford and Cohen, 1984: 27) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำว่าหมายถึง บุคคลที่ได้รับการเคารพยำเกรงจากผู้อื่นที่อยู่แวดล้อม ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิต สามารถให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำต่างๆ แก่ผู้ตามได้ ดรึคเคอร์ (Drucker, 1968: 272) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ให้ความเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำและกล่าวไว้ว่า “ในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ”

ผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้จัดระบบทรัพยากรขององค์กร บุคลากร เงินทุน และเทคโนโลยี เป็นผู้ที่น่าองค์กรสู่ทิศทางที่ถูกต้อง การจัดระบบทรัพยากร เปรียบเสมือน การสะสม การมุ่งเน้น การให้ความสนใจ การเพิ่มพลัง การให้สิทธิอำนาจ การนำไปในทิศทางที่ถูกต้องซึ่งมั่นใจแล้วว่าเป็นความสำเร็จในอนาคต สร้างความเจริญรุ่งเรือง ทำให้องค์การเป็นองค์กรที่มีชีวิต ผู้นำ คือ บุคคลแรกที่จะต้องสื่อสารและเจรจาต่อรองกับโลกภายนอก เป็นผู้ติดต่อธุรกิจ และเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถในการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (โกศล อินทวงศ์, 2549: 65) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2553: 11-12) ให้ความหมาย ผู้นำที่มีประสิทธิผล ว่าเป็นผู้นำที่สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตน ในการเสริมสร้างความพึงพอใจรวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ตลอดจนส่งเสริมความมีประสิทธิผลให้กับองค์กร โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้รับบริการมากกว่าเรื่องเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่มมีความสามารถในการชี้แนะหรือชักชวนให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

บทบาท หน้าที่ของผู้นำที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ได้มีผู้กล่าวถึง ดังนี้

บลิงก์โลและคอฟลิน (Blinkloe and Coughlin, 1977: 104) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้

ดังนี้

1. กำหนดลำดับความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนลำดับขั้นตอนกระบวนการ และวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนในองค์กร
3. กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน แสดงตัวอย่างให้เห็นเป็นแบบอย่างในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2542: 114–117) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วน

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผน การปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้และทำอย่างไร การงานจึงจะบรรลุตามผลเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็น ผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์กรจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนเองรับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแหล่งที่มาของนโยบายออกมาจากสามแหล่งคือ มาจากเบื้องบน หรือเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชาและมาจากผู้นำกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ แต่ความจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง ในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรออรุปรนัย บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพ มักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัวบุคคลผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องมาจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์กรภายนอกให้หมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์เป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อองค์กรภายนอกแทนทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนดังกล่าวเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์กรของเราโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่มโดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญ



อย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำของตน ในบางกลุ่ม ผู้นำจะดำเนินต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำของกลุ่มบางคนไม่ค่อยสนใจ เอาใจใส่เฉพาะบางคนทั้งนี้แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็น คนๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้นำที่มีอำนาจสำคัญ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยบ้าง หรือให้งานที่ยากๆ ก็ทำได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Example) บุคลากรที่ดี มีความประพฤติที่ดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้ง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความคิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคีอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใดและเขาจะดีด้วยกันทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนั้นจะรักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของตนอย่างที่สุด ด้วยทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอื่นใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับประมุขของประเทศ คือ พระมหากษัตริย์ หรือตำแหน่งประธานาธิบดีในบางประเทศ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้จึงมีสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กรหรือหน่วยงานบางแห่ง จะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้าไปรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจกรรมทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นต้นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจ และขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยม และปฏิบัติตามต่อมากลายเป็นอุดมคติ อย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดา

มารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูว่าใครก็ตามที่ถูกดูด่านั้นไม่รู้สึกรังเกียจเพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูด่าด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึงพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผู้ดูแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องรับเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภท ต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกันเพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนเองแต่เพียงผู้เดียว

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ มีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างมากในการวางแผน สร้าง กำหนดนโยบาย กระตุ้น ติดต่อประสานงานทั้งภายใน ภายนอก อำนวยความสะดวกและจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน รวมทั้งการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถ หรือกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง (จรัส อติวิทยากรณ์, 2552: 292) หรือเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมกลุ่มให้ไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน (Yulk, 1998: 2) โดยความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้นอาจได้รับมาแบบเป็นทางการนั่นคือผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือผู้นำที่ไม่เป็นทางการซึ่งคือผู้นำที่ไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างเป็นทางการแต่สามารถนำกลุ่มและเป็นที่ยอมรับ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องรู้ทั้งการนำควบคุมไปกับการบริหารเพราะต่างมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะการบริหารองค์กรภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วตลอดเวลาทำให้เกิดความต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ หลักการบริหารถือว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน การจัดการที่ดีที่สุดต้องสอดคล้องกับสถานการณ์โดยเน้นให้ผู้บริหารพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการพิจารณาปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่กำลังประสบ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุดโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ความสำเร็จของการปฏิบัติการจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละระดับที่ต้องเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในมิติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง มาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ที่เป็นอยู่

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน คือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลที่สำคัญในการบริหารองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยความสะดวก

ราบรินบรรลุดมมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งเอาไว้ยังขึ้นอยู่กับศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้คือภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2544: 165-166) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่นโดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก

2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์ก็คือ บุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่า การสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มาจากคนคนนี้ ความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอไม่เคยเกิดขึ้นโดยลำพัง

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวังค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า สนับสนุนในความสามารถของเขา (Likert, 1967: 172)

ภาวะผู้นำ คือ 1) ความเป็นวีรบุรุษผู้นำแก้ไขภาวะวิกฤต 2) การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างองค์การ และช่วยพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง 3) การเป็นผู้วางแผน ผู้จัดการ และผู้ให้ความรู้ (Bateman and Snell, 1999: 425)

ภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย (Robbins, 2001: 314)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540: 109) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อิทธิพล (influencing) ของการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งกับบุคคลหนึ่งในระบบสังคม โดยที่ผู้ถูกใช้อิทธิพล (ถูกกระทำ) จะยอมรับอิทธิพล (การกระทำ) นั้นด้วยความเต็มใจ เช่นเดียวกับ สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner and Freeman, 1989: 459) คูนท์ซ์ และโดนนัลล์ (Koontz and Donnell, 1964: 437) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เขาเต็มใจและมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิผลในระดับสูงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง (อิสรระ บุญญะฤทธิ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2549: 122-132) หรืออีกนัยหนึ่งภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ (Richardson and Baldwin, 1976: 147)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 95) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น ดังนี้
2. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
4. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
5. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ได้รับแต่งตั้งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ หรือศิลปะ หรืออิทธิพล หรือกระบวนการ ในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือของตนอย่างมีประสิทธิภาพ มีความศรัทธาและกระตือรือร้น เป็นกระบวนการที่ใช้ศิลปะการจูงใจของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

### แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นเรื่องที่ใหม่ที่สุดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งมีจุดเน้นไปที่ คำ 2 คำ ได้แก่ “แท้” และ “จริง” ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ยังต้องพัฒนาในการทำวิจัยกันอีกมาก โดยการทำ ความเข้าใจเรื่องความเป็นผู้นำที่แท้จริง ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจคำว่า “ความแท้จริง (Authenticity)” เพื่อจะสามารถเข้าใจผู้นำอย่างแท้จริง ความแท้จริง ถูกใช้เป็นคำที่มีความหมาย เหมือนคำว่า ความจริงใจ แม้จะมีข้อแตกต่างอยู่บ้าง แต่ทั้งสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้ในบางกรณี ความจริงใจของคนหนึ่ง ถูกตัดสินโดยคนอื่นๆ ขึ้นกับการประพจน์ของคนนั้น ๆ ส่วนความแท้จริง หมายถึง การเป็นเจ้าของประสบการณ์ของตน ความคิด อารมณ์ ความจำเป็น ความต้องการ ความ ชื่นชอบหรือความเชื่อ

