

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย  
The Administrators' Leadership of the Education Extended School in  
Wiang Pa Pao District, Chiang Rai Province

ศศิพัทธ์ ชงโคสันตีสู\*  
ดร. พัชรวิวรรณ กิจมี\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ที่อยู่ในกลุ่มสี่เขียว จำนวน 8 คน และครูโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ที่อยู่ในกลุ่มสี่เขียว จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป จำแนกชนิดข้อมูล และแบบสอบถามภาวะผู้นำโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ใช้ในการบริหารโรงเรียน และเกิดเป็นพฤติกรรมและเจตคติที่มีประสิทธิผลในการทำงาน คือ การใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ทั้ง 2 รูปแบบ ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงานจะใช้เมื่อเริ่มต้นกระบวนการทำงาน คือ การกำหนดมาตรการในการเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และมีการปฏิบัติงานโดยอ้างอิงมาตรฐานการทำงานตามนโยบายจากต้นสังกัดและส่วนกลาง และใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ควบคู่เมื่ออยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน การให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาการเรียนการสอน ภายใต้การนิเทศ ติดตาม และประเมินอย่างสม่ำเสมอรวมทั้งอาศัยความร่วมมือจากทุกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน อาทิ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชน ในการเข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

### คำสำคัญ

ภาวะผู้นำ โรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

\* นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

E-mail: sasiphat.choug@gmail.com

\*\* อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์น (อาจารย์ที่ปรึกษา)

## Abstract

This research aimed to study administrators' leadership of the education extended schools in Wiang Pa Pao, Chiang Rai Province. The sample used in this research included the administrators of the education extended schools in Wiang Pa Pao, Chiang Rai Province belonging to the green group numbering 8 people and the teachers of the education extended schools in Wiang Pa Pao, Chiang Rai Province belonging to the green group numbering 86 people. The tools used in the research comprised interviews and focus groups analyzed by making summaries and classifying the data types and questionnaires about the administrators' leadership of the education extended schools in Wiang Pa Pao, Chiang Rai Province in form of 5-rating scale analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation. The results of the study were summarized as follows.

According to the administrators' leadership of the education expanded schools in Wiang Pa Pao, Chiang Rai Province used for administrating the schools causing effective behaviors and attitudes to work, it was found that they were consistent with Hersey and Blanchard's theory. That was the administrators' leadership consisted of both job-centered and relationship-centered leadership. The job-centered leadership would be used at the beginning of working procedure by determining the measures to enhance the students' learning achievement and operated by referring the working standard based on the agency and public policies and the relationship-centered leadership was used at the same time while operating by providing the subordinates free to develop learning and teaching under supervising, monitoring and evaluating regularly and requiring the cooperation of all parties being concerned with the schools, such as teachers, students, parents and people in the communities to help resolve occurring problems.

## Keywords

Administrators' Leadership, The Education Extended School, Wiang Pa Pao District, Chiang Rai Province

## บทนำ

การศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาคน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งการศึกษานับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุด ในการพัฒนามนุษยชาติ เป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาของทุกประเทศทั่วโลก ล้วนมุ่งสู่การพัฒนามนุษยชาติ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ทุกหน่วยของสังคมจะต้องจัดการศึกษาและบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสสังคมโลก ที่เกิดขึ้นในรูปแบบของ โลกไร้พรมแดน (Borderless World) โลกาภิวัตน์ (Globalization) และความเป็นสากล (Internationalization) นั้น การปฏิรูปการศึกษา ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เลยทุกๆ ประเทศในโลกต่างเร่งปฏิรูปการศึกษาในประเทศของตนอย่างกว้างขวาง โดยมุ่งปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องกับกระแส