นักวิจัยที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ทำการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective) ความยุติธรรม (Balance Processing) และความโปร่งใส (Transparency) (Northouse, 2010: 217-218) โดยแต่ละองค์ประกอบมีความหมาย ดังนี้

การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจตัวเองที่แท้จริงของผู้นำ แต่ ก็ยังไม่ใช่จุดสิ้นสุด เป็นกระบวนการที่แต่ละคนเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง ตลอดจน ผลกระทบที่พวกเขามีต่อคนอื่น การตระหนักรู้ในตนเองยังรวมไปถึงการสะท้อนค่านิยมหลักในตัวเอง อัตตะลักษณะ อารมณ์ แรงจูงใจ และเป้าหมาย ซึ่งถูกนำมายึดเข้ากับตัวตนจริงๆ ยังรวมถึงการ ตระหนักและไว้วางใจในความรู้สึกของตัวเอง การ์ดเนอร์ แมคคอนเนล คลิงเกอร์ เฮอร์แมน ฮอค และลัวบาค (Gardner, McConnell, Klinger, Herman, Hauck, and Laubach, 2005: 305) กล่าวว่า การตระหนักรู้ ในตนเอง “เป็นกระบวนการหนึ่งที่คนเราค่อย ๆ เข้าใจความสามารถเฉพาะด้านของตนเอง ความเข้มแข็ง จิตสำนึกในเป้าหมาย ค่านิยมหลัก ความเชื่อ และความปรารถนา” ซึ่งมีโนคติของความแน่แท้ รวมถึง ด้านค่านิยม การรับรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์บุคคล อารมณ์ และแรงจูงใจหรือเป้าประสงค์ ล้วนแล้วแต่เป็น

ส่วนประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเอง การตระหนักรู้ในตนเองเป็นประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองในระดับที่สูง เพื่อจะสามารถมองภาพทั้งหมดจากด้านบนเพื่อการเข้าใจ สนับสนุนผู้ที่อยู่ภายใต้ ผู้นำต้องรู้ถึงค่านิยม ลักษณะ อารมณ์ และเป้าหมายที่ผู้ตามมี สร้างความเชื่อมั่นและวางใจให้ผู้ตาม

มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) หมายถึง กระบวนการกำกับตนเองอย่างหนึ่งที่แต่ละคนใช้มาตรฐานจริยธรรมจากภายในและค่านิยมของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงออกพฤติกรรม แทนที่จะให้แรงกดดันจากภายนอกมาควบคุม (เช่น แรงกดดันจากกลุ่มหรือทางสังคม) เหตุที่เป็นกระบวนการกำกับตนเองก็เพราะคนเรามีการควบคุมเหนือขอบเขตที่จะยอมให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อตนเอง ซึ่งผู้นำที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง เพราะการกระทำของเขาจะสอดคล้องกับความเชื่อและจริยธรรมที่แสดงออก

ความยุติธรรม (Balance Processing) หมายถึง การแสดงถึงการรับรู้ถึงความเสมอภาคของการดูแลบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นการรับรู้เฉพาะบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ได้มีงานวิจัยจำนวนมาก พบว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งในระดับกลุ่มและระดับหน่วยงาน มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ผลการปฏิบัติงาน การทุ่มเทให้กับกลุ่มดีขึ้น ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเพิ่มขึ้นแนวคิดด้านความยุติธรรมของภาวะผู้นำที่แท้จริงเน้นด้านการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีกับผู้ตาม เป็นลักษณะกระบวนการที่ยุติธรรม เพื่อให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น ศรัทธาและพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอจากแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญและงานวิจัยทางด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความยุติธรรมด้านแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (Distributive Justice) เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการกระจายความเป็นธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความเป็นธรรม (Equity) เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสมที่ตนได้สร้างสรรค์ หรือทุ่มเทให้กับองค์กร 2) ความเสมอภาค (Equality) คือ ทุกคนควรได้รับโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการได้รับการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ไม่ได้ถูกตัดสินจากความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว 3) ความจำเป็น (Need) การมอบรางวัลควรจะต้องกระจายไปตามความจำเป็นหรือความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ การพิจารณาในลักษณะพิเศษนี้เป็นการพิจารณาเพื่อให้บุคคลที่มีความจำเป็นหรือความต้องการเป็นผู้ได้รับมอบเพื่อความเป็นธรรมความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interactional Justice) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออกขององค์การด้วยการให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และเคารพต่อพนักงานในฐานะที่พนักงานผู้นั้นเป็นผู้มีเกียรติและศักดิ์ศรี 2) ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice) คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับขบวนการขององค์การที่พนักงานให้ความสนใจหรือต้องการทราบ โดยข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรมนั้น จะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาที่ชัดเจน ปราศจากการปิดบังซ่อนเร้น มีความถูกต้องและอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวถึงหลักความโปร่งใส (Transparency) คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใสโดยตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้ หลักความโปร่งใส (Transparency) มีตัวชี้วัด 4 ตัว คือ ความโปร่งใสของระบบการให้คุณ ความโปร่งใสของระบบการให้โทษ ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน และความโปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบงาน

ผู้นำพันธุ์แท้ (Authentic Leadership) (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2546: 6-8) หมายถึง หัวหน้างานที่ "เก่งทั้งงาน และ เก่งทั้งคน" หัวหน้างานพันธุ์แท้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. รู้งานที่ตนเองรับผิดชอบ หัวหน้างานที่ดีจำเป็นที่จะต้องรู้และเข้าใจขอบเขตของความรับผิดชอบของตนเอง มิฉะนั้นแล้ว จะไม่สามารถควบคุมและบังคับบัญชาลูกน้องให้ปฏิบัติงานตามที่ตนได้มอบหมายเอาไว้ได้ และการที่จะรู้และเข้าใจงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หัวหน้างานก็จำเป็นที่จะต้องรู้ถึงเป้าหมายและนโยบายของบริษัทหรือองค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่ เพื่อที่จะได้ยึดถือเป็นหลักในการบริหารงาน ในเวลาเดียวกันก็ต้องรู้และเข้าใจถึงส่วนในความรับผิดชอบของตนเอง อันจะส่งผลให้เป้าหมายและนโยบายของบริษัทหรือองค์กรนั้นประสบความสำเร็จด้วย

2. รู้วิธีบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา เมื่อเข้าใจถึงขอบเขตของความรับผิดชอบของหัวหน้างานแล้วยังไม่พอ หัวหน้างานก็ต้องมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อสร้างความร่วมมือและร่วมใจของลูกน้องให้มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยกันได้ โดยหัวหน้างานจะต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานและวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้ลูกน้องได้ทราบและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยในการสั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไป งานที่ควรจะต้องมอบหมายก็สามารถมอบหมายงานให้บุคคลที่เหมาะสมรับไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถในการปกครองให้ลูกน้องอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคี และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานขึ้นในหน่วยงาน

นอกจากคุณสมบัติพื้นฐานทั้ง 2 ประการแล้ว หัวหน้างานควรที่จะมีลักษณะที่ดีดังต่อไปนี้

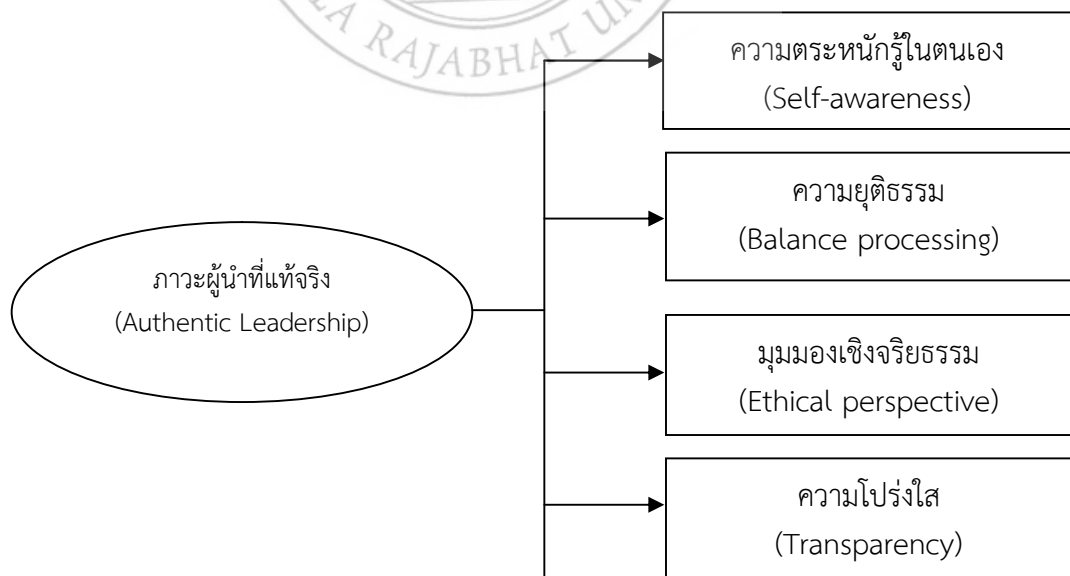
1. มีความเฉลียวฉลาด ทันทคน อย่าให้ลูกน้องหลอกลวงได้
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่นิโทษ
3. เด็ดเดี่ยวในงานด้านการบริหาร
4. มีกำลังใจสูง
5. เรียนรู้ได้เร็ว
6. มีความรอบรู้ในหลาย ๆ ด้าน
7. มีความกระตือรือร้น
8. สุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณา และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีลธรรม ซื่อสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. สอนคนอื่นและแนะนำผู้อื่นได้
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

การจะเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำพันธุ์แท้ได้ ต้องหลีกเลี่ยงลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ เช่น หงุดหงิด ฉุนเฉียว อิจฉาริษยาง่าย
2. หลงและหลงแหงอำนาจ
3. มีความกลัวต่าง ๆ นานาจนไม่กล้าปฏิบัติงานตามที่ควร
4. มีปมด้อย
5. ขาดเหตุผล
6. หูเบา
7. วางตัวเป็นใหญ่เกินควร
8. ขาดความเที่ยงธรรม
9. ชอบใช้อำนาจลงโทษ ไม่ชอบให้ใครแสดงความคิดเห็นโต้แย้ง

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือ ผู้นำพันธุ์แท้ ต้องเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมและแสดงออกเชิงประจักษ์ว่าเป็นบุคคลที่เก่งทั้งงาน เก่งทั้งคน มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการทำงานและดำเนินการใดๆ รู้งานที่ตนเองรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี รู้วิธีการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา มีความเฉลียวฉลาด เด็ดเดี่ยว เชื่อมั่น กระตือรือร้น สุขภาพ เป็นมิตร มีคุณธรรม จริยธรรม พร้อมกันนี้บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือ ผู้นำพันธุ์แท้ต้องหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเจ้าอารมณ์ หงุดหงิด ฉุนเฉียว อิจฉาริษยา มีความกังวลหรือกลัวมากเกินไป หูเบา ไม่มีเหตุผล ขาดความยุติธรรม วางตัวใหญ่เกินควร และใช้อำนาจในทางมิชอบ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของนอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2010: 205-240) ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ความยุติธรรม (Balance Processing) มุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical Perspective) และความโปร่งใส (Transparency) ดังภาพ 1



ภาพ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของนอร์ธเฮาส์

ที่มา: Northouse, 2010: 205-240.

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิดของ นอร์ธเฮาส์ (Northouse, 2010 : 205-240) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำนิยามเชิงปฏิบัติการ และข้อคำถาม ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ความยุติธรรม (Balance Processing) มุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical Perspective) และความโปร่งใส (Transparency) ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่แท้จริง

องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำที่แท้จริง	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
ความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-awareness)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในด้าน ความตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ สาเหตุที่ทำให้เกิด ความรู้สึกนั้น ๆ และผลที่จะตามมา ความสามารถด้านการประเมินตนเองได้ ถูกต้อง ตามความเป็นจริง รู้จุดเด่นจุด ด้อยของตน และความสามารถด้านความ มั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถ คุณค่าของตนเอง	ความสามารถในด้านความตระหนักรู้ ในอารมณ์ของตนเอง ความสามารถ ด้านการประเมินตนเองได้ถูกต้อง ความสามารถด้านความมั่นใจใน ตนเอง
ความยุติธรรม (Balance Processing)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาในการวิเคราะห์ข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ไม่เอนเอียง เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ปฏิเสธ บิดเบือน ข้อมูล มีความตรงไปตรงมา ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนการตัดสินใจ	ไม่ลำเอียง มีอคติ ยอมรับฟังความ คิดเห็นผู้อื่น ตรงไปตรงมา
มุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical perspective)	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมอันดีงามในสังคม สามารถตัดสินใจ	ทัศนคติ แนวคิดและค่านิยมที่ดีงาม การควบคุมตนเอง การเป็นแบบอย่าง ที่ดี



	ในการกระทำด้วยตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง มีเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และแสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม	
ความโปร่งใส (Transparency)	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมทั้งการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย จริงใจ เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งด้านอารมณ์ ความคิด มุมมอง และความรู้สึ	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น สื่อสารอย่างเปิดเผย มีจิตใจเปิดกว้าง จริงใจ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

อินทร กิตติก้อง (2550) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของบุคลากรในอำเภออุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภออุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สายปัญญา มาหนู (2552) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

แอนนา รัตนภักดี (2553) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ธีรภัทร กุโลภาส (2556) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ: การวิจัยแบบผสมวิธี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ ร่วมมือกับผู้ปกครองและนักเรียนในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ ส่งผลให้เกิดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ชัยพร พันธุ์น้อย (2547) ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษตามความเห็นของครู พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

ศิวีไล ใจหาญ (2552) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ภัทรภร อุทรักษ์ (2551) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ศึกษาเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีอายุต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกัน

วาโร เฟิงส์สวัสดิ์ (2549) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นจะมีความสุข รอบคอบในการคิดและตัดสินใจที่ให้องค์กรประสบความสำเร็จ

พิณัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ทองศุภร์ บุญเกิด (2542) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลการจัดการความปลอดภัยในการทำงานกับการปรับตัวหลังถูกทำร้ายของพยาบาลวิชาชีพ หน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลศูนย์ พบว่า บุคคลที่อายุมากขึ้นการพัฒนาต่าง ๆ เปลี่ยนไป อายุเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ การมองปัญหา ความเข้าใจ รู้จักใช้เหตุผล ใช้จริยธรรมตัดสินใจ วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวได้

วรรณมา จันท์ศรี (2553) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามอายุของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันในระดับมาก

สินีนานา โพธิ์จัญญาโน (2554) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

กฤติยา ใจหลัก พริตซ์เจอร์ลด์ (2551) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วิไลดา เรื่องศรี (2547) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานพัฒนากีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไทย (2546) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอบ้านฉางจังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับผู้บริหาร ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

เพ็ญจันทร์ เอี่ยมสานุรักษ์ (2546) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือ สูงกว่า และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

กัลยา อินทรีย์ (2556) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ณัฐธิชา พรรณขาม (2554) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำ ในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ยุรี บุรโกศล (2544: 103) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร สถานศึกษาต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เมื่อประสบปัญหาที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร สถานศึกษาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปสามารถพัฒนาปรับปรุงตัวเองหาแนวทางแก้ไขปัญหาตัวเองได้ตลอดเวลา ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่ำกว่า 5 ปี ถือว่ามีประสบการณ์น้อย เมื่อ ประสบปัญหาในสถานศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานวิชาการใน สถานศึกษา เพราะอยู่ในขณะที่กำลังพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา จึงทำให้มี ปัญหามากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า

เกื้อกุล แสงพริ้ง (2541: 155) ศึกษาเรื่องการศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ทั้งสองอย่างนี้มีความใกล้ชิดแยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลาเดียวกันนั้นผลจากการ เรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการจัดประสบการณ์ที่ดีพอจึงจะทำให้คนได้ เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน จึงมี โอกาสได้เรียนรู้ต่างกัน

ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกัน มี พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมีพฤติกรรมผู้นำมากกว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์น้อย