การเปลี่ยนแปลงของโลกด้วยกระบวนทัศน์ใหม่ที่หลากหลาย (สมคิด สกกุลสถาปัตย์, 2552, 1) โดยการจัดการศึกษา ในโรงเรียนจะประกอบด้วยบุคคลสามคนที่สำคัญคือ ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียน ภายใต้กระบวนกรจัดการเรียนการสอนนั้น บุคคลทั้งสามล้วนต้องเข้ามาเกี่ยวเนื่องกัน โดยการบริหารจัดการของโรงเรียนนั้น ต้องอาศัยอำนาจตามชอบธรรมจากผู้บริหารในการวางแผน สั่งการ ดำเนินงาน และการจัดการ เพื่อขับเคลื่อนภาระงานต่างๆ ให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่เป้าหมายที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้อของผู้เรียน คือ การทำให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้ โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ซึ่งเกิดจากความรู้และทักษะ ประสบการณ์ต่างๆ ที่สั่งสมมา และนำมาปรับใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มาควบคู่กับการเป็นผู้นำ โดย Benis & Nanus (1985) (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551, 1) ได้กล่าวเกี่ยวกับผู้นำว่า จะแสดงออกตามสภาวะการณ์ของภาระงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งนั้น ถือเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของผู้นำเหล่านั้น นั่นก็คือรูปแบบภาวะผู้นำที่มีในตัวบุคคลที่เกิดจาก พฤติกรรม เจตคติ และการแสดงออก นอกจากนี้ ชาวจีนฮุย อาจินสมาจาร (2550, 14-15) อธิบายว่า ผู้นำสามารถประเมินสถานการณ์โดยใช้ภาวะผู้นำที่ให้ประโยชน์ที่สุด โดยตัดสินใจว่ารูปแบบใดที่เหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มบุคคลที่ดีที่สุด ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และหน้าที่ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน โดยหากผู้นำนั้นสามารถจับคู่รูปแบบภาวะผู้นำ กับความสามารถของเพื่อนร่วมงานได้ดีแค่ไหน โอกาสที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็มีมากขึ้นเท่านั้น การจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำเพื่อนำพาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551, 253-255) ตามทฤษฎีของ Hersey & Blanchard ผู้ที่ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ที่นิยมใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำ ได้อธิบายว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการภาวะผู้นำที่สามารถปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ จึงจะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ลักษณะภาวะผู้นำที่แสดงออกนั้น จะแสดงต่อผู้ตามในเรื่องต่อไปนี้ คือ (1) พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ของการกำกับ ควบคุม การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม โดยการชี้แจงให้ทราบเกี่ยวกับภาระงาน กิจกรรมที่ทำว่า มีอะไรบ้าง ทำอย่างไร ที่ไหน กับใคร ตลอดจนเข้าไปจัดรูปแบบโครงสร้าง หรือกำหนดช่องทาง และวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (2) พฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งแบบเดี่ยวและแบบกลุ่ม โดยเปิดให้มีช่องทางในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของการเป็นกันเอง ให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน เป็นต้น ในการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารควรที่จะต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในการทำงาน โดยเฉพาะงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของการบริหารงานในโรงเรียน

โรงเรียนขยายโอกาส เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาให้กับนักเรียนในชุมชนรอบโรงเรียนที่ขาดโอกาสในการเข้ารับการศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาสายสามัญ เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่ขยายชั้นเรียนเพื่อรองรับและช่วยเหลือนักเรียน ที่ขาดทุนทรัพย์และโอกาสในการเดินทางไปศึกษาต่อในโรงเรียนสายสามัญที่อยู่ห่างจากที่นักเรียนอาศัย จึงจัดการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพื่อให้ผู้เรียนสามารถจบการศึกษาภาคบังคับตามกฎหมายว่าด้วยการประถมศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยโรงเรียนขยายโอกาส ยังเป็นโรงเรียนที่จะต้องมีการวัดผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (Ordinary National Education Test (O-NET) จากสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) เช่นเดียวกับ

โรงเรียนสายสามัญระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาทั่วไป ซึ่งถือเป็นสถานศึกษาที่ต้องมีผลการประเมิน O-NET ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของกลุ่มโรงเรียนระดับประถม และผลการประเมิน O-NET ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของกลุ่มโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งจากข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 (2556) ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย มีสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสถึง 15 โรงเรียน และโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานเป็นโรงเรียนหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาส ที่ได้รับการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติ โดยผลการประเมินที่ผ่านมา โรงเรียนอยู่ในกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ถูกจัดให้อยู่ในโรงเรียนกลุ่มสี่ชมพู ของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลในเอกสารรายงานผลการทดสอบ O-NET ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 (2556) พบว่าโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาติที่ผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในกลุ่มสีเขียว จำนวน 8 โรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ วีรศักดิ์ เชื้อเจ็ดตน (2556) ประธานชมรมโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เกี่ยวกับผลการสอบ O-NET ของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย จำนวน 8 โรงเรียน ที่ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มสีเขียว ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยของผลการสอบโดยรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั้งหมดของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสที่อยู่ในกลุ่มสีเขียว สามารถพัฒนาผู้เรียนจนกระทั่งทำให้มีผลการสอบ O-NET ที่มีค่าเฉลี่ยสูง น่าจะมาจากการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจากข้อมูลในการสัมภาษณ์ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงรายจำนวน 8 โรงเรียน ที่อยู่ในกลุ่มสีเขียว มีการใช้ภาวะผู้นำอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ที่อยู่ในกลุ่มสี่ชมพู ต่อไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