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เบนโตและริเบโร่ (Bento and Ribeiro, 2013: 121) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงในสถานศึกษา พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำที่แท้จริงของโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนไม่มีความแตกต่างกัน

มีแชม (Meacham, 2007: 324-325) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารระดับสูงในองค์การการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีผลกระทบและมีอิทธิพลที่สำคัญในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น ทั้งยังสามารถปรับเจตคติไปในทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติ ก่อให้เกิดความสนใจ ความเคารพ การยอมรับ การให้อิสระ และการให้ความรักแก่ผู้ร่วมงาน

บินดิ สมิธ แฮนเซน และไรลีย์ (Bhindi, Smith, Hansen and Riley, 2004: 1) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาในปรากฏการณ์ศึกษาข้ามประเทศและความเข้าใจในภาวะผู้นำ ในประเด็นการรับรู้เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของครูที่ทำการศึกษาโดยการสนทนากลุ่ม พบว่า คณะครูยังขาดความเข้าใจและต้องการให้มีการให้ความรู้เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงในด้านการสร้างสรรค์และเติมเต็มศักยภาพแก่สถานศึกษา

เบรดสัน (Bredeson, 2005: 7) ศึกษาเรื่องการสร้างสมรรถนะในสถานศึกษา มุมมองภาวะผู้นำที่แท้จริงและผู้ศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีการปฏิบัติตนที่เป็นธรรมกับผู้อื่น เป็นตัวอย่าง มุ่งมั่นที่จะเพิ่มสมรรถนะให้แก่บุคลากร เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้แก่ผู้เรียน และทำให้สถานศึกษาเกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 470 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3, 2557)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 214 คน ตามตารางสัดส่วนของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
เขต 1	144	65
เขต 2	134	61
เขต 3	195	88
รวม	470	214

#### ตัวแปร

- ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย
  - เพศ จำแนกเป็น
    - เพศชาย

- 1.1.2 เพศหญิง
- 1.2 อายุ จำแนกเป็น
  - 1.2.1 ตั้งแต่ 30 ปี ลงมา
  - 1.2.2 31-40 ปี
  - 1.2.3 41-50 ปี
  - 1.2.4 ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป
- 1.3 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น
  - 1.3.1 ปริญญาตรี
  - 1.3.2 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ
  - 1.3.3 ปริญญาโท
  - 1.3.4 ปริญญาเอก
- 1.4 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง จำแนกเป็น
  - 1.4.1 ตั้งแต่ 5 ปีลงมา
  - 1.4.2 6-10 ปี
  - 1.4.3 11-15 ปี
  - 1.4.4 ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป
2. ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน 4 ด้าน ประกอบด้วย
  - 2.1 ความตระหนักรู้ในตนเอง
  - 2.2 มุมมองเชิงจริยธรรม
  - 2.3 ความยุติธรรม
  - 2.4 ความโปร่งใส

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แบบปลายเปิด แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งสร้างโดยผู้วิจัยจากหลักการ แนวคิดที่ได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. นำผลที่ได้จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง มาสร้างเป็นข้อคำถาม จำนวนทั้งสิ้น 40 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่
  - 1.1 ความตระหนักรู้ในตนเอง จำนวน 10 ข้อ
  - 1.2 มุมมองเชิงจริยธรรม จำนวน 10 ข้อ
  - 1.3 ความยุติธรรม จำนวน 10 ข้อ
  - 1.4 ความโปร่งใส จำนวน 10 ข้อ
2. ลักษณะของแบบสอบถาม จำแนกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือก  
รายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง มีลักษณะเป็นแบบ  
มาตราประมาณค่า 5 (Rating Scale) ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติเป็นประจำ สม่าเสมอ
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติค่อนข้างมาก แต่ไม่สม่ำเสมอ
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัติไม่บ่อย แต่ยังคงปฏิบัติ
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นมีการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นไม่มีการปฏิบัติเลย

### 3. การตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความ  
เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item  
Objective Congruence: IOC) มีค่าความเที่ยงตรงเท่ากับ 0.93 และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3.2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลอง  
ใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด  
สงขลาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.3. นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองใช้ วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)  
ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient)  
(ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2551: 72-73) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .916

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการ  
เก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามส่งไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 214 ฉบับ พร้อมกำหนดวันรับแบบสอบถามคืน โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทาง  
ไปรษณีย์

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลหา  
ค่าทางสถิติต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายชื่อ รายด้าน และรวมทุกด้าน
2. การแปลผลความระดับระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาจากค่าเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535: 23-24) ดังนี้
  - คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
  - คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
  - คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
  - คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
  - คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายความว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด
3. เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คน และใช้แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตามเพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน

ส่วนที่ 1 การแสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามตามเพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีรายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ช่วงอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน (n=214 คน)

	สถานะภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	174	81.31
	หญิง	40	18.69
อายุ	ตั้งแต่ 30 ปีลงมา	42	19.63
	31-40 ปี	63	29.44
	41-50 ปี	65	30.37
	ตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป	44	20.56
วุฒิการศึกษา	ป.บัณฑิต	63	29.44
	ปริญญาโท	151	70.56
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง	ตั้งแต่ 5 ปีลงมา	40	18.69
	6-10 ปี	63	29.44
	11-15 ปี	67	31.31
	ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	44	20.56

จากตาราง 3 การแจกแจงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 81.31 มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี คิดเป็น ร้อยละ 30.37 มีวุฒิการศึกษา ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 70.56 และมีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.31

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็นรายด้าน

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
ความตระหนักรู้ในตนเอง	4.317	.380	มาก
มุมมองเชิงจริยธรรม	4.534	.371	มากที่สุด
ความยุติธรรม	4.370	.410	มาก

ความโปร่งใส	4.213	.456	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.358</b>	<b>.324</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และด้านความโปร่งใส มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมุมมองเชิงจริยธรรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด

**ตาราง 5** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
มีสติรู้เท่าทันความรู้สึก และความคิดของตนเอง	3.505	1.146	มาก
มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน	4.000	.678	มาก
รับรู้ และเข้าใจความรู้สึกของตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.280	.602	มาก
มีความสามารถในการประเมินจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	4.491	.519	มาก
สามารถแสดงออกให้คนอื่นมองเห็นความสามารถในตัว	4.383	.576	มาก
มีความสามารถในการแยกแยะผลดีและผลเสียในการปฏิบัติงาน	4.603	.553	มากที่สุด
มีความเข้าใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระทำที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น	4.383	.584	มาก
รู้ว่าเวลาใดควรประเมินตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับตำแหน่งของ	4.425	.549	มาก

**ตาราง 5 (ต่อ)**

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ตนเองเกิดอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ	4.579	.495	มากที่สุด
พยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น	4.523	.501	มากที่สุด
<b>ภาพรวมความตระหนักรู้ในตนเอง</b>	<b>4.317</b>	<b>.380</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความสามารถในการแยกแยะผลดีและผลเสียในการปฏิบัติงาน สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ตนเองเกิดอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ และพยายามค้นหาเสียงสะท้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่น ๆ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก

**ตาราง 6** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม	4.710	.540	มากที่สุด
มีความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.556	.568	มากที่สุด
แสดงออกซึ่งความเชื่อของท่านด้วยการกระทำ	4.051	1.076	มาก
ตัดสินใจโดยยึดถือคุณค่าภายในตัวบุคคลเป็นหลัก	4.350	1.123	มาก
ใช้จริยธรรมมาตัดสินในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจ	4.579	.522	มากที่สุด
ประพฤติและปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร	4.603	.754	มากที่สุด
สามารถปลูกฝังความคิดให้ผู้ร่วมงานมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม	4.584	.787	มากที่สุด
สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธี แก้ไข	4.617	.524	มากที่สุด
สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อหรือค่านิยมหลัก	4.673	.480	มากที่สุด
สามารถควบคุมตนเองได้เมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์	4.612	.525	มากที่สุด
<b>ภาพรวมมุมมองเชิงจริยธรรม</b>	<b>4.534</b>	<b>.371</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 6 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แสดงออกซึ่งความเชื่อของท่าน ด้วยการกระทำ และตัดสินใจโดยยึดถือคุณค่าภายในตัวบุคคลเป็นหลัก มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด

**ตาราง 7** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความยุติธรรม

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนตัดสินใจ	4.322	.688	มาก
สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนข้อมูล	4.500	.563	มาก
วิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านก่อนที่จะตัดสินใจ	4.640	.519	มากที่สุด
ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ	4.687	.504	มากที่สุด
ตั้งใจฟังเพื่อค้นหามุมมองที่แตกต่างก่อนหาข้อสรุป	4.388	.874	มาก
ปลูกฝังให้ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.201	.666	มาก
วางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาข้อขัดแย้งของผู้ร่วมงานที่อาจเกิดขึ้น	4.290	.597	มาก
ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.070	.763	มาก
สร้างความมั่นใจแก่เพื่อนร่วมงานในเรื่องระบบการพิจารณาความดีความชอบ	4.285	.762	มาก
มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่	4.318	.614	มาก

หลากหลายก่อนตัดสินใจ

ภาพรวมด้านความยุติธรรม	4.370	.410	มาก
------------------------	-------	------	-----

จากตาราง 7 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความยุติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านก่อนที่จะตัดสินใจ และไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนข้ออื่น ๆ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความโปร่งใส

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
ยอมรับความผิดพลาดของผู้อื่น	4.070	.793	มาก
คอยสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น	3.995	.778	มาก
มีความกล้าที่จะพูดในสิ่งที่ตั้งใจจะทำ	4.201	.686	มาก
สื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างเปิดเผยและจริงใจ	4.019	.718	มาก
เข้าใจและยอมรับข้อดีและข้อจำกัดของผู้ร่วมงานทุกคน	4.154	.628	มาก
เป็นคนที่กล้าที่จะแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาอย่างชัดเจน	4.374	.606	มาก
สามารถรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจ	4.327	.480	มาก
ทำให้ผู้อื่นกล้าบอกความจริงแม้ว่าความจริงนั้นเต็มไปด้วยปัญหา	4.355	.508	มาก
มีระบบระบบ กลไก การทำงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.252	.599	มาก
เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นได้ทุกเรื่อง	4.379	.523	มาก
ภาพรวมด้านความโปร่งใส	4.213	.456	มาก

จากตาราง 8 พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโรงเรียน มีรายละเอียดดังตาราง 9

ตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามเพศ

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง	เพศ		t-test	p-values
	ชาย(n=174)	หญิง(n=40)		

	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.		
ความตระหนักรู้ในตนเอง	4.322	.376	4.298	.399	.365	.716
มุมมองเชิงจริยธรรม	4.517	.374	4.608	.354	1.399	.163
ความยุติธรรม	4.353	.410	4.445	.408	1.282	.201

ตาราง 9 (ต่อ)

พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่แท้จริง	เพศ				t-test	p-values
	ชาย(n=174)		หญิง(n=40)			
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.		
ความโปร่งใส	4.201	.450	4.265	.484	.805	.422
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.348</b>	<b>.322</b>	<b>4.404</b>	<b>.334</b>	<b>.981</b>	<b>.328</b>

จากตาราง 9 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามอายุ

พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่แท้จริง	อายุ								F-test	p-values
	30 ปีลงมา (n=42)		31-40 ปี (n=63)		41-50 ปี (n=65)		51 ปีขึ้นไป (n=44)			
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.		
ความตระหนักรู้ในตนเอง	4.229	.400	4.279	.387	4.325	.370	4.445	.341	2.714	.046
มุมมองเชิงจริยธรรม	4.455	.412	4.535	.367	4.488	.348	4.675	.340	3.190	.025
ความยุติธรรม	4.162	.278	4.389	.391	4.382	.442	4.525	.426	6.174	.000
ความโปร่งใส	3.979	.361	4.249	.453	4.246	.477	4.334	.446	5.284	.002
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.206</b>	<b>.265</b>	<b>4.363</b>	<b>.319</b>	<b>4.360</b>	<b>.333</b>	<b>4.495</b>	<b>.316</b>	<b>6.114</b>	<b>.001</b>

จากตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความยุติธรรม ด้านความโปร่งใส มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตาราง 11** ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระรู้ในตนเองจำแนกตามอายุ

อายุ	30 ปีลงมา	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
30 ปีลงมา		.051	.096	.217**
31-40 ปี			.045	.166*
41-50 ปี				.121
51 ปีขึ้นไป				

\* ระดับนัยสำคัญ .05, \*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา และผู้บริหาร ที่มีอายุ 31-40 ปี กับ ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

**ตาราง 12** ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมจำแนกตามอายุ

อายุ	30 ปีลงมา	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
30 ปีลงมา		.080	.033	.220**
31-40 ปี			.047	.140
41-50 ปี				.187**
51 ปีขึ้นไป				

\*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป และ อายุ 41-50 ปี กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมาและอายุ 41-50 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

**ตาราง 13** ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมจำแนกตามอายุ

อายุ	30 ปีลงมา	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
30 ปีลงมา		.227**	.220**	.363**
31-40 ปี			.007	.136
41-50 ปี				.143
51 ปีขึ้นไป				

\*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป อายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับอายุ 31-40 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสจำแนกตามอายุ

อายุ	30 ปีลงมา	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
30 ปีลงมา		.271**	.268**	.356**
31-40 ปี			.003	.085
41-50 ปี				.088
51 ปีขึ้นไป				

\*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป อายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุ 31-40 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบพหุคุณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมจำแนกตามอายุ

อายุ	30 ปีลงมา	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
30 ปีลงมา		.157*	.154*	.289**
31-40 ปี			.003	.132*
41-50 ปี				.135*



## 51 ปีขึ้นไป

\* ระดับนัยสำคัญ .05, \*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา และผู้บริหารที่มี อายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ 41-50 ปี อายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ 31-40 ปี 31-40 ปี กับตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป และ 41-50 ปี กับตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี และ 41-50 ปี และผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี และ 41-50 ปีมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา

พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่แท้จริง	วุฒิการศึกษา								t-test	p-values
	ปริญญาตรี (n=0)		ป.บัณฑิต (n=63)		ปริญญาโท (n=151)		ปริญญาเอก (n=0)			
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.		
ความตระหนักรู้ในตนเอง	-	-	4.292	.321	4.328	.403	-	-	.687	.493
มุมมองเชิงจริยธรรม	-	-	4.530	.319	4.535	.392	-	-	.096	.923
ความยุติธรรม	-	-	4.363	.389	4.373	.420	-	-	.152	.880
ความโปร่งใส	-	-	4.205	.388	4.216	.483	-	-	.178	.859
ภาพรวม	-	-	4.348	.268	4.363	.346	-	-	.348	.728

จากตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีด้านใดที่แตกต่างกัน

**ตาราง 17** ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

พฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่แท้จริง	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง								F-test	p-values
	ตั้งแต่ 5 ปีลงมา		6-10 ปี		11 -15 ปี		16 ปีขึ้นไป			
	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.	ค่าเฉลี่ย	SD.		
ความตระหนักรู้ในตนเอง	4.223	.408	4.259	.331	4.345	.384	4.445	.385	3.212	.024
มุมมองเชิงจริยธรรม	4.408	.384	4.562	.398	4.531	.344	4.611	.340	2.352	.073
ความยุติธรรม	4.160	.277	4.356	.397	4.381	.455	4.566	.372	7.505	.000
ความโปร่งใส	3.975	.330	4.208	.442	4.190	.505	4.470	.370	9.357	.000
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.191</b>	<b>.272</b>	<b>4.346</b>	<b>.295</b>	<b>4.362</b>	<b>.353</b>	<b>4.523</b>	<b>.286</b>	<b>8.114</b>	<b>.000</b>

จากตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความยุติธรรม ด้านความโปร่งใส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความตระหนักรู้ในตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

**ตาราง 18** ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเองจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์	ตั้งแต่ 5 ปีลงมา	6-10 ปี	11 -15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ตั้งแต่ 5 ปีลงมา		.036	.122	.223**
6-10 ปี			.086	.187*
11-15 ปี				.101
16 ปีขึ้นไป				