### วิธีการวิจัย

#### 1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และอยู่ในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ O-NET ของโรงเรียนสูงกว่าค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ O-NET ของระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง และครูในกลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสดังกล่าว จำนวน 86 คน ซึ่งได้มา จากการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, 43-44) แล้วนำมาเทียบบัญญัติไตรยางศ์และจับฉลาก

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ตามทฤษฎี ของ Hersey and Blanchard โดยเน้นพฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551, 155-170)

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ที่อยู่กลุ่มสี่เขียว โดยกำหนดหัวข้อประเด็นที่ต้องการถามตามวัตถุประสงค์ รวบรวมคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์ ตามประเด็นที่กำหนดไว้ โดยนำแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และรูปแบบคำถาม แล้วนำไปทดสอบสัมภาษณ์ในโรงเรียนขยายโอกาสที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนบ้านโป่งนก โรงเรียนบ้านแม่ปูนหลวง และโรงเรียนดอยเวียงผาพิทยา ซึ่งได้ทำการทดลองสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาแต่ละคำถามว่า มีความเป็นปรนัยหรือความชัดเจนทางภาษาเหมาะกับการถามกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ จากนั้นนำแนวคำถามในการสัมภาษณ์มาปรับแต่งคำถามให้มีความชัดเจนขึ้น ตามข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสที่ทำการทดลองสัมภาษณ์

ชุดที่ 2 แบบสอบถามครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ที่อยู่กลุ่มสี่เขียว แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ เป็นแบบคำถามปลายเปิด สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยทั้งหมดยืนยันว่าเครื่องมือฉบับดังกล่าวมีความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 – 1.00 จากนั้นจึงนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูโรงเรียนห้วยसानยาววิทยา และโรงเรียนปางมะกาวิทยา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.826

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ชุดที่ 1 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม ผู้บริหารจำนวน 8 คน นำข้อมูลที่ได้รวบรวมเป็นข้อความเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

ชุดที่ 2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างครู ด้วยตนเอง จำนวน 86 ฉบับ และเก็บรวบรวมได้ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำมาทำการตรวจสอบ พบว่า ทุกฉบับมีความสมบูรณ์ และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารที่ให้การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม โดยสร้างข้อสรุปโดยการจำแนกชนิดข้อมูล บันทึก ทำดัชนีข้อมูล จัดหมวดหมู่ข้อมูลในการวิเคราะห์และทำข้อสรุปชั่วคราวและกำจัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง นำความคิดที่ประมวลได้จากดัชนีข้อมูลและเชื่อมโยงดัชนีนั้นเข้าด้วยกันแล้วเขียนเป็นประโยคหรือข้อความเชิงพรรณนา

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และ ร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ประกอบการบรรยาย

#### ผลการวิจัย

ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ใช้ในการบริหารโรงเรียน และเกิดเป็นพฤติกรรมและเจตคติที่มีประสิทธิผลในการทำงาน คือ การใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์

ทั้ง 2 รูปแบบ ซึ่งผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงานเมื่อเริ่มต้นกระบวนการทำงาน และจะใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ควบคู่เมื่ออยู่ระหว่างการทำงาน ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารได้แสดงออกถึงความมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คือ การกำหนดมาตรการในการเพิ่มขึ้นของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการปฏิบัติงาน โดยอ้างอิงมาตรฐานการทำงานตามนโยบายจากต้นสังกัด และส่วนกลาง ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน จะแสดงออกด้วยความคาดหวัง ให้สมาชิกกลุ่มรับรู้ความคาดหวังของผู้บริหาร โดยตั้งมาตรฐานว่า ต้องมีการพัฒนาขึ้นทั้งผู้เรียนและผู้ปฏิบัติ อีกทั้งเหนี่ยวนำ จูงใจให้เกิดทัศนคติ และพฤติกรรมในลักษณะไปทางเดียวกัน โดยการพูดคุย ประชุม ปรึกษาหารือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีบทบาทในการทำงาน และแสดงความคิดเห็น ให้อิสระผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาด้านการเรียนการสอน ภายใต้การนิเทศ ติดตาม และประเมินอย่างสม่ำเสมอ อาศัยความร่วมมือจากทุกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน อาทิ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชน ในการเข้ามาช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน กล้าที่จะตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหา โดยอาศัยมติของสมาชิกเป็นพื้นฐานสำคัญ และการวางตน ได้มีการแสดงออกในเรื่องความเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง อีกทั้งมีคุณธรรมในการทำงานและมีความเป็นนักประชาธิปไตย รวมทั้งมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุผล อย่างแน่วแน่ มั่นคง กล้าที่จะนำและมีความรับผิดชอบในการทำงาน