\* ระดับนัยสำคัญ .05, \*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ ประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5 ปีลงมา และ ผู้บริหารโรงเรียนประสบการณ์ 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบพหุคูณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมจำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์	ตั้งแต่ 5 ปีลงมา	6-10 ปี	11 -15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ตั้งแต่ 5 ปีลงมา		.196*	.221**	.406**
6-10 ปี			.025	.210**
11-15 ปี				.185*
16 ปีขึ้นไป				

\* ระดับนัยสำคัญ .05, \*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบพหุคูณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 16 ปีขึ้นไป ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 11-15 ปี และ 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 6-10 ปี และ 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปีลงมา และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบพหุคูณพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสจำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์	ตั้งแต่ 5 ปีลงมา	6-10 ปี	11 -15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ตั้งแต่ 5 ปีลงมา		.233**	.215*	.495**
6-10 ปี			.018	.263**
11-15 ปี				.281**
16 ปีขึ้นไป				

\* ระดับนัยสำคัญ .05, \*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปี ลงมากับ 6 -10 ปี, ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 16 ปีขึ้นไป, 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป และ 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 16 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 11-15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

**ตาราง 21** ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ประสบการณ์	ตั้งแต่ 5 ปีลงมา	6-10 ปี	11 -15 ปี	16 ปีขึ้นไป
ตั้งแต่ 5 ปีลงมา		.155*	.170**	.332**
6-10 ปี			.016	.177**
11-15 ปี				.162**
16 ปีขึ้นไป				

\* ระดับนัยสำคัญ .05, \*\* ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 11 -15 ปี, ต่ำกว่า 5 ปีลงมา กับ 16 ปีขึ้นไป, 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป และ 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป และ 11-15 ปี ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 6-10 ปี และ 11-15 ปี และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยแยกเป็นตอนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไปตามลำดับดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา จำนวน 470 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่จำนวน 214 คน ซึ่งได้มาโดยคำนวณสัดส่วนจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) ตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามประเภทเลือกตอบ (Checklist) ซึ่งเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 (Rating Scale) ระดับ ซึ่งกำหนดค่าคะแนนเป็น 1 2 3 4 5 ตามแบบของไลเคอร์ท (Likert Scale) สร้างขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองเชิงจริยธรรม ความยุติธรรม และความโปร่งใส จำนวน 40 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ส่งไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 214 ฉบับ พร้อมกำหนดวันรับแบบสอบถามคืน โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ใน

การเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวนแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป 214 ฉบับ ได้รับคืน 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 214 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
3. ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อทราบอัตราส่วนของผู้ตอบแบบสอบถาม
4. ค่าเฉลี่ย (Means) ของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา
5. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ของระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา
6. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และด้านความโปร่งใส มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมุมมองเชิงจริยธรรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกัน

ที่ระดับนัยสำคัญ .01

2.2.1 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านความตระรู้ในตนเองเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา และผู้บริหาร ที่มีอายุ 31-40 ปี กับ ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน



ทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 6-10 ปี และ 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปีลงมา และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2.4.3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 6-10 ปี, ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 16 ปีขึ้นไป, 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป และ 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 16 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 11-15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา พบว่ามีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และด้านความโปร่งใสมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมุมมองเชิงจริยธรรมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อินทร กิตติก้อง (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของบุคลากรในอำเภออุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภออุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก



สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สายปัญญา มาหนู (2552) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แอนนา รัตนภักดี (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า กระบวนการการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนและการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนระหว่างที่ดำรงตำแหน่ง เช่น ก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องผ่านการศึกษาในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษา หรือระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การอบรมหลักสูตรผู้บริหาร เบื้องต้นทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนก็จะมี การสัมมนา อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทั้งความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ให้กับผู้บริหารโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักรู้ในตนเอง สำหรับการปฏิบัติตนและหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียน เช่น มีสติรู้เท่าทันความรู้สึก และความคิดของตนเอง มีความมั่นใจในคุณค่าและ ความสามารถของตน สามารถแสดงออกให้คนอื่นมองเห็นความสามารถในตัว รับรู้ และเข้าใจความรู้สึก ของตนเองในสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งมีความสามารถในการประเมินจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง มี ความยุติธรรม เช่น ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ วางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหา ข้อขัดแย้งของผู้ร่วมงานที่อาจเกิดขึ้น และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน อย่างเท่าเทียมกัน และมีความโปร่งใส เช่น สื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างเปิดเผยและจริงใจ เปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานทุกคน มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นได้ทุกเรื่อง และมีระบบระบบ กลไก การทำงานที่มี ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับและแสดงออก ทั้งก่อนและหลังจากได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนการปฏิบัติตนและหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียน จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดสงขลามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความ ยุติธรรม และด้านความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อ พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง เพราะผลจากการวิจัยพบว่าระดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาใน จังหวัดสงขลาโดยภาพรวม ด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และด้านความโปร่งใส อยู่ใน ระดับมาก ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีโครงการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด สงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้าน ความยุติธรรม และด้านความโปร่งใส สู่ระดับมากที่สุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพและ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่ ธีรภัทร กุโลภาส (2556) พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ในโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ ร่วมมือกับผู้บริหารและนักเรียนในการ

แก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ ส่งผลให้เกิดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยพร พันธุ์น้อย (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษตามความเห็นของครู พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม มีความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ใช้จริยธรรมตัดสินในเรื่องที่ yakต่อการตัดสินใจ ตัดสินใจโดยยึดถือคุณค่าภายในตัวบุคคลเป็นหลัก ประพฤติและปฏิบัติตน สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร สามารถปลูกฝังความคิดให้ผู้ร่วมงานมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามความเชื่อ หรือค่านิยมหลัก และสามารถควบคุมตนเองได้เมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ด้วยพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นจึงน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม เพราะผลจากการวิจัย พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ร่วมกันจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับการพัฒนา งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549: 25) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องพยายามสร้างตนเองให้เป็นผู้นำที่มีจริยธรรมให้ได้เพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานทางจริยธรรม

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

2.1 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาที่มีเพศต่างกัน พบว่า มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิวีไล ใจหาญ (2552) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภัทรภร อุทร์ักษ์ (2551) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งเพศชายและเพศหญิง ต่างก็มีมาตรฐานฐานวิชาชีพ สมรรถนะ คุณลักษณะและทักษะในการบริหารโรงเรียนที่เหมือนกัน ผ่านกระบวนการสอบคัดเลือก ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารเบื้องต้นทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเหมือนกัน หลังจากเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนแล้วผู้บริหารโรงเรียนทั้งเพศชายและเพศหญิงก็ได้รับโอกาสและสิทธิเท่าเทียมกันในการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติหน้าที่บริหารโรงเรียนเหมือนกัน สอดคล้องกับ จีรวรรณ ภัคติบุตร (2541) กล่าวว่า สังคมไทยเปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทั้งภาครัฐและเอกชนมากขึ้น และสอดคล้องกับ เมทินี พงษ์เวช (2544) กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้หญิงไทยได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีหลายด้าน เช่น โอกาสทางการศึกษา อาชีพและรายได้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเปิดกว้างให้ผู้หญิงได้รับการยอมรับมากขึ้นในฐานะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถทัดเทียมกับผู้ชาย และเป็นพลังสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เนื่องจากเป็นแรงงานที่มีคุณค่าและคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานไม่น้อยไปกว่าแรงงานชาย นอกจากนี้ Bruke และ Collins (2001) กล่าวว่า ในช่วงทศวรรษ 1990 รายงานวิจัยจำนวนมากได้สรุปว่า ไม่มีความแตกต่างด้านภาวะผู้นำระหว่างเพศชายและเพศหญิง จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง เพราะผลจากการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน ดังนั้นในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างเพศของผู้บริหารโรงเรียน

2.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยจำแนกตามอายุ

2.2.1 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านความตระหนักรู้ในตนเองเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา และผู้บริหาร ที่มีอายุ 31-40 ปี กับ ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ

ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ที่ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอายุต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโร เฟ็งสวีส์ดี (2549) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นจะมีความสุข รอบคอบในการคิดและตัดสินใจที่ให้อำนาจประสบความสำเร็จ

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน จะมีภาวะในการรับรู้และปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานโรงเรียนต่างกัน ตรงตามแนวคิดของ Yukl (1998) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำ ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพื่อฝืนเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีภาวะทางอารมณ์จึงสามารถลงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้ จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเองแตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง เพราะผลจากการวิจัยพบว่า โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา และผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ควรให้ความสำคัญกับช่วงอายุของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง โดยจัดให้ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมาเข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มแรก เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง น้อยกว่ากลุ่มอื่น

2.2.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป และอายุ 41-50 ปี กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมาและอายุ 41-50 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิณัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล (2555) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ทองสุกร บัญเกิด (2542) พบว่าบุคคลที่อายุมากขึ้นการพัฒนาต่าง ๆ เปลี่ยนไป อายุเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ การมองปัญหา ความเข้าใจ รู้จักใช้เหตุผล ใช้จริยธรรมตัดสินใจ วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวได้

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกัน อาจจะมี ความแตกต่างกันในเรื่องต่อไป นี้ เช่น การเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การใช้จริยธรรมตัดสินใจในเรื่องที่ยากต่อการตัดสินใจ การประพฤติและปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ความสามารถในการปลูกฝังความคิดให้ผู้ร่วมงานมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม การสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความเชื่อ หรือค่านิยมหลัก ความสามารถในการควบคุมตนเองได้เมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ และการทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่าง มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Kouzes & Posner (1995) ที่ว่า ปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำ เช่น อายุ ประสบการณ์ ความสามารถ การอยู่ในสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาการเป็นผู้นำ จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมแตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม เพราะผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมาและอายุ 41-50 ปี ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ควรให้ความสำคัญกับช่วงอายุของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม โดยจัดให้ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมาเข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มแรก เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม น้อยกว่ากลุ่มอื่น

2.2.3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป อายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับอายุ 31-40 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา จันท์ศรี (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามอายุของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของ

ประสิทธิผลภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากขึ้นจะมีความสุขุมรอบคอบในการคิดและตัดสินใจที่ให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันอาจส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจ การไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ในการตัดสินใจ การวางตัวเป็นกลาง ในการตัดสินใจหาข้อขัดแย้งของผู้ร่วมงานที่อาจเกิดขึ้น และการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทองศุภร์ บุญเกิด (2542) พบว่า บุคคลที่มีอายุมากขึ้นการพัฒนาต่าง ๆ เปลี่ยนไป อายุเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ การมองปัญหา ความเข้าใจ การรู้จักใช้เหตุผล การใช้จริยธรรมในการตัดสินใจ วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวได้ จึงน่าจะเป็นเหตุที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมแตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม เพราะผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ควรให้ความสำคัญกับช่วงอายุของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม โดยจัดให้ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมาเข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มแรก เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม น้อยกว่ากลุ่มอื่น

2.2.4 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป อายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา กับ อายุ 31-40 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ที่ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอายุต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจแตกต่างกัน และสอดคล้องกับ Kouzes & Posner (1995) ที่ว่า ปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำ เช่น อายุ ประสบการณ์ ความสามารถ การอยู่ในสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาการเป็นผู้นำ

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีอายุต่างกันอาจจะมีความสามารถต่างกันในเรื่องของการสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างเปิดเผยและจริงใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นได้ทุกเรื่อง การจัดให้มีมีระบบระบบ กลไก การทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (1948)

ที่กล่าวว่าช่วงอายุของผู้บริหารโรงเรียนย่อมส่งต่อการรับรู้ ความเชื่อ เจตคติ ความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ สถานภาพ และการมีส่วนร่วม

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส เพราะผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ ตั้งแต่ 30 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ควรให้ความสำคัญกับช่วงอายุของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส โดยจัดให้ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 30 ปีลงมาเข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มแรก เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส น้อยกว่ากลุ่มอื่น

2.3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สินีนาฏ โปธิจิณญาโน (2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณภา จันทร์ศรี (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา ใจหลัก พิธีช้เจอร์รัต (2551) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลตตา เรืองศรี (2547) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานพัฒนากีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สกฤตศักดิ์ ทิพย์ไทย (2546) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญจันทร์ เอี่ยมสารักษ์ (2546) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดระยอง ที่มีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า และวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า โดยรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกัน

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า การจัดการศึกษาหลักสูตร ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพบริหารการศึกษา กับการจัดการศึกษาในระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามีโครงสร้างหลักสูตรและระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน เช่น หมวดวิชาบังคับ เฉพาะด้านของหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพบริหารการศึกษา ได้แก่ วิชาหลัก ทฤษฎีและ ปฏิบัติการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น ความเป็นนักบริหาร มืออาชีพ และการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ส่วนหมวดวิชาเอกบังคับของหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา เช่น หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารการศึกษา การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน นโยบายและการ วางแผนการศึกษา จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรม ภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มี พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง เพราะผลจากการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร วิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลาที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่าง กัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน ดังนั้นในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องวุฒิการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียน

2.4 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรง ตำแหน่ง

2.4.1 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ของ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ ประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5 ปีลงมา และ ผู้บริหารโรงเรียนประสบการณ์ 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยา อินทรีย์ (2556) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร สถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัญฐิษา พรหมขาม



(2554) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทราเขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่าย่อมมีโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ McNamara และ Chisolm (1988), Holden (1995), Lee (2000) และ Mark (2003) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานมากและประสบการณ์บริหารมาก ยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้แตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง เพราะผลจากการวิจัย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และตั้งแต่ 5 ปีลงมา ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ควรให้ความสำคัญกับช่วงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง โดยจัดให้ผู้บริหารที่มีช่วงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมาเข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มแรก เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความตระหนักรู้ในตนเอง น้อยกว่ากลุ่มอื่น

2.4.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 16 ปีขึ้นไป ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 11-15 ปี และ 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 6-10 ปี และ 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปีลงมา และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มี

ประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูรี บูรโกสล (2544: 103) ได้ศึกษาพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่ำกว่า 5 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เมื่อประสบปัญหาที่มีอยู่ในสถานศึกษาแล้วกลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป สามารถพัฒนาปรับปรุงตัวเองหาแนวทางแก้ไขปัญหาตัวเองได้ตลอดเวลา ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาต่ำกว่า 5 ปี ถือว่ามีประสบการณ์น้อย เมื่อประสบปัญหาในสถานศึกษา ทำให้ขาดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในงานวิชาการในสถานศึกษา เพราะอยู่ในขณะที่กำลังพัฒนาตนเองให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ในสถานศึกษา จึงทำให้มีปัญหามากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกื้อกุล แสงพริ้ง (2541: 155) พบว่า ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน ทั้งสองอย่างนี้มีความใกล้ชิดแยกออกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และในเวลาเดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการจัดประสบการณ์ที่ดีพอจึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน จึงมีโอกาสดูได้เรียนรู้ต่างกัน

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันอาจส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจ การไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในการตัดสินใจ การวางตัวเป็นกลาง ในการตัดสินใจปัญหาข้อขัดแย้งของผู้ร่วมงานที่อาจเกิดขึ้น และการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งประสบการณ์ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาที่ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริงทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารมีประสบการณ์มานานน่าจะมีทักษะและความชำนาญจนสามารถนำประสบการณ์มาปรับปรุงดำเนินงานในสถานศึกษาให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษาได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Barnum (1994) กล่าวว่า การเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันเชื่อว่าภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ มีการเรียนรู้ เสริมสร้าง และฝึกฝน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านด้านความยุติธรรม เพราะผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 5 ปีลงมา และ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ควรให้ความสำคัญกับช่วงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม โดยจัดให้ผู้บริหารที่มีช่วงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมาเข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มแรก เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความยุติธรรม น้อยกว่ากลุ่มอื่น

2.4.3 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 6-10 ปี, ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 16 ปีขึ้นไป 6-10 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป และ 11-15 ปี กับ 16 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี และ 16 ปีขึ้นไป และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 6-10 ปี และ 11-15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 16 ปีขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 5 ปีลงมา กับ 11-15 ปี มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณภา จันท์ศรี (2553) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมีพฤติกรรมผู้นำมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันอาจมีความสามารถต่างกันในเรื่องของการสื่อสารกับผู้ร่วมงานอย่างเปิดเผยและจริงใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกคน มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นได้ทุกเรื่อง การจัดให้มีระบบระบบ กลไก การทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร วรุตบางกูร (2530) และ Douglas (1978) พบว่า ประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใสแตกต่างกัน

จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส เพราะผลจากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีลงมา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส น้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 6-10 ปี 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ควรให้ความสำคัญกับช่วงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ในการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านความโปร่งใส โดยจัดให้ผู้บริหารที่มีช่วงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 5 ปีลงมา เข้ารับการพัฒนาเป็นกลุ่มแรก เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงความโปร่งใส น้อยกว่ากลุ่มอื่น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และด้านความโปร่งใส มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และด้านความโปร่งใส สู่ระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุมมองเชิงจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ร่วมกันจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 องค์ประกอบมีความสำคัญสำหรับการพัฒนางานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 องค์ประกอบให้กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะ ๆ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศต่างกันและผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดชายฝั่งสงขลา จึงไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างเพศ และวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุต่างกันและผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกัน ดังนั้นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดชายฝั่งสงขลา จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างอายุ และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของนักเรียน



## บรรณานุกรม

- กฤติยา ใจหลัก. (2551). “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2(1), 99-110.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2535). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กัลยา อินทรีย์. (2556). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกื้อกุล แสงพริ้ง. (2541). การศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โกศล อินทวงศ์. (2549). “ภาวะผู้นำโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง.” วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2(2), 65-92.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2552). หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. สงขลา: เทมการพิมพ์.
- จิรวรรณ ภักดีบุตร. (2541). ผู้หญิงบนเส้นทางนักบริหารในระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร: กรมการศึกษานอกโรงเรียน.
- ชัยพร พันธุ์น้อย. (2547). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษตามความเห็นของครู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). “การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม.” Executive Journal. 20-25.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2540). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ.
- ณัฐธิชา พรหมขาม. (2554). ภาวะผู้นำในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรงวุฒิ วุฒิประภา. (2532). พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทองศุกร บุญเกิด. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลการจัดการความปลอดภัยในการทำงานกับการปรับตัวหลังถูกทำร้ายของพยาบาลวิชาชีพ หน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2544). หลักและระบบบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 15). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). **อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่าน และขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ: การวิจัยแบบผสมวิธี.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2534). **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). “การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วน ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง.” **วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.** 3(1), 23-24.
- ปรัชญา แก้วพัฒน์. (2551). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานีนอามัย ในจังหวัดสระแก้ว.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักส์.
- พลุ เดชะรินทร์. (2550). “กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ.” **กรุงเทพธุรกิจ.** (13 มีนาคม 2550), 14.
- พินัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล. (2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เพ็ญจันทร์ เอี่ยมสานุรักษ์. (2546). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรภร อุทธิรักษ์. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโดยการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี.
- เมทินี พงษ์เวช. (2544). **มิติหญิงชายและประสิทธิภาพของการบริหารและดำเนินงาน.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยบทบาทชายหญิงและการพัฒนา.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร: สมาธรรม.
- ยุรี บูรโกศล (2544). **พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณ จันท์ศรี. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2530). **ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล.** ใน **สารานุกรมศึกษาศาสตร์.** (6), 7-8.

- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). **หัวหน้างานพันธุ์แท้**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิไลดา เรื่องศรี. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานพัฒนากีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริไล ใจหาญ. (2552). **ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็งเทรา เขต 2**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์. (2555). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สกุลศักดิ์ ทิพย์ไทย. (2546). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉางจังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2547). “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์**. 16(2), 105-120.
- สมรัตน์ สวยสุด. (2554). “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.” **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ**. 1-11.
- สายปัญญา มาหนู (2552). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 (2557). **ข้อมูลโรงเรียนใน สพป.สงขลา. สงขลา**.
- สินีนากู โพธิ์จัญญาโน. (2554). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏ เชียงราย.
- อาคม วัดไธสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). **ศิลปะการเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อินทร กิตติก่อ. (2550). **ภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของบุคลากรในอำเภออุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อิสระ บุญฤทธิ์, และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2549). “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสมรรถนะบรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้าระดับต้น.” **วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. (30), 122-132.



- แอนนา รัตน์ภักดี (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- Barnum, C. I. (1994). **The function of executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (1999). **Management: building competitive advantage**. Boston: McGraw-Hill.
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). Authentic leadership in school organizations. **European Scientific Journal**. 9(31), 121-130.
- Bhindi, S. H., & Riley. (2004). **Authentic leadership in education: a cross-country phenomenal-or, leaders in their own mind?**. Armidale: University of Wollongong.
- Brandford, D., & Cohen, A. (1984). **A managing for excellence: the guide to development high performance in contemporary organizations**. New York: John Wiley & Sons.
- Bredeson, P. V. (2005). Building capacity in schools : some ethical considerations for authentic leadership and learning. **Value and Ethic in Educational Administration**. 4(1), 1-8.
- Burke, S. & Colline, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skill. **Womenin Management Review**, 16(5), 244-257.
- Copeland, M. (2003). Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement. **Educational evaluation and policy analysis**. 25(4).
- Douglas, T. (1978). **Basic group work**. University of Chicago Press.
- Drucker, P. (1986). **The frontiers of management**. New York: Truman Talley Books.
- Fiedler, F. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Holden, R.E. (1995). **The black public college and university administrators' attitude and perceptions toward the decision and its implications for higher education in a southern on border state**. Dissertation University of Maryland College Park.
- Kernis, M. H. and Goldman, B. M. (2006). A multi component conceptualization of Authenticity. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. 45(9), 1647-1373.
- Koontz, Harold, Donnell & Cyril. (1964). **Principles of management**. 2<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). **The leadership challenges**. 2<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Jossey Bass.

- Krejcie, Robert V., & Derry W. Morgan. (1970). Determining sample size for Research activities. **Journal of Education and Psychological Measurement**. 30(10), 607-609.
- Lee, V., & Loeb, S. (2000). School size in Chicago elementary school: effect on teachers' attitudes and students' achievement. **American Educational Research Journal**. 37(1).
- Likert, R. (1967). **The human organization: its management and values**. New York: McGraw-Hill.
- Louis, K. S. (2006). Changing the culture of school: professional community, organizational learning and trust. **Journal of school Leaderships**. 16.
- Luthans & Avolio, (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**. 16(25), 315-338.
- Richardson, I. L., & Baldwin, S. (1976). **Public administration: government in action**. Ohio: Charles E. Merrill Publishing.
- McNamara, J. F., & Chisolm, G. B. (1988). **The technical tools of decision making. Handbook of Research on Educational Administration**. New York: Longman.
- Marks, H., & Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformation and instructional leadership. **Educational Administration Quarterly**. 39(3), 370-397.
- Meacham, M. A. (2007). Life story of authentic leaders in higher education administration. **International Journal of Humanities and School Science**. 2(13), 1-13.
- Northouse, P. G. (2010). **Leadership theory and practice**. 5<sup>th</sup> ed. California.
- Raymond, J. (1972). **Fundamentals of leadership**. Massachusetts: Addison-Wesley. Publishing Co.
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational behavior**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Scott, F. (2008). **Promoting student centered learning, portfolio assessment**. Dublin Institute of Technology.
- Stogdill, R. M. (1948). **Handbook of leadership**. New York: Free Press.
- Stoner, James A. F., & Freeman, Edward R. (1989). **Management**. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yulk, G. (1998). **Leadership in rganizations**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. Inc.