สำหรับปัญหา พบว่า มีปัญหาด้านงบประมาณในการจัดสรรสำหรับนักเรียน ระดับมัธยมศึกษา ปัญหา ด้านนักเรียนมีสภาพชีวิตที่ยากจนและจัดอยู่ในกลุ่มเด็กด้อยโอกาสเป็นส่วนมาก นอกจากนี้ ปัญหาที่มีผลกระทบ ร่องลงมาคือ ปัญหาความแตกต่างในทางความคิด อันเกิดจากภูมิภาวะที่ต่างกัน และปัญหาด้านการนำครู ออกนอกโรงเรียน หรือปฏิบัติกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน โดยผู้บริหารมีวิธีการแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิด ปัญหา ดังกล่าวเช่น พยายามหางบประมาณเงินทุนสนับสนุนเด็กนักเรียนของตน ให้ได้รับปัจจัยที่จำเป็นตามที่ สมควร นอกจากนั้น ด้านผู้เรียนที่มีบริบทที่ต่างกัน จะใช้กฎระเบียบ วินัย และสร้างจิตสำนึกในการอยู่ร่วมกันของ นักเรียน พยายามที่จะลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียนของตนเอง ทั้งปัญหาส่วนตัว และปัญหาส่วนรวม ที่กระทบกับงานของโรงเรียน โดยบูรณาการ การทำงานร่วมกัน ทำให้ครูเข้าใจกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่าย มีความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ได้แสดงความคิดเห็นถึง การทำงานในการบริหารโรงเรียนขยายโอกาสว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจจริง ที่จะปฏิบัติงาน มีความคาดหวัง ในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ค่อนข้างสูง โดยเน้นเรื่องการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เป็นเป้าหมายในการทำงาน เลือกว่าจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งมีความรู้และเข้าใจถึงปัญหาตามสภาพ บริบทของแต่ละโรงเรียนที่ตนทำงาน เน้นการทำงานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ตลอดจนให้อิสระในการทำงาน มีการกำกับติดตาม ดูแลในทุกขั้นตอนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีการนำภาวะผู้นำ ที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มาใช้ก็ตาม แต่ผู้บริหารทุกโรงเรียนก็ยังยืนยันว่า ในการบริหารงานต้องใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงาน เป็นหลัก

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แบบสอบถามครูโรงเรียนขยายโอกาสใน อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัด เชียงราย ที่อยู่ในกลุ่มสีเขียว พบว่า โดยรวมผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย มีภาวะผู้นำที่มุ่งงานโดยมีค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ดังตารางที่ 1

### ตารางที่ 1

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย โดยรวม

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$ (n = 86)	S.D.	ระดับ
1	ภาวะผู้นำที่มุ่งงาน	3.74	0.93	มาก
2	ภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์	3.61	0.93	มาก

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน โดยมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มุ่งงานโดยมีการปฏิบัติมากเช่นกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองให้คณะกรรมการอย่างชัดเจน รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ทำงานอย่างมีแบบแผน และปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน และมีจำนวนเพียง 1 ข้อ ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน โดยมีการปฏิบัติปานกลาง คือ วิพากษ์ข้อบกพร่องในการทำงานของครู ดังปรากฏในตาราง ที่ 2

### ตารางที่ 2

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ด้านภาวะผู้นำที่มุ่งงาน

ข้อ	รายการ	$\bar{X}$ (n = 86)	S.D.	ระดับ
1	กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองให้คณะกรรมการอย่างชัดเจน	3.9	0.92	มาก
2	นำแนวคิดใหม่ ๆ ของตนมาพัฒนางาน	3.76	0.98	มาก
3	ปกครองคณะครู ตามข้อบังคับ ที่กำหนด	3.79	0.94	มาก
4	วิพากษ์ข้อบกพร่องในการทำงานของครู	3.31	0.96	ปานกลาง
5	อธิบาย วิธีการทำงาน ชัดเจน	3.62	0.93	มาก
6	เลือกมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ ได้อย่างเหมาะสม	3.6	0.92	มาก
7	ปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน	3.85	0.99	มาก
8	รักษามาตรฐานในการทำงานของตน	3.8	0.97	มาก
9	เน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนด	3.83	0.95	มาก
10	ส่งเสริมให้ทำงาน อย่างมีแบบแผน	3.85	0.9	มาก
11	ทำให้คณะครูเข้าใจบทบาทและหน้าที่ในฐานะผู้บริหารที่มีต่อโรงเรียน	3.78	0.89	มาก
12	ตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ เด็ดขาด	3.58	0.83	มาก
13	แจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังของตนที่มีต่อการทำงานของคณะครู	3.79	0.92	มาก
14	กำกับติดตามการทำงาน เพื่อให้คณะครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่	3.79	0.86	มาก
15	ดูแล การทำงาน ให้คณะครูทำงานอย่างสัมพันธ์กัน	3.83	0.97	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.74</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ด้านภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ โดยมีการปฏิบัติมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ โดยมีการปฏิบัติมากเช่นกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความเป็นกันเองกับคณะครู รองลงมาคือเป็นคนเปิดเผยและง่ายที่จะเข้าหา และยอมรับความคิดเห็น ใหม่ ๆ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีจำนวนเพียง 1 ข้อ ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ มีการปฏิบัติ ปานกลาง คือ จูงใจให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ ดังตารางที่ 3

### ตารางที่ 3

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ด้านภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์

ข้อ	รายการ	S.D.		ระดับ
		(n = 86)		
1	ให้ความเป็นกันเองกับคณะครู	3.93	0.87	มาก
2	กระทำสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่คณะครูและ บรรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.52	0.96	มาก
3	เป็นคนเปิดเผย และง่ายที่จะเข้าหา	3.7	0.94	มาก
4	เข้าช่วยเหลือเมื่อ คณะครูเกิดปัญหา	3.51	0.98	มาก
5	ใช้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของคณะครู	3.58	0.91	มาก
6	ยอมรับความคิดเห็น ใหม่ ๆ	3.69	0.99	มาก
7	ดูแลเอาใจใส่ เรื่องสวัสดิการ ต่าง ๆ ของครู	3.53	0.96	มาก
8	ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม	3.63	0.8	มาก
9	ปฏิบัติงานโดยปรึกษาหารือกับคณะครู	3.65	0.92	มาก
10	จูงใจให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงานที่ทำ	3.48	0.94	ปานกลาง
11	ทำให้ครูเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน	3.52	0.9	มาก
12	สร้างความรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนากับคณะครู	3.65	0.95	มาก
13	นำข้อเสนอแนะของครูมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.51	0.94	มาก
14	ขอความเห็นชอบของคณะครูในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะปฏิบัติงาน	3.58	0.88	มาก
15	แสดงความชื่นชมแนวคิดและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	3.66	0.99	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.61</b>	<b>0.93</b>	<b>มาก</b>

ส่วนปัญหาที่พบ คือ ผู้ตอบแบบสอบถามกล่าวว่า ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครูไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ขาดการชี้แจงภาระงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ และขาดการมีส่วนร่วมในการทำงาน มักใช้ความคิดและการตัดสินใจเอง โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อกิจกรรมที่ครูได้ดำเนินการขอควรมีการนำเรื่องต่างๆ เข้าที่ประชุมทุกเรื่อง และให้คณะครูแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจน นำมติที่ประชุมเป็นข้อตัดสินใจ



## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย มีข้อค้นพบประเด็นที่น่าสนใจ จึงนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส มีการให้อิสระในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็มีมีการกำกับและติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีนโยบายในการทำงานที่มุ่งผลสำเร็จของงาน แต่ในขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้วย ซึ่งเป็นไปตาม ทฤษฎีของ Hersey & Blanchard (อ้างถึงใน จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, 200-201) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นในเรื่องภาวะผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์นั้น ผู้นำแต่ละคนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหารโดยการผสมผสานทั้งสองด้านในสัดส่วนที่ต่างกันไป สอดคล้องกับ งานวิจัยของ วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล (2551) ที่ได้ศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามธรรมชาติของครูจังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า ครูมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำทางบุคลิก ที่รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายหรืองานที่ตนรับผิดชอบมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้าง

2. ผู้บริหารมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนต้องมีการบริหารในหลายๆ ด้าน ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการจัดหาด้วยวิธีการต่างๆ ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษา ที่จะสามารถช่วยให้โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอต่อการสอนในโรงเรียน ซึ่ง วิธีการจัดหา อาจจะเป็น การขอความช่วยเหลือ การรับบริจาค เป็นต้น ซึ่งตรงกับ พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 หมวดที่ 8 มาตรา 58 (2542) ว่าให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา ดังนี้ (1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าวโดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชณียา หานะพันธ์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรอาคารสถานที่ รองลงมาคือด้านทรัพยากรวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารทรัพยากรเงินและงบประมาณ ตามลำดับ

3. การบริหารจัดการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการรักษาระดับงานให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารกับโรงเรียน สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่มุ่งงาน ตามทฤษฎีของ Hersey & Blanchard (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551, 253-255 ) กล่าวว่า พฤติกรรมความมั่นคง

ระหว่างทำงาน ของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จะมีพฤติกรรมที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะอยู่ในภาวะการณ์ทำงานหนัก หรือต้องเผชิญกับความผันผวนต่าง ๆ ที่มากระทบก็ตาม ผู้นำต้องควบคุมให้สงบนิ่ง ไม่วิตกต่อภาวะที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์อย่างมั่นคง ช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีกำลังใจ และมีสติในการแก้ปัญหา และยังเสริมบุคลิกภาพความเป็นมืออาชีพที่สุขุมเยือกเย็น ในยามวิกฤติของผู้นำอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ จามจุรี จำเมือง (2548) ที่ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 ด้าน พบว่า ผู้นำต้องมี (1) การสร้างวิสัยทัศน์ (2) มีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน (3) มีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงาน และจัดทรัพยากร (4) มีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน (5) มีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม และสุดท้าย (6) มีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน และนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

## สรุป

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย อันเกิดจากพฤติกรรมและเจตคติที่มีประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหาร จะต้องเกิดจาก ความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานของผู้บริหาร และภาวะของการมีความคาดหวังในการทำงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่ค่อนข้างสูง โดยเน้นเรื่องการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เป็นเป้าหมายในการทำงาน เลือกที่จะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ การจัดการศึกษา เป็นอันดับแรก รู้และเข้าใจถึงปัญหาของโรงเรียนตามสภาพบริบทของแต่ละโรงเรียนที่ตนทำงาน เน้นที่จะให้มีการประสานการทำงาน โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระในการคิดกระบวนการทำงาน แต่ไม่ละทิ้งการกำกับติดตาม ดูแลในทุกขั้นตอนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยโดดเดี่ยว ให้การสนับสนุนและยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และตัดสินใจ รับผิดชอบกับงานที่ตนทำไม่ปล่อยให้กลายเป็นปัญหาเรื้อรังและมุ่งทำงานจนบรรลุผลที่ตั้งใจ โดยเป็นการใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงานและ มุ่งสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย มีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ทั้ง 2 รูปแบบ ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงานจะใช้เมื่อเริ่มต้นกระบวนการทำงาน และจะใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ควบคู่เมื่ออยู่ระหว่างการทำงาน ถึงแม้ว่า ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ทั้ง 2 รูปแบบก็ตาม แต่ผู้บริหารทุกโรงเรียนก็ยังยืนยันว่าในการบริหารงานจะใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นของครูที่พบว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งงานโดยมีการปฏิบัติมาก ซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ในครั้งนี้จึงทำให้ได้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสควรมี โดยสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงรายที่อยู่กลุ่มสี่ชมพู ในเรื่องของ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ในงานทำงาน ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับกลุ่มเครือข่าย เช่น การรวมกลุ่มโรงเรียนเพื่อสอนเสริมในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การจัดทำค่ายเพื่อยกระดับผลการเรียนของนักเรียนกลุ่มขยายโอกาส เป็นต้น อีกทั้งควรมีการรวมกลุ่มเพื่อระดมทรัพยากรในการปฏิบัติงาน และรองรับกับบริบทนักเรียนที่เข้ารับการศึกษามาจากโรงเรียน ตลอดจนมีการวางแผน พัฒนาการทำงาน โดยกิจกรรมดังกล่าวสามารถส่งเสริมภาวะผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ได้ด้วย ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนขยายโอกาส ในอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จามจรี จำเมือง. (2548). **รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2550). **ภาวะผู้นำในองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พัชณียา หานะพันธ์. 2557. **การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 14 สิงหาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก, หน้า 1-23.
- วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล. (2551). **การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของครูจังหวัดอุทัยธานี**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สมคิด สกกุลสถาปัตย์. (2552). **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน**. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2556). **สรุปผลการทดสอบ O-NET ปีการศึกษา 2556**. เชียงราย: กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา.