

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา  
ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ณัฐชนก วงศ์วรรณดี

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2555

**Desirable behavior of Government Teacher and Educational Personnel Subcommittee (GTEP subcommittee) in educational service area based on the principals attitude whose belong to the Pathumthani Primary Educational Service Area Office 2.**

**Natchanok Wongvandee**

**A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**For the Degree of Master of Education Department of Education**

**College of Education Science, Dhurakij Pundit University**

**2012**

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์โชติ แยมแสง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ ให้คำปรึกษา แนวคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ ในการศึกษาและการจัดทำสารนิพนธ์ ทำให้ผู้ศึกษาได้รับความรู้และความเข้าใจ และได้รับคำแนะนำที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการการจัดการการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในด้านวิชาการ ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในทุกขั้นตอน

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเพื่อการพัฒนาการศึกษาและนอกจากนั้น ขอขอบพระคุณบิดามารดา ที่ให้การสนับสนุน ของคุณทุกคนในครอบครัว เพื่อนๆ น้องๆ ที่คอยให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือที่ดีมาตลอด จนสามารถทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จ และทำให้ผู้ศึกษาจบการศึกษาด้วยดี

ณัฐชนก วงศ์วรรณดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๗
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญรูปภาพ.....	๘
บทที่	
1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมติฐานของงานวิจัย.....	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.5 นิยามศัพท์.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.....	6
2.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547.....	7
2.3 บทบาท อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา.....	14
2.4 ความหมายของพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้มีอำนาจ.....	22
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41

สารบัญ

บทที่	หน้า
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	51
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	51
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
4.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ปทุมธานี เขต 2 .....	66
5. สรุปผลการศึกษา.....	66
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	66
5.2 อภิปรายผล.....	67
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก.....	72
ประวัติผู้เขียน.....	79

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ความหมายของคำว่าอำนาจหน้าที่กับอำนาจ.....	31
4.1 สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษาปทุมธานี เขต 2 .....	55
4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา.....	56
4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม.....	57
4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านความรับผิดชอบ ชื่อสัตย์ ยุติธรรม และมี.....	58
4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านเสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์.....	59
4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านไม่เห็นแก่พวกพ้อง / เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม. ....	60
4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านน่าเชื่อถือ และศรัทธา.....	61

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
<p>4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านเสถียรอุทิศตนเพื่องาน.....</p>	62
<p>4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น.....</p>	63
<p>4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ของอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านมีความรู้ความสามารถตามอำนาจ หน้าที่.....</p>	64
<p>4.11 การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ของอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายข้อ จำแนก ตามระดับการศึกษา.....</p>	65

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ตารางบริหารของโยเบรก กับมูตัน.....	26





หัวข้อสารนิพนธ์	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
ชื่อผู้เขียน	ณัฐชนก วงศ์วรรณดี
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์โชติ แยมแสง
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2554

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 65 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานใช้  $t$ -test ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. ทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี ในภาพรวมและจำแนก รายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

Thematic Paper Title	Desirable behavior of Government Teacher and Educational Personnel Subcommittee (GTEP subcommittee) in educational service area based on the principals attitude whose belong to the Pathumthani Primary Educational Service Area Office 2
Author	Natchanok Wongvandee
Thematic Paper Advisor	Arjarn Choti Yamsang
Department	Education Management
Academic year	2011

### **ABSTRACT**

The proposes of this research were to determine the desirable behavior of Government Teacher and Educational Personnel Subcommittee(GTEP subcommittee) in educational service area based on the principals attitude whose belong to the Pathumthani Primary Educational Service Area Office 2 and to compare the principal attitudes affected by educational degree factor. Group sampling was principal s from 65 schools where belong to the Pathumthani Primary Educational Service Area Office 2. It was a survey study using 5 scales questionnaires as data collection approaches, and percentage, mean, standard deviation, and hypothesis test using T-test were utilized in this research.

The study results were concluded as follows:

1. Overall and each subjects desired behaviors of GTEP subcommittee base on the 65 school principal attitudes was in the large scale.
2. It was showing the principals attitude of education institution executives as the different in principal educational degree (undergraduate and graduate degree) to GTEP subcommittee did not significant difference of the statistic at the level of 0.05.

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (กระทรวงศึกษา, 2546 :3) ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาและสถานศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติ มาตรา 39 ที่ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 บัญญัติให้มีระบบการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นการเฉพาะ กำหนดให้มีคณะกรรมการส่วนกลางเรียกว่า “คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” เรียกโดยย่อว่า “ก.ค.ศ.” ส่วนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาก็ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำเขตพื้นที่การศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา” และให้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ให้ความเห็นชอบในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบ และการดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ซึ่งแต่ละเรื่องล้วนแต่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง ดังนั้นมีความคาดหวังและให้ความสำคัญกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไว้มาก เพราะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณภาพไทยแก่ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เชื่อกันว่าการปฏิรูปการศึกษาจะบรรลุผลสมเจตนารมณ์หรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดนี้

การปฏิบัติงานของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านมา ยังไม่มีข้อมูลจากการวิจัยที่ชี้ให้เห็นชัดว่า การปฏิบัติงานของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริงหรือไม่ เป็นไปตามที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้คาดหวังไว้หรือไม่ ได้ตอบสนองความต้องการจำเป็นในการแก้ปัญหาพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงต่อขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือไม่ และผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูในสถานศึกษา

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัย จึงมีความสนใจที่จะศึกษาข้อมูลดังกล่าวด้วยวิธีการวิจัยซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ โดยกำหนดศึกษาวิจัยการปฏิบัติงานของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาในหัวข้อ “พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2”

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
2. เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี

## 1.3 สมมุติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีทัศนะต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ครอบคลุมทั้ง 3 อำเภอ ได้แก่ วัฒนบุรี หนองเสือ และลำลูกกา จำนวน 65 คน

### 1.4.2 ขอบเขตด้านสาระ

1) การวิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ครอบคลุม 8 ข้อ ได้แก่ 1.มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 2.มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม 3. เสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์ 4. ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์

ส่วนรวม 5.นำเชื่อถือและศรัทธา 6.เสียสละอุทิศตนเพื่องาน 7.ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 8.มีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่

2) เปรียบเทียบระดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

3) ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

3.1 พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วย

- 1) มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม
- 2) มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม
- 3) เสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์
- 4) ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- 5) นำเชื่อถือ และศรัทธา
- 6) เสียสละอุทิศตนเพื่องาน
- 7) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 8) มีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่

## 1.5 นิยามศัพท์

**พฤติกรรม** หมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติกริยาต่างๆ ที่แสดงออกของบุคคล ซึ่งอาจจะรู้ได้ โดย การสังเกตหรือการใช้เครื่องมือช่วยวัดพฤติกรรม

**อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา** หมายถึง คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

**เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2** หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวงซึ่งประกอบด้วย อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี และอำเภอหนองเสือ

**พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา** หมายถึง สิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม อุปนิสัย คุณสมบัติ ความสามารถ สมรรถภาพ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ด้านต่างๆ ของบุคคล ที่เป็น อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

**มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม** หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันที่ยึดหลักของการร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจ และร่วมเรียนรู้ร่วมรับผิดชอบ จากสิ่งที่คิดร่วมกัน ทำร่วมกันตัดสินใจร่วมกัน เพื่อนำไปใช้ และให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

**มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม** หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมาย ด้วยการดูแลเอาใจใส่อย่าง

เต็มความสามารถ และอย่างเหมาะสมตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา และใจ ต่อตนเองและผู้อื่นด้วยความถูกต้อง เทียบธรรม และชอบด้วยเหตุผล ไม่ลำเอียง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

**เสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์** หมายถึง การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การละความเห็นแก่ตัว ความมีจิตใจกว้างขวาง ช่วยเหลือเกื้อกูล การสละความสุขสบายหรือผลประโยชน์ของตนเอง อันเป็นการกระทำที่เป็นประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น โดยที่ตนเองมิได้หวังผลตอบแทน

**ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม** หมายถึง การยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก รู้จักรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งเร้ารอบกาย

**นำเชื่อถือและศรัทธา** หมายถึง ความเชื่อความไว้วางใจต่อเจตจำนงตรงไปตรงมา มีความซื่อตรง ความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงาน ความตั้งใจ เอาใจใส่ กระตือรือร้นในการทำงาน และผลงานบรรลุเป้าหมาย มีความรอบรู้ มีประสบการณ์ มีสมรรถนะและมีทักษะความไม่ลำเอียง บ่งบอกถึงความดีงาม

**เสียสละอุทิศตนเพื่องาน** หมายถึง การปฏิบัติที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ไม่เอาเปรียบหรือเบียดบังทรัพยากรและเวลาราชการ

**ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น** หมายถึง การยอมรับในหลักกติการ่วมกัน การสร้างพื้นที่เพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็น การยอมรับฟังผู้อื่นพูด และการยอมรับความคิดเห็นผู้อื่นการให้เกียรติในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

**มีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่** หมายถึง มีการศึกษาหาความรู้ สนใจ ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ และสามารถนำความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ มาพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและให้เป็นผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

**ทักษะ** หมายถึง ความเห็น การเห็น เครื่องรู้เห็น สิ่งที่เห็น การแสดง ความรู้สึก หรือความคิดเห็นต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งอาจจะเป็นไปในทางที่ชอบหรือไม่ชอบสามารถวัดได้เป็นคะแนนจากการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำไปคำนวณทางสถิติแล้วแปลความหมายของทักษะได้

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตลอดจนผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

**วุฒิการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลที่ได้จากกระบวนการวิจัยจะช่วยให้ทราบถึงทัศนคติที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของอ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 และมีทัศนคติที่แตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา

2. ผลของการวิจัยยังเป็นดัชนีให้ทราบว่า อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ควรได้รับการพัฒนาในพฤติกรรมใด ที่ทำให้สามารถลดปัญหาและทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลได้อย่างแท้จริง

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- 2.2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547
- 2.3. บทบาท อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
- 2.4. ความหมายของพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้มีอำนาจ
- 2.5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีบทบัญญัติไว้ในหมวด 7 ที่เกี่ยวกับ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงโดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด



การจัดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

ความในวรรคสองไม่ใช้บังคับแก่บุคลากรทางการศึกษาที่จัดการศึกษาตามอัธยาศัย สถานศึกษาตามมาตรา 18 (3) ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือเขตพื้นที่การศึกษาและวิทยาการพิเศษทางการศึกษา

ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่คณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาระดับปริญญา

มาตรา 55 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 56 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เกื้อกูลอื่น สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อ ให้มีรายได้ที่เพียงพอและเหมาะสม กับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

สรุปได้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 7 ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีองค์กรกลางสำหรับบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการเฉพาะเน้นให้มีการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลเข้าสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้มีความคล่องตัว โปร่งใส เป็นธรรม เพื่อส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียน การสอนอย่างจริงจัง

## 2.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 4 ดังนี้

"ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ให้รับราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดินงบบุคลากรที่จ่าย ในลักษณะเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรม หรือ กระทรวงอื่นที่กำหนดพระราชกฤษฎีกา

"ข้าราชการครู" หมายความว่า ผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียน การสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีต่างๆ ในสถานศึกษาของรัฐ

"คณาจารย์" หมายความว่า บุคลากรซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัย ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาของรัฐ

"บุคลากรทางการศึกษา" หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้ง ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียน การสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา

"วิชาชีพ" หมายความว่า วิชาชีพครู วิชาชีพบริหารการศึกษา และวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาอื่น

"เขตพื้นที่การศึกษา" หมายความว่า เขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวง

"หน่วยงานการศึกษา" หมายความว่า

- (1) สถานศึกษา
- (2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- (3) สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน
- (4) แหล่งการเรียนรู้ตามประกาศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการหรือตามประกาศกระทรวง หรือหน่วยงานที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

"สถานศึกษา" หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบัน หรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง

"ส่วนราชการ" หมายความว่า หน่วยงานของรัฐที่มีฐานะเป็นกรมหรือเทียบเท่ากรม

"หัวหน้าส่วนราชการ" หมายความว่า ปลัดกระทรวง เลขานุการ อธิบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า

"กระทรวง" หมายความว่า กระทรวงศึกษาธิการ

"รัฐมนตรีเจ้าสังกัด" หมายความว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงในกระทรวงที่มีข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในสังกัด

มาตรา 5 บรรดาคำว่า "ข้าราชการพลเรือน" ที่มีอยู่ในกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และ ข้อบังคับอื่นใด ให้หมายความรวมถึงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย เว้นแต่จะได้มีกฎหมาย ประกาศ ระเบียบ หรือข้อบังคับอื่นใดที่บัญญัติไว้สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะ

มาตรา 6 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ในกรณีที่มีปัญหาขัดแย้งหรือการที่จะต้องตีความในปัญหาเกี่ยวกับข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 และข้าราชการพลเรือนในสังกัดกระทรวงซึ่งตามพระราชบัญญัตินี้กำหนดให้เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยกเว้นข้าราชการครูและข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน และเป็นกรณีที่พระราชบัญญัตินี้มิได้กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือองค์กรใดเป็นผู้กำหนดหรือวินิจฉัยชี้ขาดให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีเป็นผู้กำหนดหรือวินิจฉัยชี้ขาด

มาตรา 7 ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" เรียกโดยย่อว่า "ก.ค.ศ." ประกอบด้วย

- (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานกรรมการ
- (2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรองประธานกรรมการ
- (3) กรรมการโดยตำแหน่งจำนวนห้าคน ได้แก่ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคุรุสภา และเลขาธิการ ก.พ.
- (4) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนเจ็ดคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงทางด้านการศึกษา ด้านการบริหารบุคคล ด้านกฎหมาย ด้านการบริหารการจัดการภาครัฐ ด้านการบริหารองค์กร ด้านการศึกษาพิเศษ และด้านการบริหารธุรกิจ หรือด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านละหนึ่งคน
- (5) กรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจำนวนสิบสองคน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ฝ่ายละหนึ่งคน ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษาที่เรียกชื่อย่ออย่างอื่นในหน่วยงานการศึกษาตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาและมัธยมศึกษาฝ่ายละหนึ่งคน ผู้แทนข้าราชการครูจำนวนห้าคน ซึ่งเลือกจากข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวนสามคน ผู้แทนข้าราชการครูสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือสังกัดกระทรวงวัฒนธรรมจำนวนหนึ่งคน และผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาฝ่ายละหนึ่งคน

หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (4) และกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม (5) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

ให้เลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นเลขานุการและให้เลขาธิการ ก.ค.ศ. แต่งตั้งข้าราชการในสำนักงาน ก.ค.ศ. เป็นผู้ช่วยเลขานุการไม่เกินสองคน

มาตรา 17 ก.ค.ศ. มีอำนาจตั้งคณะอนุกรรมการวิสามัญ เรียกโดยย่อว่า "อ.ก.ค.ศ.วิสามัญ" เพื่อทำการใดๆแทน ก.ค.ศ.หรือทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะอนุกรรมการอื่นที่กำหนดตามพระราชบัญญัตินี้ได้ ในกรณีที่ตั้ง อ.ก.ค.ศ. วิสามัญ เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ให้ตั้งกรรมการจาก ก.ค.ศ. ที่เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างน้อยสองคน และกรรมการ ก.ค.ศ. ที่เป็นผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนอนุกรรมการทั้งหมด และให้นำมาตรา 13 มาตรา 14 มาตรา 15 และมาตรา 16 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 18 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะเป็นกรรมการใน ก.ค.ศ. อนุกรรมการใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และกรรมการอื่นตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติในขณะเดียวกันมิได้เว้นแต่การเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

มาตรา 19 ให้ ก.ค.ศ. มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการผลิตและการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้

(2) กำหนดนโยบาย วางแผน และกำหนดเกณฑ์อัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งให้ความเห็นชอบจำนวนและอัตราตำแหน่งของหน่วยงานการศึกษา

(3) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีในกรณีที่ค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไปมากหรือการจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกี่ยวกับสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายังไม่เหมาะสมเพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ในอันที่จะปรับปรุงเงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มค่าครองชีพ สวัสดิการหรือประโยชน์เกี่ยวกับสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม

(4) ออกกฎ ก.ค.ศ. ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กฎ ก.ค.ศ. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว

(5) พิจารณาวินิจฉัยตีความปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ เมื่อ ก.ค.ศ. มีมติเป็นประการใดแล้ว ให้หน่วยงานการศึกษาปฏิบัติตามนั้น

(6) พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพิทักษ์ระบบคุณธรรมของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(7) กำหนดวิธีการและเงื่อนไขการจ้างเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษา รวมทั้งกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน

(8) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(9) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

(10) พิจารณาตั้ง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และคณะอนุกรรมการอื่นเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

(11) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ให้คำปรึกษา แนะนำและชี้แจงด้านการบริหารงานบุคคลแก่หน่วยงานการศึกษา

(12) กำหนดมาตรฐาน พิจารณา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

(13) กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล ตรวจสอบและปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานการศึกษาให้ผู้แทนของหน่วยงานการศึกษา ข้าราชการหรือบุคคลใด มาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบข้อบังคับรวมทั้งให้ส่วนราชการ หน่วยงานการศึกษา ข้าราชการหรือบุคคลใด รายงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ไปยัง ก.ค.ศ.

(14) รายงานและเสนอแนะต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดในกรณีที่น่าสงสัยว่าส่วนราชการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการ หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหรือปฏิบัติการ โดยขัดแย้งกับแนวทางตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้เมื่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดได้รับรายงานและข้อเสนอแนะจาก ก.ค.ศ. แล้ว ให้พิจารณาสั่งการให้ส่วนราชการ หน่วยงานการศึกษา อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการ หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ปฏิบัติไปตามนั้น

(15) พิจารณารับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือคุณวุฒิอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบรรจุ และแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ควรได้รับ

(16) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในเรื่องการปฏิบัติการต่างๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ

(17) พิจารณาจัดระบบทะเบียนประวัติและแก้ไขทะเบียนประวัติเกี่ยวกับ วัน เดือน ปีเกิด และควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(18) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น

มาตรา 20 ให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า "สำนักงาน ก.ค.ศ." โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า "เลขาธิการ ก.ค.ศ." ซึ่งมีฐานะเป็นอธิบดีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงาน ก.ค.ศ. มีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ.
- (2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและการจัดระบบบริหารราชการในหน่วยงานการศึกษา
- (3) ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) พัฒนาระบบข้อมูล และจัดทำแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (5) ศึกษา วิเคราะห์ เสนอแนะนโยบาย ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และบริหารเงินทุน ตลอดจนสวัสดิการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (7) กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ของหน่วยงานการศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา
- (8) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอ ก.ค.ศ.
- (9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

มาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดว่า "ให้มีคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา" สำหรับแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี ประกอบด้วย

- (1) ประธานอนุกรรมการซึ่งอนุกรรมการเลือกกันเอง จากผู้ทรงคุณวุฒิตาม (3) จำนวน 1 คน ในการนี้ให้ถือว่าอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (3) มีจำนวนเท่าที่มีอยู่

(2) อนุกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 2 คน ได้แก่ ผู้แทน ก.ค.ศ.และผู้แทนครูสภา ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา ด้านกฎหมาย หรือด้านการเงินการคลัง

(3) อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา ด้านกฎหมาย หรือด้านการเงินการคลัง ด้านละ 1 คน

(4) อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษาแล้วแต่กรณี จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเรียกชื่ออย่างอื่นในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนหนึ่งคน ผู้แทนครูจำนวนหนึ่งคน และผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่น จำนวน 1 คน ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ อนุกรรมการตาม (2) ซึ่งเป็นผู้แทน ก.ค.ศ.และอนุกรรมการตาม (3) ต้องไม่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนอนุกรรมการตาม (2) ซึ่งเป็นผู้แทนครูสภาต้องเป็นสมาชิกครูสภาและเป็นผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ อนุกรรมการตาม (2) และ (3) ต้องไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาหรือผู้มีตำแหน่งบริหารในพรรคการเมืองคุณสมบัติอื่น หลักเกณฑ์และวิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของอนุกรรมการตาม (2) (3) และ (4) ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด (ซึ่ง ก.ค.ศ.กำหนดไว้คราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันที่ ก.ค.ศ.ประกาศตั้ง และอาจได้รับตั้งใหม่ได้อีกแต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินกว่าสองวาระมิได้)

มาตรา 23 ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

(5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครอง ระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(6) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากร ทาง การศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.

(9) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ใน อำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่

ก.ค.ศ.มอบหมาย

### 2.3 บทบาท อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย (มาตรา 21)

1. ประธานอนุกรรมการ ซึ่งอนุกรรมการเลือกกันเองจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน

2. อนุกรรมการ โดยตำแหน่ง 3 คน คือ

2.1 ผู้แทน ก.ค.ศ.

2.2 ผู้แทนคุรุสภา

2.3 ผอ.สพท. เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

3. อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน

4. อนุกรรมการผู้แทน 3 คน คือ

4.1 ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น

4.2 ผู้แทนข้าราชการครู

4.3 ผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่น

ผอ.สพท. มีหน้าที่ในการจัดให้มีการประชุมเพื่อคัดเลือกตามข้อ 3 ดำเนินการเพื่อให้ได้มา ซึ่งผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามข้อ 4

5. วาระการดำรงตำแหน่งของ อ.ก.ค.ศ.ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา



5.1 มีวาระดำรงตำแหน่ง 4 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งใหม่ได้อีก แต่ไม่เกิน 2 วาระ (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 13 วรรคหนึ่ง)

5.2 หากตำแหน่งว่างลงให้ดำเนินการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งแทนตำแหน่งว่างภายใน 60 วัน หากวาระการดำรงตำแหน่งไม่ถึง 90 วัน จะไม่ดำเนินการก็ได้ ให้อนุกรรมการนั้นอยู่ในตำแหน่งเท่ากับระยะเวลาที่เหลืออยู่ (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 13 วรรคสอง)

5.3 ระหว่างยังมีได้ดำเนินการตามข้อ 2 หากมีอนุกรรมการเหลืออยู่เกินกึ่งหนึ่งของอนุกรรมการทั้งหมดให้อนุกรรมการที่เหลือปฏิบัติหน้าที่ต่อไป (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 13 วรรคสาม)

5.4 เมื่อครบกำหนดตามวาระให้ อ.ก.ค.ศ. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนข้าราชการ ก.ค.ศ. อยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินการต่อไปจนกว่าคนใหม่เข้ารับหน้าที่ (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 13 วรรคสี่)

6. การพ้นจากตำแหน่งของอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 14)

6.1 ตาย

6.2 ลาออก

6.3 เป็นบุคคลล้มละลาย

6.4 เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือน

6.5 ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม ตามมาตรา 8

6.6 พ้นจากตำแหน่งตามวาระ (มาตรา 13)

6.7 ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก (จำคุกจริง ๆ ไม่ใช่รอการลงโทษ) เว้นแต่เป็นความผิดอันได้กระทำโดยประมาทหรือลหุโทษ

6.8 ก.ค.ศ. มีมติให้ออก

อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 24)

1. เป็นผู้บริหารราชการใน สพท.

2. เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3. รับผิดชอบในการปฏิบัติงานราชการที่เป็นอำนาจและหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และตามที่ อ.ก.ค.ศ.ฯ มอบหมาย

4. เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

5. พิจารณาเสนอความดีความชอบผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษา/ในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดรายงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานข้าราชการในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอ ก.ค.ศ.
10. ปฏิบัติหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย
  - อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 23)
    1. พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบาย การบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
    2. พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    3. ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    4. พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้
    5. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการ ก.ค.ศ. ในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
    6. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของ ก.ค.ศ. ในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    7. จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการ ก.ค.ศ. ในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    8. จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ก.ค.ศ. ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.
    9. พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา
    10. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย คือ

1. ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546) โดยยึดถือระบบคุณธรรม ความเสมอภาค หลักการได้รับการปฏิบัติและการคุ้มครองสิทธิอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน (มาตรา 29)

2. มีมติบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ตามลำดับที่ในบัญชี (มาตรา 45 ประกอบมาตรา 23)

3. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 47 วรรคหนึ่ง)

4. มอบให้หน่วยงานการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการตามข้อ 3 ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 47 วรรคสอง)

5. รับสมัครสอบแข่งขันเฉพาะบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชาใดก็ได้ ทั้งนี้ ผู้สมัครสอบต้องมีคุณสมบัติพิเศษในสาขาวิชานั้น ๆ ตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด (มาตรา 48)

6. ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษอาจคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยวิธีอื่นได้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด (มาตรา 50)

7. ให้ความเห็นชอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญ หรือเชี่ยวชาญระดับสูงเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่หน่วยงานการศึกษาเสนอ แล้วขออนุมัติจาก ก.ค.ศ. (มาตรา 51)

8. ให้ความเห็นชอบในการบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่ง

8.1 รอง ผอ. สถานศึกษา

8.2 ผอ.สถานศึกษา

8.3 รอง ผอ.สพท.

8.4 ผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 38 ข. (7)

8.5ศึกษานิเทศก์

8.6 บุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค. (2)

ทั้งนี้ ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ รวมทั้งตำแหน่งที่มีวิทยฐานะชำนาญการ ชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ

9. ให้ความเห็นชอบในการบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่งครูผู้ช่วย/ครู/บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (2) ในสถานศึกษา (มาตรา 53 (4))

10. การประเมินให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามีวิทยฐานะชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ ซึ่ง ก.ค.ศ. ได้มอบหมายแล้ว (มาตรา 54-55)
11. รับทราบการบรรจุผู้ผ่านการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 56)
12. ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนตำแหน่ง การย้ายและการโอนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 57)
13. ให้ความเห็นชอบในการรับโอนข้าราชการอื่น มิใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัตินี้ และมีข้าราชการการเมือง มาเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ (มาตรา 58)
14. อนุมัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาย้ายภายในเขตพื้นที่การศึกษา และย้ายไปนอกเขตพื้นที่การศึกษาและอนุมัติรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างส่วนราชการหรือเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 59)
15. อนุมัติให้มีการย้ายตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ที่ดำรงตำแหน่งเกิน 4 ปี ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 60)
16. อนุมัติให้เลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีได้กำหนดให้มีวิทยฐานะ (มาตรา 61)
17. อนุมัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปปฏิบัติราชการเป็นการชั่วคราว (มาตรา 69)
18. อนุมัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย โดยให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และมีสิทธิได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างการลา ทั้งนี้ ภายใต้บังคับมาตรา 73 วรรคสาม (มาตรา 81)
19. พิจารณาโทษวินัยร้ายแรงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 100 วรรคสี่ (2))
20. พิจารณารายงานการดำเนินการทางวินัยไม่ร้ายแรงของผู้บังคับบัญชาตั้งแต่หัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาลงมา (มาตรา 104 (1))
21. พิจารณารายงานการดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 104 (2))
22. พิจารณาอนุมัติ การบรรจุและแต่งตั้งผู้ถูกสั่ง เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้ดำรงตำแหน่งว่างหรือตำแหน่งที่มีต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (มาตรา 109)
23. มีมติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติ (มาตรา 110)

24. มีมติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการกรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ (มาตรา 111)

25. มีมติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการกรณีมีมลทินหรือมัวหมองในกรณีที่ถูกสอบสวน (มาตรา 112)

26. พิจารณาอุทธรณ์โทษวินัยไม่ร้ายแรง (มาตรา 121)

27. พิจารณาเรื่องร้องทุกข์ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 123)

### การประชุม อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

1. มีอนุกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของอนุกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 16 วรรคหนึ่ง)

2. ถ้าประธานไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้รองประธานปฏิบัติหน้าที่แทน หากไม่มีรองประธานหรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกอนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 16 วรรคสอง)

3. ถ้ามีการประชุมเกี่ยวกับตัวอนุกรรมการผู้ใดโดยเฉพาะหรือเมื่อมีกรณีเข้าข่ายที่กฎหมายกำหนดว่าอนุกรรมการผู้นั้นมีส่วนได้เสีย อนุกรรมการผู้นั้นไม่มีสิทธิเข้าประชุม (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 16 วรรคสาม)

4. การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก อนุกรรมการคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง หากคะแนนเท่ากันให้ประธานอนุกรรมการออกเสียงเพิ่มขึ้นเป็นเสียงชี้ขาด (มาตรา 22 ประกอบมาตรา 16 วรรคสี่)

### อำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ (มาตรา 23)

1. มีการเสนอเรื่องตามขั้นตอนและนำเรื่องบรรจุเข้าระเบียบวาระการประชุมแล้วโดยฝ่ายเลขานุการ (มาตรา 24(1) (2) (3))

2. พิจารณาว่าจะให้ความเห็นชอบหรือไม่  
บทบาทของ ผอ.สพท. ในการประชุม

1. เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ (มาตรา 21 วรรคหนึ่ง (2))

2. จัดระเบียบวาระการประชุม (มาตรา 24)

3. ปฏิบัติตามมติของที่ประชุม (มาตรา 24, 53 ฯลฯ)

บทบาทของอนุกรรมการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

1. พิจารณาให้ความเห็นชอบหรือมีมติอนุมัติในเรื่องนั้น ๆ ตามระเบียบวาระการประชุม
2. กำหนดระเบียบวาระการประชุม (มาตรา 80 พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง

พ.ศ.2539)

3. งานดำเนินการจัดประชุมเป็นงานของฝ่ายเลขานุการ (สพท.) (มาตรา 24)  
การจัดระเบียบวาระการประชุม

1. ตามที่ฝ่ายเลขานุการเห็นสมควรดำเนินการ
2. ตามที่คณะอนุกรรมการมีมติให้จัด

ฝ่ายเลขานุการไม่ดำเนินการตามมติ อ.ก.ค.ศ. ที่ให้จัดระเบียบวาระการประชุม มีวิธีแก้ไข

ดังนี้

1. แจ้งให้ดำเนินการภายในกำหนดเวลา
2. หากไม่ดำเนินการให้แจ้งต่อผู้บังคับบัญชา ในระดับสูงขึ้นไป และ ก.ค.ศ.  
ฝ่ายเลขานุการไม่ดำเนินการอาจมีความผิดดังนี้
1. ถูกโยกย้าย และถูกสอบสวนทางวินัย
3. ถูกดำเนินการความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่กรณีมีผู้เสียหาย
4. ความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่

โดยมิชอบ (มาตรา 157)

หากประธานอนุกรรมการหรืออนุกรรมการทำผิดหน้าที่อาจเกิดเหตุการณ์ดังนี้

1. ความวุ่นวายในการประชุม
2. ความแตกแยกใน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ฯ
3. การดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กฎหมายกำหนด ไม่เป็นไป

ตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย

4. อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา จะไม่ได้รับการยอมรับและในที่สุดอาจถูกเปลี่ยนแปลง  
คณะอนุกรรมการและประธานอาจมีความผิดดังนี้

1. ถูกโยกย้าย และถูกสอบสวนทางวินัย กรณีเป็นข้าราชการ
2. ถูกดำเนินการความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่กรณีมีผู้เสียหาย
3. ความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่

โดยมิชอบ (มาตรา 157)

ดังนั้น จึงขอให้ประธานและคณะกรรมการทุกท่าน พร้อมทั้งฝ่ายเลขานุการได้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสมานฉันท์ควรดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและตามระบบคุณธรรม (Merit System) โดยยึดหลักสำคัญ ดังนี้

1. หลักความสามารถ
2. หลักความเสมอภาค
3. หลักความมั่นคง
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง
5. หลักการปฏิบัติราชการเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
6. หลักความโปร่งใส
7. หลักการมีส่วนร่วม
8. หลักความคุ้มค่า
9. หลักนิติธรรม

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาควรมีค่านิยมสร้างสรรค์ เป็นคุณสมบัติประจำตนดังต่อไปนี้

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Moral Courage) หมายถึง
  - ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ชอบธรรมเสียสละ
  - ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ
  - ไม่ยอมโอนอ่อนตามอิทธิพลใดๆ
2. ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ (Integrity & Responsibility) หมายถึง
  - ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา
  - แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน
  - มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน
  - มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อผลการ ปฏิบัติงาน ต่อองค์กร และต่อการพัฒนา

ปรับปรุงระบบราชการ

3. โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability) หมายถึง
  - ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส
  - ใ้บุคลากรหรือประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้
  - เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบของกฎหมาย
4. ไม่เลือกปฏิบัติ (Nondiscrimination) หมายถึง
  - บริการบุคลากรด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง
  - ปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา เอื้อเพื่อ

### 5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Orientation) หมายถึง

- ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม
- ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า เหมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง
- เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลักมีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่าย

สรุปได้ว่า พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติให้มีระบบการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการเฉพาะ กำหนดให้มีคณะกรรมการส่วนกลางเรียกว่า “คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” เรียกโดยย่อว่า “ก.ค.ศ.” ส่วนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาก็ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา เรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา” และให้มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งแต่ละเรื่องล้วนแต่มีความสำคัญและส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยตรงสังคมมีความคาดหวังและให้ความสำคัญกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไว้มาก เพราะเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณให้โทษแก่ผู้มีส่วนได้เสียคือผู้บริหารสถานศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเชื่อกันว่าการปฏิรูปการศึกษาจะบรรลุผลสมเจตนารมณ์หรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดนี้

### 2.4 ความหมายของพฤติกรรม

ตามโครงสร้างทางชีวศาสตร์แล้ว คนมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าด้านรูปร่างหรือด้านจิตใจ ดังนั้นพฤติกรรมจึงมีความหมายแตกต่างกันและมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2542: 14) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของอินทรีย์ ทั้งที่สังเกตได้ง่าย เช่น การนั่ง การเดิน การพูด การยกมือ ฯลฯ และที่สังเกตได้ยากหรือส่วนที่เจ้าของพฤติกรรมเองเท่านั้นที่รู้ เช่น การจำ การรับรู้ และการรู้สึกในเรื่องการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์จัดเป็นแนวทางให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถพัฒนาตนเองได้ซึ่งพิจารณาได้หลายทัศนะ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นองค์ประกอบทางกาย (รูปธรรม) รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณฯ และองค์ประกอบทางจิตใจ (นามธรรม) ซึ่งแสดงออกทางความคิด ความจำ ความเชื่อ ทัศนคติ อารมณ์ ดีใจและเสียใจ เป็นต้น

ณรงค์ ปานคำรงค์ (2545: 30) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำทุกอย่างของร่างกาย ทั้งที่สังเกตได้ง่าย เช่น กิริยาอาการต่างๆ และที่สังเกตได้ยาก เช่น ความรู้สึก การรับรู้ การคิด การจำ เป็นต้น

ทวี วงศ์แก้ว (2545: 18) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม คือ การกระทำหรือกิริยาอาการ ที่แสดงออกให้ปรากฏทางร่างกายซึ่งก็คือ พฤติกรรมภายนอก และรวมทั้งความรู้สึกนึกคิดต่างๆที่ไม่



สามารถปรากฏให้เห็นได้ คือ พฤติกรรมภายใน พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน

จากความหมายต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าพฤติกรรมหมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ที่แสดงออกมาภายนอกทางกาย และที่อยู่ภายในจิตใจทั้งรู้ตัวและไม่รู้ตัว ทั้งสังเกตได้ง่ายและสังเกตได้ยาก

### ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ (leadership Behavior)

ประคอง พันธุ์พรหม (2542:10) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ปรากฏทางด้านร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนสามารถที่จะประสานงานให้ผู้ร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออก ทางด้านความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การประสานงาน และการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่น

Hamphill and Coons (อ้างถึงใน ทวี วงศ์แก้ว 2545: 36) ได้เสนอพฤติกรรมพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำไว้ 9 ประการ คือ

1. ความคิดริเริ่ม หมายถึง การแสดงออกซึ่งความคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ที่ผู้นำคิดขึ้นเอง
2. เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าไป ร่วมวง กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อยๆ แสดงถึงความเป็นกันเองและความสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นตัวแทนของกลุ่ม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำจะออกไปมีบทบาทต่าง ๆ แทนกลุ่ม นำผลประโยชน์มาให้แก่กลุ่มและเป็นตัวแทนของกลุ่ม
4. ผสมผสานความรู้สึคนึกคิด ให้กับกลุ่มเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจที่ดีภายในกลุ่ม ลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ผนึกกำลังสมาชิกให้มีความเข้าใจ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
5. จัดระบบให้กลุ่มและสมาชิกเป็นความพยายามที่ผู้นำ พยายามจัดระบบงานของตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา และของกลุ่ม ตลอดจนดูแลสมาชิกให้ทำงานอย่างมีระบบและประสิทธิภาพ
6. ควบคุมดูแล แสดงออกโดยพฤติกรรมที่ผู้นำคอยชักจูงให้สมาชิกและกลุ่มดำเนินตามเป้าหมายการทำงานที่ได้วางไว้ สนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจ
7. การสื่อสาร เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ข้อมูลอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และรับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในกลุ่ม
8. การสังเกต หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสังเกตรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นอย่างไร และแสดงพฤติกรรมในทางชื่นชมหรือตักเตือนตามความเหมาะสม

9. คำนี้ถึงผลผลิต พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เป็นผู้นำอีกข้อหนึ่งก็คือเป็นผู้ตั้งเป้าหมายถึงระดับความสัมฤทธิ์ผล และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามให้ไปถึงจุดที่หมายที่ตั้งไว้ อาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมทั้ง 9 ข้อที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ผู้นำควรจะต้องมี และถ้าผู้นำคนใดแสดงพฤติกรรมทั้ง 9 ข้อนี้ สม่าเสมอบ่อยครั้งก็อาจเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของผู้นำนั้นมากกว่าผู้นำที่ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ปรากฏทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และลักษณะท่าทาง ตลอดจนสามารถที่จะประสานให้ผู้ร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก ยอมรับการปรับปรุงแก้ไข ยอมรับนับถือให้ความร่วมมือ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่ประสานงานวางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึว่าผู้บริหารมาคอยควบคุม หรือจับผิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

วิวัฒนาการของการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำหรือ พฤติกรรมผู้นำด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้น วิธีการศึกษาและระยะเวลาอาจคาบเกี่ยวกันบ้างในแต่ละยุคซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนั้น มีผู้ให้ทฤษฎีไว้หลายทฤษฎีด้วยกันเช่น

#### ทฤษฎีแบบของผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 48-52) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ วิธีนี้เน้นการศึกษาหน้าที่ของผู้นำที่ต้องปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยเชื่อว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกเป็นหน้าที่เกี่ยวกับภารกิจ (Task Related) หรือหน้าที่ในการแก้ไขปัญหา ประการที่ 2 เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาแบบกลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม สมาชิกคนใดของกลุ่มทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยการศึกษาแบบของผู้นำวิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งผู้นำไว้ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) แบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยการศึกษาแบบผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพกว่าผู้บุกเบิกการศึกษา แบบของผู้นำได้ศึกษาขบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez-Faire) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

แบบผู้นำตามทฤษฎีระบบสังคมของ เกทเชลส์ และ กูบา

ทฤษฎีระบบสังคมของ เกทเชลส์ และ กูบา คือ ระบบสังคมประกอบด้วยมิติ 2 มิติ คือ มิติสถาบันและมิติบุคคล มิติสถาบันประกอบด้วย สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง มิติบุคคลประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพและความต้องการ คำเหล่านี้ คือ แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีของ เกทเชลส์ และ กูบา (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2538: 191-194)

1. มิติสถาบัน (Nomothetic Dimension) มิติสถาบัน เป็นมิติทางสังคมวิทยา ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบสังคม มิติสถาบันเป็นหน่วยหลัก แต่ละสถาบันมีบทบาทที่จะต้องทำเพื่อให้สังคมดำรงอยู่ บทบาทเหล่านี้ถูกกำหนดโดยความความหวังที่มีต่อบทบาทนั้นๆ แบ่งออกเป็น

1.1 สถาบัน (Institution) สถาบันเป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้นเพื่อความอยู่รอดของสังคม สถาบันมีหลายขนาดและหลายประเภทตั้งแต่หน่วยงานใหญ่ไปจนถึงหน่วยงานเล็ก

1.2 บทบาท (Role) บทบาทเป็นตำแหน่งหน้าที่ในสถาบันที่ผู้สวมบทบาทจะต้องกระทำ ผู้สวมบทบาทมีทั้งสิทธิและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ บทบาทแต่ละบทบาทเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

1.3 ความคาดหวัง (Expectation) ความคาดหวังเป็นความคิดของบุคคลที่มีต่อบทบาทนั้น ๆ ความคาดหวังอาจมาจากบุคคลที่รวมบทบาทหรือคนอื่นอยู่ภายในสถาบันหรือนอกสถาบัน

2. มิติบุคคล (Ideographic Dimension) มิติบุคคลเป็นมิติทางจิตวิทยาเป็นมิติที่อธิบายลักษณะบุคคลประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพและความต้องการแบ่งออกเป็น

2.1 บุคคล (Idographic) หมายถึง มนุษย์ผู้หนึ่งที่มีลักษณะแตกต่างจากผู้อื่นทั้งในด้าน สรีรวิทยา และจิตวิทยา บุคคล มีบุคลิกภาพ และความต้องการแตกต่างกัน

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นโครงสร้างของบุคคลในเชิงจิตวิทยา เกทเชลส์ และ กูบา ให้ความหมายว่า เป็นองค์ประกอบที่มี พลังภายในบุคคลซึ่งประกอบด้วยความต้องการเป็นหลัก ความต้องการเป็นตัวควบคุมการตอบสนองของบุคคลต่อสภาพแวดล้อม

**ทฤษฎีตารางการบริหารของ เบรก กับ มูตัน**

วิธีการอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) คือ ตารางการบริหาร หรือตารางการจัดการ (managerial grid) ซึ่งพัฒนา Blake and Mouton ตารางการบริหารประกอบด้วย 2 มิติ คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 76-79)

1. มิติมุ่งคน (concern for people)
2. มิติมุ่งผลิต (concern for production)

มิติมุ่งคน หมายถึง วิธีการผู้นำใช้ในการทำงานกับผู้ตามซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันระของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึง และส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง

มิติมุ่งผลผลิต หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตซึ่งประกอบด้วยทัศนคติต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน

ทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน turn และมุดัน ได้แบ่งแต่ละมิติออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง 9 หมายถึง สูง ตารางจึงมี 81 ช่องแต่ละช่องแทนแบบผู้นำแต่ละแบบ ตารางการบริหารของเบรก และมุดัน จึงเป็นดังภาพ ดังนี้

9	1.9							9.9	
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1							9.1	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ภาพที่ 1.1 ตารางการบริหารของเบรก กับมุดัน (อ้างจาก ประครอง พันธุ์พรหม 2542 : 18)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎีของ Bass เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ภาวะผู้นำจำแนกได้ 2 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ นั่นคือ ผู้นำจะให้บางอย่างเพื่อจะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทนในสภาพเช่นนี้

ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ (Bass, 1994: 4) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงานวิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กรวิธีลดแรงต่อการปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้น เมื่อบุคคลหนึ่ง เริ่มต้นติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่าง ที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม (อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542: 44)

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำ ที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542:45 อ้างจาก Burns,1987: 20) และกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536:32) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดีกว่ากล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนแปลงของทั้งบุคคลและระบบที่ดีขึ้น Yukl,1989: 21 กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกลึกอกใจแก่คู่แข่งกัน บาส (Bass,1989:57) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (Charisma) เช่น นักร้องคารา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่พอเพียงสำหรับการเป็นผู้นำที่แท้จริง

Bass (ม.ป.ป.:2) ได้อธิบายถึงลักษณะผู้นำทั้งสองประเภท คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

1. ผู้นำจะพิจารณาว่า อะไรคือ สิ่งที่ได้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงานและพยายามให้ความต้องการบรรลุเป้าหมายเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
  2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม
  3. ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาตามที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง
- ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา
1. ยั่วความสนใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้มองงานของตนเองด้วยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
  2. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน หรือวิสัยทัศน์ ของทีม และองค์กร
  3. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น

4. ช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของ หมู่คณะ

โดยที่ภาวะผู้นำทั้ง 2 นี้มีความเกี่ยวข้องในลักษณะเสริมสร้างซึ่งกันและกัน โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นสามารถมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษที่ต่อยอดจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพซึ่งกันและกัน โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน หรือเป็นการขยายความมีลักษณะพิเศษ ของภาวะผู้นำและเนื่องจาก ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ในการบริหาร ในเวลาที่ต่างกัน และสถานการณ์ที่ต่างกันไป ผู้วิจัย จึงนำมาศึกษาในภาพรวม ร่วมกันไป ซึ่งเมื่อรวมลักษณะผู้นำ ทั้ง 2 แบบเข้าด้วยกันแล้วจะได้ ลักษณะ 7 ประการ (tichy and devana. 1986 : 17-32) ดังนี้

1. ด้านการเปลี่ยนแปลง ( change agent) ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับครูฝึกสอน หรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุดเพื่อรับชัยชนะให้ได้

การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่เพียงเปลี่ยนแปลงองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรให้ดีขึ้นด้วย ในรูปแบบการบริหารการศึกษาของประเทศ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จะมุ่งหมายเพื่อตอบสนองสังคม และระบบการเมืองที่เป็น ระบบประชาธิปไตย สังคมนิยม ที่ทุกคนควรต้องมีความกระตือรือร้น มีน้ำใจเสียสละ และรู้จัก ฟังตนเอง ผู้บริหารการศึกษาต้องพยายามให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงนี้ รวมทั้งต้องมี บทบาทหน้าที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายอีกด้วย (ศรีธา เลื่อนคำภูวง, 2544: 21)

2. ด้านความกล้า และเปิดเผย ผู้นำคนที่ต้องการเสี่ยง แต่เป็นคนสุขุมและมีจุดยืนของตนเอง กล้าที่จะ เผชิญหน้ากับความจริง แม้จะพบกับความเจ็บปวด กล้าเปิดเผยความจริงกับผู้อื่น ความกล้าของคนต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น กล้าในด้านที่เป็นจริยธรรม มีประโยชน์ เป็นผลดีแก่ทุกฝ่าย ผู้บริหารต้องกล้านำเสนอความคิดใหม่ ๆ ออกมากล้าที่จะเสี่ยงต่อเหตุการณ์ ซึ่งใน ระบบการเมืองของประเทศจะปลูกฝังตั้งแต่วัยเด็ก กล้าเสี่ยงต่อปัญหา เมื่อจำเป็น กล้าเสี่ยงต่อความ ยากลำบาก ภัยอันตรายและความตายเพื่ออุดมการณ์ กล้าเสี่ยงต่อการถูกเข้าใจผิด กล้าเสี่ยงต่อการถูกใส่ ร้าย และการเยาะเย้ย ด้วยความมั่นใจว่าตนกระทำดีแล้ว ส่วนผลจะเป็นเช่นใดก็สามารถวางเฉยได้ กล้าตรวจสอบตัวเอง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นว่าไม่ถูกต้อง มีความเป็นตัวของตัวเอง และกล้า หาญทางจริยธรรมกล้าที่จะรับผิดชอบในความผิดเมื่อเห็นเป็นความจริง กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ด้วยความรับผิดชอบ

3. ด้านความเชื่อในคนอื่น ลักษณะนี้มีได้หมายถึง เผด็จการ แต่แม้มีอำนาจ ถึงกระนั้นก็ยัง สนใจคนอื่น ๆ ทำงาน โดยมอบความไว้วางใจให้และเชื่อว่าคนอื่น ๆ ก็มีความสามารถเช่นกัน โดยธรรมชาติมนุษย์ไม่ชอบให้คนอื่นดีกว่าตัวเอง แต่ในความจริงมนุษย์มีความสามารถที่จะ เปลี่ยนแปลงได้และพรสวรรค์ ของแต่ละคนไม่เหมือน ความเชื่อในคนอื่นแสดงออกโดยการมอบหมาย

งานให้คนอื่นทำคนอื่นทำด้วยความเต็มใจ ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ยอมรับข้อมูลที่คนอื่นนำมา เชื่อมั่นว่าคนอื่นก็สามารถทำได้เหมือนตนเอง เชื่อว่าเรื่องต่าง ๆ ที่มอบหมายเขาสามารถทำได้ เชื่อในความรู้ความสามารถของคนอื่น ให้โอกาสแก่เขาโดยคอยติดตาม ช่วยเหมือนเมื่อเขามีปัญหา ให้เขาทำงานด้วยความสุข

4. ด้านการใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน โดยผู้นำจะชี้นำให้ผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า การใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน หมายถึง ผู้นำได้ใช้เป้าหมายของงานที่ผู้บังคับบัญชามอบให้ หรือผลผลิตของบุคคล กลุ่มคนที่เด่นมาเป็นอย่างดี และ เป็นแรงกระตุ้น ในการผลักดันให้ บุคคล กลุ่มคน หรือองค์กร ในการปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จในเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน เช่น ผลการเรียนของนักเรียนอยู่ในแต่ละชั้นเรียน ผลการสอบนักเรียนเก่งของโรงเรียน ของเมือง ของแขวง ของทั้งประเทศ ของภูมิภาค และของโลก

5. ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำจะต้องนึกถึง สิ่งผิดพลาดที่ตนเองเคยทำแต่ไม่ได้นึกถึงฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำ ประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา เนื่องจากปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้บริหารต้องติดตามการเคลื่อนไหว และปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลาผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากสภาพนอก หรือรู้จากประสบการณ์เดิมของตนเอง ที่เคยกระทำมาก่อนก็ตาม

6. ด้านสามารถจะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน หมายถึง ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ อันเนื่องมาจากผู้นำกล้าที่จะเสี่ยงในหลาย ๆ เรื่อง ดังนั้นผู้นำก็ต้องสามารถเผชิญกับความสลับซับซ้อนของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นปัญหาบางอย่างอาจมองเห็นสาเหตุ ได้แจ้งชัดเจน และยากที่จะคาดการณ์ กำหนดได้แน่นอน แต่ทั้งนี้ ไม่ว่า ผู้บริหารจะประสบกับปัญหา ในรูปลักษณะใดก็สามารถที่จะจัดการ และเผชิญโดยไม่ย่อท้อ

7. ด้านมองการณ์ไกล หมายถึง มีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างค่อนข้างแม่นยำ หรืออาจเรียกว่ามีวิสัยทัศน์ที่ดี

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นที่สุดที่จะต้องมีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองการณ์ไกล เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ การคำนวณเหตุการณ์ในอนาคตว่าจะเปลี่ยนไปอย่างไร เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 5) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความคิดว่าต้องการจะไปทางไหน ที่ไหน การที่จะทราบว่าต้องการจะไปทางไหนนั้น บุคคลนั้นจะต้องมีความวิสัยทัศน์ว่าต้องการให้องค์กรไปทางไหนและจะทำให้องค์กรบรรลุจุดหมายปลายทางได้อย่างไร วิสัยทัศน์จะช่วยสร้างความผูกพันและรวมพลังทั้งหลายของสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การตั้งเป้าหมาย

ว่าองค์กรจะไปทางใดนั้น เป็นภารกิจร่วมกัน ทั้งผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาวิสัยทัศน์อาจทำได้หลายทางเช่น การศึกษา การฝึกอบรมการเพิ่มพูนประสบการณ์ การเรียนรู้จากบุคคลอื่น หรือแม้แต่การเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง อยู่เสมอ ทั้งการมองทางไกลจึงเป็นความเชื่อมั่นของสมาชิกในองค์กรและเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องการ การมองการณ์ไกลเป็นผลให้การวางแผนระยะยาวทำได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

สรุป ภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำอิทธิพลอย่างยิ่งในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎีของบาส (bass) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้กันแพร่หลายในยุคปัจจุบัน

#### พฤติกรรมผู้มีอำนาจ

อำนาจเป็นปัจจัยหลักของการใช้ภาวะผู้นำองค์กรไม่อาจจะดำเนินการได้ตามหน้าที่ ถ้าไม่มีการใช้อำนาจเพื่อให้บุคลากรทำงาน อำนาจเปรียบประดุจดังเชื้อเพลิงอำนาจเป็นตัวพลังที่ทำให้กลไกขององค์กรดำเนินต่อไป ผู้บริหารไม่อาจทำหน้าที่ได้ถ้าปราศจากอำนาจที่จะสั่งการ ผู้บริหารใช้อำนาจควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาให้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เขาเหล่านั้นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ไม่มีผู้บริหารคนใดใช้อำนาจที่เป็นเสมือนวิถีทาง (means) เพื่อการอยู่รอดของตนเอง ในองค์กร อำนาจในกรณีนี้หมายถึง การควบคุมสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ถ้าผู้บริหารไร้ซึ่งอำนาจ ผู้บริหารผู้นั้นจะไม่ได้รับการยอมรับหรือไม่อาจใช้อำนาจกระทำการสั่งการให้ผู้อื่นดำเนินการให้ได้

ถึงแม้ว่าอำนาจจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก แต่บางครั้งก็เป็นเรื่องที่อันตราย ในทัศนะเชิงนิเสธอำนาจอาจเป็นเหตุให้บางคนกระทำการบางอย่างอันเป็นสิ่งไม่พึงปรารถนาของมนุษยชาติทั่วไปก็ได้ เช่น การคอร์รัปชัน การใช้อิทธิพลครอบงำทำให้ระบบเสีย สร้างปัญหาทางสังคม ซึ่งในที่นี้มุ่งเน้นเฉพาะอำนาจในทางสร้างสรรค์ เพื่อนำมาใช้ในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายการได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจ ได้แก่ (1) ธรรมชาติของอำนาจ (2) แหล่งที่มาของอำนาจของผู้บริหาร (3) ลักษณะของผู้มีอำนาจ และ (4) วิธีการให้ได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจ

#### 1. ธรรมชาติของอำนาจ

อำนาจ คือ ความสามารถที่จะให้ใครทำอะไรในสิ่งที่ตนเองต้องการ การที่บุคคลเข้ามาอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นระบบของความร่วมมือกันความสนใจในเรื่องธรรมชาติของอำนาจได้ขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น และเป็นสิ่งสำคัญในหน้าที่ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ก็คือ การตัดสินใจภาวะผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีองค์กรสมัยเดิมเน้นย้ำเรื่องของการมีเหตุผล ลักษณะของธรรมชาติของธรรมชาติในทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรร่วมสมัยเน้นย้ำเรื่องอำนาจและการเมืองในองค์กรเพื่อการควบคุมพฤติกรรมในองค์กร ตัวอย่าง เช่น ทัชแมน (Tushman) ได้กล่าวไว้ว่า ขบวนการในองค์กรเปรียบเสมือนขบวนการทางการเมืองผู้กุมอำนาจพยายามควบคุมเป้าหมายการสั่งการ และสิ่งสำคัญต่างๆ ในองค์กร ในทำนองเดียวกัน เพฟเฟอร์ (Pfeffer) ได้กล่าวว่า “โครงสร้าง



ขององค์การเปรียบเสมือนผลของการแข่งขันอำนาจระหว่างผู้ที่เข้าร่วมอยู่ในองค์การ การร่วมกันควบคุมการใช้อำนาจมากจะทำให้องค์การซงักกัน เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องแนวคิดของอำนาจ และคำที่มีส่วนสัมพันธ์กัน ก็คือ อำนาจหน้าที่ (Authority) การเมือง (Politic) และภาวะผู้นำ (Leadership)

อำนาจและอำนาจหน้าที่

คำว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจ (power) มีบางคนสับสนในความหมายของ 2 คำนี้ บางคนใช้สลับความหมายกัน ความหมายที่ชัดเจนระหว่าง 2 คำนี้เป็นสิ่งสำคัญถ้าเข้าใจมิติต่างๆ ของอำนาจ (ดูในตารางที่ 1)

พื้นฐานของคำนิยาม	อำนาจหน้าที่ (Authority)	อำนาจ (Power)
คำนิยาม	สิทธิ	ความสามารถ
แหล่งที่มา	ตำแหน่ง	ลักษณะของปัจเจกบุคคล
เป้าหมาย	ผลประโยชน์ของส่วนรวม	ผลประโยชน์ของบุคคลหรือส่วนรวม
ผู้ใช้	ผู้บริหาร	ผู้นำ
วิธีการเชิงพฤติกรรม	การยินยอม การยอมให้การเชื่อฟัง	การพึ่งพา

ตารางที่ 1.1 ความหมายของคำว่าอำนาจหน้าที่กับอำนาจ

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิที่จะขอร้องให้ใครทำบางสิ่งบางอย่างให้ ในขณะที่อำนาจ (Power) หมายถึงความสามารถที่ใช้คนอื่นให้ทำอะไรให้ ให้เรามาพิจารณา 25 คำนี้ อย่างถ่องแท้อีกครั้งหนึ่ง

ผู้บริหารอาจมีอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ตนเองต้องการ แต่ผู้บริหารผู้นั้นอาจจะขาดความสามารถที่จะทำให้สิทธิในการออกคำสั่งเป็นไปตามต้องการ เพราะผู้บริหารขาดอำนาจที่จะชักนำหรือบังคับให้เขาทำงานได้ ก็ทำให้เป้าหมายของงานไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ ในทางตรงข้าม ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ อาจจะไม่มีอำนาจหน้าที่สั่งการผู้ร่วมงาน แต่เขามีอำนาจชักชวนหรือมีอิทธิพลทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้ ความมีประสิทธิภาพของการบริหารสามารถเพิ่มขึ้นได้เมื่อผู้บริหารที่มีทั้งความสามารถและอำนาจความผิดพลาดอาจเป็นผลจากการใช้อำนาจหรือใช้อำนาจพร่ำเพรื่อและอาจเป็นทำให้องค์การคงอยู่สถานภาพเดิมได้ ผู้บริหารที่ไม่มีอำนาจจะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารต่ำ ผู้นำนอกกรอบแบบที่มีอำนาจอาจมีส่วนช่วยผู้นำในรูปแบบได้

ความหมายประการที่สอง ก็คือ หลักของอำนาจหน้าที่ก็คือตำแหน่งที่ครองอยู่ อำนาจเป็นคุณลักษณะหรือคุณลักษณะบุคคลถึงแม้ว่าบุคคลสองคนมีตำแหน่งในระดับเดียวกัน มีอำนาจหน้าที่เท่ากัน แต่ทั้งสองคนอาจจะใช้อำนาจได้ไม่เท่ากัน ผู้บริหารคนหนึ่งอาจจะได้รับทรัพยากร การบริหาร

อย่างสะดวกสบายได้รับความร่วมมือจากสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจจะ  
มีปัญหาในเรื่องการได้รับทรัพยากรการบริหารน้อยหรือมีปัญหาความร่วมมือจากสมาชิก

ความหมายประการที่ 3 ก็คืออำนาจหน้าที่เป็นการปฏิบัติตามข้อความอำนาจหน้าที่ตาม  
กฎหมายเป็นวิธีการรวบรวมเป้าหมายซึ่งเป็นผลจากการร่วมกันตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น ที่ประชุมรัฐสภา  
ผ่านกฎหมายภาษี ฝ่ายเก็บภาษีก็จะทำหน้าที่เก็บภาษีจากประชาชนจากสินค้าของประชาชนในทางตรง  
ข้าม อำนาจอาจใช้เพื่อเป็นวิถีทางเพื่อบรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนจำนวนน้อยมากกว่า  
คนทั้งหมดในองค์กร

ประการสุดท้ายก็คือ อำนาจ (Power) มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับภาวะผู้นำในขณะที่มีอำนาจ  
หน้าที่ (Authority) เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารผู้บริหารมีสิทธิที่จะกำหนดขอบเขตพฤติกรรมของ  
ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ ซึ่งอยู่ในขอบเขตของกฎหมายที่ระบุไว้ บุคลากรจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องตาม  
อำนาจหน้าที่ที่ทางการกำหนดเพราะถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบในทางตรงกันข้าม ผู้นำอาจจะไม่มีสิทธิ  
ทางกฎหมายที่จะทำเช่นนั้น แต่เขาก็สามารถกระทำใ้บุคคลอื่นเต็มใจกระทำการได้โดยการที่ผู้นำเข้า  
ไปมีความสัมพันธ์แบบพึ่งพากัน เมื่อบุคคลบางคนต้องทำงานสัมพันธ์แบบต้องพึ่งพาคนอื่น เขาก็อาจจะ  
ต้องช่วยเหลือผู้นั้นด้วย

#### อำนาจและภาวะผู้นำ

แก่นแท้ของภาวะผู้นำก็คือ อำนาจ ภาวะผู้นำถ้าปราศจากซึ่งอำนาจภาวะผู้นำก็จะไม่มีอะไร  
ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลที่ไม่มีภาวะผู้นำ สิ่งนั้นก็คือผู้นำมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น  
ได้ สิ่งนั้นก็คืออำนาจนั่นเอง ผู้บริหารอาจใช้อำนาจที่เป็นทางการเพื่อหาอาสาสมัครหรือไม่ใช่  
อาสาสมัครหรือได้รับการยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำอาจมีอำนาจไม่เป็นทางการ ชักชวนหรือ  
น้อมทำให้อาสาสมัครคนอื่นๆ เข้ามาสันับสนุนได้

Kanter ซึ่งชี้ให้เห็นว่าอำนาจเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มี  
อำนาจเต็ม มักชอบที่จะมอบหมายหรือกระจายอำนาจหน้าที่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัล  
ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานเสร็จตามเป้าหมาย กระจายอำนาจไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้มีการ  
สร้างทีมงานซึ่งเป็นการกระจายอำนาจนั่นเอง ในทางกลับกันผู้บริหารที่มีอำนาจน้อยมักทำเป็น  
“นายจ้าง” (Bossy) แทนที่จะแสวงหาผู้ใต้บังคับบัญชามาร่วมงานเป็นอาสาสมัครผู้บริหารเหล่านั้นอาจ  
พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาต่อต้านอำนาจหน้าที่ของเขา จึงทำตัวเหมือนเจ้าขุนมูลนาย และใช้วิธีการ  
ทำโทษเป็นวิถีทางของการควบคุม

เกรนและคณะของเขา ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีอำนาจเป็นบุคคลผู้พัฒนา “กลุ่มภายใน”  
สร้างความสัมพันธ์กับนายจ้างของเขา การสร้างความสัมพันธ์เหล่านี้จะทำให้ได้รับทรัพยากร  
การบริหารมาให้ลูกน้องของตน ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่มีอำนาจน้อยได้รับการพิจารณาว่าเป็น  
“มือรับจ้าง” และมีความอิสระน้อย พวกเขาเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากลูกน้องน้อยมาก

นอกเหนือจากนั้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มจะถูกควบคุมโดยอำนาจนอกรูปแบบ ความสัมพันธ์ของกลุ่ม “กลุ่มนอก” จะถูกควบคุมโดยสายการบังคับบัญชาตามรูปแบบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและการเมืองต่างๆ

#### คุณลักษณะของอำนาจ

ลักษณะของอำนาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจ ถ้าเข้าใจลักษณะของอำนาจแล้วจะช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้อำนาจได้ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาดตามความต้องการลักษณะที่สำคัญของอำนาจก็คือสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) ความสัมพันธ์แบบการพึ่งพา (2) การขยายอำนาจ (3) ความคิดในเรื่องอำนาจ

1. ความสัมพันธ์แบบการพึ่งพา อำนาจนำมาใช้กับความสัมพันธ์แบบพึ่งพา เราเพิ่มอำนาจกับคนอื่นได้เพราะบุคคลผู้นั้นต้องมาพึ่งเราในบางสิ่งบางอย่างบุคคลที่ต้องมาพึ่งเราจะยินยอมให้เราใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาในองค์กรต่างๆ ก็เช่นกัน ผู้บริหารมีอำนาจเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชา เพราะต้องการหวังในรางวัลขององค์กร ความสัมพันธ์แบบพึ่งพานี้มิใช่มีด้านเดียว ในทางตรงข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีอำนาจเหนือกว่าผู้บังคับบัญชาแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีอำนาจเหนือกว่าผู้บังคับบัญชาเพราะผู้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องผลผลิตความร่วมมือและแรงสนับสนุน

2. การขยายอำนาจ อำนาจขยายตัวได้บุคคลที่มีอำนาจมากอำนาจในการเลือกการแสดงออกของพฤติกรรมก็ย่อมมีอัตราสูง คนที่มีอำนาจมากย่อมสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้มากทั้งดีหรือไม่ดีมากกว่ากลุ่มที่มีอำนาจน้อยเพราะเขาเหล่านั้นสามารถเป็นเหตุให้คนอื่นตอบสนองในทางบวกตามที่ผู้มีอำนาจปรารถนาได้ ผู้มีอำนาจรู้สึกมั่นใจในการเลี้ยง ดังนั้นผู้ที่มีอำนาจมากจึงมีโอกาสประสบความสำเร็จในการประกอบการมากกว่าปัจเจกบุคคลที่มีอำนาจน้อยยกตัวอย่างไรก็ตามอำนาจของเขาเหล่านั้นก็จะเพิ่มขึ้นมีโอกาสมากขึ้น และอาจใช้เป็นวิถีทางที่ไม่ถูกต้องในการเพิ่มอำนาจให้กับตัวเอง และการกระทำในสิ่งชั่วร้ายก็อาจเพิ่มมากขึ้นเพราะบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องหรือพึ่งพาเพราะเขาเหล่านั้นจะไม่คัดค้านในอำนาจ ผู้ที่ต้องพึ่งพาผู้มีอำนาจจะมีความกลัวที่จะคัดค้านผู้มีอำนาจปรากฏการณ์นี้ได้พบเห็นและเกิดขึ้นในบุคคลที่เป็นนักเผด็จการต่างๆ ผู้เผด็จการจะเพิ่มพฤติกรรมเหล่านี้มากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในทางบวกและในทางลบ นักเผด็จการพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อให้คนอื่นต้องเข้ามาพึ่งพาสวามิภักดิ์เพื่อการอยู่รอดในขณะที่เดียวกันก็พยายามมิให้สมาชิกที่พึ่งพาตนอยู่ไปพึ่งพาศบุคคลอื่น

3. ความคิดเกี่ยวกับอำนาจ เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจทุกคนต้องการอำนาจ ต้องการครองตำแหน่งที่สามารถใช้อำนาจได้ แต่ในหลายสถานการณ์ผู้บริหารที่มีอำนาจพยายามใช้อำนาจเหนือผู้อื่นทั้งที่ตนเองมีอำนาจจริงน้อยกว่า มีความจริงอยู่ประการหนึ่งก็คือบุคคลที่พยายามเพิ่มอำนาจให้กับตนเองย่อมเป็นผลให้ผู้อื่นต้องลดอำนาจของตนลง แน่แน่นอนยอมทำให้เกิดความขัดแย้ง และมีผู้ต่อต้าน

ในอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะของการต่อต้านการขยายอำนาจ ในทางตรงกันข้ามจะเพิ่มอำนาจให้กับตนเอง ได้ก็โดยการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะกระจายอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยินยอมให้อำนาจกับผู้บริหารตามใจปรารถนา บุคคลผู้ซึ่งได้รับบางสิ่งบางอย่างจากผู้อื่นเป็นธรรมดาอยู่เองที่จะต้องการมอบบางสิ่งบางอย่างกลับคืน ผลสุดท้ายก็คือทั้งสองกลุ่มต่างก็เพิ่มอิทธิพลซึ่งกันและกัน

#### แหล่งที่มาของอำนาจ

ผู้บริหารสามารถได้อำนาจจากแหล่งต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ อำนาจจากตำแหน่ง อำนาจการให้รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจบารมีของตน และอำนาจจากการเข้าร่วมสมาคม สามอำนาจแรกเป็นลักษณะรูปแบบทางการมากกว่าสามอำนาจหลัง ผู้บริหารทุกคนมีอำนาจแต่ผู้บริหารบางคนมีอำนาจเหนือกว่าผู้บริหารคนอื่นๆ

#### อำนาจในตำแหน่ง

อำนาจในตำแหน่ง ได้มาจากตำแหน่งในสำนักงานซึ่งเขาครองตำแหน่งอยู่ อำนาจหน้าที่ในรูปแบบในสำนักงานมิใช่อำนาจที่แท้จริงแต่ผู้บริหารได้อำนาจมาจากสำนักงานด้วยเหตุผล 2 ประการ ประการแรก เป็นธรรมเนียมที่ทุกคนในองค์กรนั้นต้องยอมรับเงื่อนไขในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร เพราะคนในสำนักงานนั้นเชื่อว่าผู้บริหารมีสิทธิที่จะนำเขาได้เหตุผลประการที่สองก็คือ เพราะตำแหน่งผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ควบคุมระบบการให้รางวัลและการลงโทษบางคนอาจไม่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมโดยตรง แต่ก็มีอำนาจที่จะอยู่ในขบวนการที่จะประเมิน ส่งผลไปยังศูนย์อำนาจ (หรือสำนักงานใหญ่)

เป็นสิ่งที่แน่นอนผู้บริหารบางคนมีอำนาจในตำแหน่งมากกว่าคนอื่น อำนาจของตำแหน่งซึ่งผู้บริหารใช้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและความเต็มใจที่จะใช้อำนาจ เช่น

1. ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ กองทัพ และองค์กรของรัฐบาลอื่นย่อมมีอำนาจมากกว่าผู้บริหารการศึกษา ทางศาสนาหรือฝ่ายให้บริการและองค์กรอาชีพอื่นๆ ผู้จัดการฝ่ายผลิตย่อมมีอำนาจมากกว่าฝ่ายนิเทศ

2. ผู้บริหารผู้ซึ่งมีความเต็มใจที่จะใช้อำนาจหน้าที่ในการให้รางวัลและการลงโทษ การสั่งการคนอื่นหรือหน่วยงานอื่นย่อมมีอำนาจในตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ใช้อำนาจความเต็มใจในการใช้อำนาจย่อมสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใช้อำนาจด้วย

### อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power)

ความสามารถที่จะให้รางวัลเป็นแหล่งที่มาของอำนาจอย่างหนึ่ง ผู้ใดที่มีหรือเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งมีคุณค่าของผู้อื่นย่อมมีอำนาจเหนือผู้อื่นผู้บริหารมีอำนาจได้เพราะผู้บริหารควบคุมระบบรางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน ความก้าวหน้าและการมอบหมายงาน อำนาจจากรางวัลเป็นเรื่องที่ไม่มีขอบเขตสำหรับผู้บริหาร ผู้นำนอกแบบอาจมีอำนาจในการยอมรับหรือไม่ยอมรับสมาชิกเข้าในกลุ่มผู้นำนอกแบบอาจให้สิ่งประเทืองทางอารมณ์ และช่วยเหลือเป็นการส่วนตัวให้กับสมาชิกที่ยอมรับบรรทัดฐานของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาอาจมีอำนาจที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้บังคับบัญชาได้ โดยการยอมรับหรือไม่ยอมรับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารสามารถเพิ่มอำนาจการให้รางวัล โดยอยู่ในตำแหน่งซึ่งควบคุมทรัพยากรขององค์การผู้บริหารในสายงานหลัก (Line) ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงย่อมมีอำนาจในการให้รางวัลมากกว่าสายงานที่ปรึกษา (Staff) เพราะความอยู่รอดขององค์การส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายจำหน่าย ทรัพยากรขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในการควบคุมของฝ่ายสายงานหลัก

### อำนาจจากการบังคับ (Coercive Power)

อำนาจจากการบังคับเป็นความสามารถที่จะใช้อำนาจควบคุมผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความปรารถนาของผู้บังคับ ความสามารถที่จะควบคุมผู้อื่นเป็นสิ่งที่เกิดจากความกลัวที่จะถูกลงโทษ บุคลากรอาจจะไม่เต็มใจยินยอมอ่อนข้อให้กับผู้ใช้อำนาจแบบนี้แต่เขาก็กลัวจะต้องตกงาน หรือไม่ได้รับการยอมรับ หรือเขาอาจไม่ได้รับรางวัลที่เขาต้องการ อำนาจการบังคับธรรมดาแล้วมีผลเกิดขึ้นทันทีทันใดจากบุคคลผู้ที่เป็นเป้าหมายบ่อยครั้งที่ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับทันทีกับบุคคลที่ก่อความรำคาญหรือความไม่สงบกับผู้อื่น

มีอำนาจการบังคับอยู่ 2 แบบถูกกฎหมายและผิดกฎหมาย ผู้บริหารอาจจะไล่ผู้ได้บังคับบัญชาออกแบบไม่ถูกกฎหมายเพราะความประพฤติส่วนตัวหรือผู้บริหารอาจใช้การลงโทษแบบถูกกฎหมาย เช่น การลงโทษแบบให้ออก การประณาม การย้าย การใช้อำนาจบังคับตามกฎหมาย ผู้บริหารย่อมได้รับการยอมรับนับถือมากกว่า ในสภาพความเป็นจริงถ้าผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจบังคับได้ ผู้บริหารจะไม่อาจควบคุมหรือได้รับความนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชา ถ้าใช้อำนาจการบังคับอย่างเหมาะสมจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารผู้นั้นมีภาวะผู้นำ

การใช้อำนาจบังคับมีผลเสียคือ (1) ทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำ – สมาชิก (2) ทำให้ผู้ถูกลงโทษเกิดความอึดอัดใจ โดยเฉพาะบุคคลที่ไม่รู้วิธีการปรับปรุงพฤติกรรมของตน (3) ทำให้เป็นบุคคลที่ไม่ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์

### อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power)

บุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญสูงมีข้อมูลที่คนอื่นในองค์กรต้องการแน่นอน ผู้เชี่ยวชาญย่อมมีอำนาจ เช่น ผู้เชี่ยวชาญเรื่องภาษี นักกฎหมาย ผู้เชี่ยวชาญทางคอมพิวเตอร์ย่อมมีอำนาจมากกว่าคนอื่น เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มีข้อมูลที่ผู้บริหารต้องการบุคลากรที่รู้เรื่องเทคโนโลยีรู้ความซับซ้อนขององค์กร รู้เรื่องเฉพาะต่าง ๆ จะเพิ่มอำนาจจากความเชี่ยวชาญในอาชีพนั้น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องมีความต้องการทางด้านบริการกลุ่มอาชีพต่าง ๆ มากขึ้น

ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญเพราะผู้บริหารมีประสบการณ์ทางด้านการงาน และวิชาการมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาในหลายกรณีผู้บริหารได้เลื่อนขึ้นมาเป็นผู้บริหารเพราะมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคขององค์กรนั้น เพราะองค์กรเหล่านั้นขาดผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารมีข้อมูลทางการบริหารซึ่งไหลผ่านในองค์กรตามลำดับชั้น ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการประสบการณ์จากผู้นี้เทศงานรวมทั้งข้อมูลต่างๆ เพื่อจะได้ทำงานให้ประสบความสำเร็จในทำนองเดียวกัน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและมีทักษะสูงก็ย่อมมีอำนาจเหนือผู้บังคับบัญชาได้เพราะผู้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาเขาเหล่านั้น

### อำนาจบารมี (Charismatic Power)

บุคคลบางคนมีคุณสมบัติพิเศษส่วนตัว ทำให้ตนเองมีอำนาจเหนือผู้อื่นได้ คุณสมบัติพิเศษนี้อาจรวมถึงความสามารถในการพูดในที่ชุมชน สไตล์ส่วนตัวหรือมีมาตรฐานทางศีลธรรมสูง (มีคุณธรรมสูงนั่นเอง) บุคคลอื่นอาจถูกดึงดูดในคุณสมบัติประจำตัวเหล่านี้เสน่ห์ประจำตัวนี้บางครั้งเรียกว่า อำนาจการอ้างอิงหรืออำนาจบารมี (referent or charismatic power) อำนาจนี้มาจากความรู้สึกของปัจเจกบุคคลซึ่งต้องการเลียนแบบบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะ ปัจเจกบุคคลที่มีอำนาจบารมีนั้นบางคนไม่มีอำนาจจากตำแหน่งงานเลย แต่เขามีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ ต้องการเลียนแบบ/การแสดงความรักหรือสิ่งประเทืองทางอารมณ์

สิ่งดึงดูดของบุคคลย่อมทำให้มีพฤติกรรมเลียนแบบจากผู้ที่ศรัทธาบุคคลผู้ที่ถูกดึงดูดให้ศรัทธาในบุคคลที่มีอำนาจบารมีจะพยายามอย่างแข็งขันที่จะพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้เหมือนหรือเลียนแบบพฤติกรรมทุกอย่าง บุคคลผู้ที่มีอำนาจบารมีมักจะเป็นผู้ที่มีความสำเร็จสูงในอาชีพของเขาและสไตล์ในการดำเนินชีวิตซึ่งเป็นที่ถูกใจของผู้อื่น ในทางตรงข้ามไม่ใช่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพทุกคนที่มีอำนาจอ้างอิงหรืออำนาจบารมี เพื่อที่จะได้อำนาจบารมี บุคคลผู้นั้นจะต้องมีสไตล์ที่เป็นลักษณะเฉพาะและมีสิ่งที่น่าสนใจชมตัวอย่างบุคคลที่มีอำนาจบารมี เช่น Winston Churchill Kenedy Billy Graham John Paul II

### อำนาจความสัมพันธ์ (Association Power)

บางคนมีอำนาจเพราะได้มีความสัมพันธ์กับบุคคลผู้มีอำนาจ บุคคลเหล่านี้อาจมีตำแหน่งตำแหน่งหรือไม่ค่อยมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญด้านใดหรือได้รับการยอมรับส่วนตัว แต่บุคคลเหล่านั้นอาจมี

อำนาจขึ้นมาได้เพราะเขาเหล่านั้นเข้าไปเกี่ยวข้องกับแหล่งอำนาจโดยตรง เขาอาจใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ยกตัวอย่างเช่น ภรรยาของผู้บริหารหรือเลขานุการของผู้บริหารเพราะบุคคลพวกนี้มีอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์หรือสมาคมกับเจ้านาย ย่อมมีอำนาจและใช้อำนาจนั้นกับผู้อื่นได้หรือสมาชิกของประธานรัฐสภาย่อมมีอำนาจมากกว่าตัวแทนรัฐสภาคนอื่นเพราะเขาเหล่านั้นควบคุมการเข้ามาของตัวแทนที่มีอำนาจเหล่านั้น และคณะกรรมการของเขาเหล่านั้น การมีความสัมพันธ์เป็นแหล่งอำนาจที่สำคัญประการหนึ่งมีประโยชน์มากในองค์การที่มีความซับซ้อน เพราะว่าความสัมพันธ์ขององค์การที่มีความซับซ้อน และความสัมพันธ์แบบนอกกรอบแบบ คนส่วนมากค้นพบแหล่งอำนาจยาก ถึงแม้เขาเหล่านั้นจะรู้แหล่งอำนาจเขาก็ต้องผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการต้องใช้เวลาที่จะทำเช่นนั้นได้ การที่รู้ว่าใครได้อยู่ใกล้ชิดกับแหล่งอำนาจเขานั้นจะตัดความซับซ้อนขององค์การได้ การมีความสัมพันธ์หรือร่วมสมาคมกับแหล่งอำนาจย่อมมีอำนาจในตัวเอง

#### การได้มาและการใช้อำนาจ

ผู้มีอำนาจต้องการและใช้อำนาจทุกรูปแบบที่มีเขาเหล่านั้นเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบต่างๆ ของอำนาจ วิธีการได้มา และรู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จทั้งการได้มาและการใช้อำนาจ ในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบความสำเร็จ บางคนได้มาแต่รักษาอำนาจไว้ไม่ได้เพราะเขาไม่รู้จักใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสังเกตพฤติกรรมผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ท่านสามารถที่จะเรียนรู้ทักษะของการได้มาซึ่งอำนาจ การใช้และการรักษาอำนาจท่านอาจใช้ข้อสังเกตต่อไปนี้เป็นแนวทางสำหรับตัวท่านในการสร้างโมเดลพฤติกรรมของท่าน

#### รูปแบบต่างๆ ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐาน

#### ปัจจัยเรื่องบุคลิกภาพของผู้บริหารบางคนผู้ประสบความสำเร็จในการใช้อำนาจ

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจใส่ใจที่จะสร้างแรงจูงใจในเรื่องอำนาจสูง ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมองเห็นว่าการบริหารคือเกมการใช้อำนาจนั่นเองเป็นการใช้อำนาจให้บุคคลอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ใ้กล่าวจะผู้นำเมื่อต้องสัมพันธ์กับผู้อื่นจะไม่ใช้อำนาจหน้ามืออย่างเดียว ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองก็มีอำนาจ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจ จะสร้างแรงจูงใจโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบเขา หรือไม่ผู้บริหารมีแรงจูงใจกับการมีส่วนร่วมจะมีความต้องการสูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าร่วมมากกว่าการมีอำนาจและผลสำเร็จขององค์การความต้องการอำนาจของผู้บริหาร ทำให้เกิดการตัดสินใจที่โหดเพราะผู้บริหารต้องการยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารจะพอใจกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารไม่เลือกวิธีการนี้ก็จะเป็นคนแปลกหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจสนใจกับแรงขับของอำนาจทางสังคมผู้บริหารที่รู้จักใจของคนในองค์กรมาก ผู้บริหารจะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรให้สมาชิกในองค์กรมีความรับผิดชอบเป้าหมายขององค์กรชัดเจน พัฒนาทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้สร้างพลังอำนาจส่วนตัวด้วยการเพิ่มความรับผิดชอบในงานของตัวเองให้สูงขึ้นพัฒนาทีมงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซื้อสัตย์ต่อตนเองมากกว่าองค์กร

4. เป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงและปรับตัวได้เก่ง จากการศึกษาดูงานของเวลลันท์ กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นคนที่น่าคบหาสมาคมด้วยได้ เป็นที่พึงพอใจของเพื่อนฝูง ชอบกีฬา มีน้ำใจ เป็นนักกีฬา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักพักผ่อน โดยทำตัวให้ว่างจากการงานได้ ยังมีเรื่องที่ค่อนข้างจะไม่ร่วมสมัยนักที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะมีปัญหาทางครอบครัว แต่ในความเป็นจริงที่ยอมรับกันเป็นสากลก็คือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมักจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัวด้วย ชีวิตในครอบครัวจะอบอุ่นมีความพร้อมตามควรแก่สภาพเพราะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่เป็นสังขรณ์ก็คือจะต้องบริหารตนเองให้ได้ก่อนที่จะบริหารผู้อื่น (ปีเตอร์ ดรักเกอร์)

วิธีการได้มาซึ่งอำนาจ

คอตเตอร์ได้กล่าวถึงการได้มาซึ่งอำนาจ 3 แบบแรก (อำนาจจากตำแหน่ง อำนาจการให้รางวัลอำนาจการบังคับ) คือ

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจต้องการอำนาจและให้อำนาจทุกรูปแบบ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะรู้สึกว่าการใช้อำนาจบางอย่างจะได้ผลดีต้องเหมาะกับสถานการณ์ เท่านั้นผู้บริหารอาจจะต้องใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญแล้วหาตำแหน่งแล้วจึงใช้อำนาจจากการให้รางวัล และการบังคับ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจ ใช้อำนาจเพื่อเพิ่มอำนาจของตนเอง ผู้บริหารลงทุนทรัพยากรและอำนาจ เป็นการเสี่ยงเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจมากขึ้น ผู้บริหารรู้สึกพึงพอใจกับสิ่งที่จะเป็นผลกลับคืนมา และจะเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรบ่อย ๆ เพื่อเป็นการแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองและได้รับการยอมรับจากสมาชิกอาจจะถึงกับลงมือเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเพื่อนำบริวารของตนเข้ามาสู่ตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อบริวารของตนจะได้ปกป้องผลประโยชน์ไว้ให้

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีการวางแผนในการโยกย้ายตนเองในองค์กร เขาเหล่านั้นจะไม่เคลื่อนย้ายตำแหน่งโดยไม่มีวางแผนล่วงหน้า ผู้บริหารเหล่านั้นจะเสาะหางานและตำแหน่งบริหารที่มีอำนาจและให้บุคคลอื่น ๆ ต้องมาพึ่งพาเขา ด้วยเหตุผลที่ผู้บริหารเหล่านี้ ได้วางแผนการเคลื่อนย้ายตนเองและมีแรงกระตุ้นผลักดันจะทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นมีโอกาสผิดหวังน้อย เขาจะได้มาซึ่งอำนาจและความก้าวหน้าเขาชอบการเสี่ยง แต่การเสี่ยงเป็นเรื่องของการคำนวณผลได้ผลเสีย เขาจะหลีกเลี่ยงผลเสียให้มันน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย



4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ ผู้บริหารจะเพิ่มอำนาจเมื่อคนอื่น ๆ เต็มใจที่จะยอมรับคำขอร้องขอของเขา คนอื่น ๆ จะยอมรับคำร้องขอของผู้บริหารเพราะเขาเชื่อว่าผู้บริหารจะสร้างความพึงพอใจในสิ่งที่เขาต้องการ การเพิ่มความสัมพันธ์ในการพึ่งพากับคนอื่น ๆ ผู้บริหารอาจจะช่วยให้เขาเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะเพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบที่บริหารเหล่านั้นจะพึ่งพาเขา ความร่วมมือที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับทั้งผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้มีอำนาจต่างๆ นอกองค์กร

#### วิธีการใช้อำนาจ

วิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้เป็นวิธีที่ผู้บริหารที่มีอำนาจใช้อำนาจ

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะรู้สึกสบายใจในการใช้อำนาจ เขาจะรู้สึกและยอมรับว่าอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรื่องของคน เขาจะรู้สึกมีความหมายมา เขาจะใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานบรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้บริหารเหล่านี้ อำนาจเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งและเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและเป็นการร่วมสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ผู้บริหารจะไม่รู้สึกว่านี่เป็นเรื่องผิดในการที่จะใช้อำนาจ

2. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในเรื่องของรูปแบบต่างๆ ของอำนาจเขาจะรู้จักจุดอ่อนจุดแข็งและข้อจำกัดของแหล่งที่มาของอำนาจ และรู้จักสถานการณ์การได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะยอมรับว่าความนิยมในเรื่องความเชี่ยวชาญในอาชีพมีอำนาจมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง แต่เขาจะรู้ว่าการที่จะใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญจำเป็นต้องได้อำนาจในตำแหน่งเสียก่อน

3. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีเหตุผลในเรื่องการใช้อำนาจในตำแหน่งตามกฎหมาย เขาจะยอมรับในความสำคัญของความคิด เขาจะคิดไตร่ตรองทั้งในเรื่องภายในและภายนอกองค์กรเขาจะไม่ค่อยใช้อำนาจบังคับบางครั้งอาจจะใช้ แต่จะใช้อย่างมีสติ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามสร้างความเชื่อถือให้กับตนเองและเป็นคนตรงไปตรงมา และคนอื่น ๆ เต็มใจที่จะยอมรับฟังเขา

4. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะมีความรู้สึกเสียใจในเรื่องการพึ่งพาผู้อื่น ผู้บริหารที่มีอำนาจจะพยายามไม่พึ่งพาผู้อื่น แต่จะพยายามให้ความช่วยเหลือผู้อื่นที่มาพึ่งพาตนเอง

5. ผู้บริหารที่มีอำนาจจะสร้างบทบาทสำคัญ ๆ ขึ้นมา ผู้บริหารจะเป็นสมาชิกที่มีจุดยืนที่ดีในองค์กรและสร้างบรรทัดฐาน สร้างค่านิยมและสร้างอุดมการณ์ เขาจะรวมพลังอำนาจภายในและภายนอก เช่น สหภาพ รวมกลุ่มพลังต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีอำนาจจะไม่ให้พลังอำนาจภายในมีน้อยกว่าพลังอำนาจภายนอก

#### ข้อจำกัดของการใช้อำนาจ

1. การใช้เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานเป็นตัวเลือก ผู้บริหารสามารถเพิ่มพลังอำนาจได้โดยการใช้เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นตัวเพิ่มอำนาจองค์การ ใช้เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นตัวเพิ่มอำนาจ องค์การ ใช้เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและ

เพื่อเป็นการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จใช้อิทธิพลการเลือกเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อสร้างอำนาจให้กับตำแหน่งของตนเอง

2. ใช้ขบวนการตัดสินใจตามกฎหมาย คณะกรรมการได้นำมาใช้ขบวนการตัดสินใจการใช้ระบบคณะกรรมการเป็นสิ่งที่มีความก้าวหน้ามาก ประการแรก เป็นการกระจายความรับผิดชอบของการตัดสินใจหรือเป็นการใช้อำนาจของผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่พิเศษ ประการที่สอง การใช้ระบบกรรมการจะเพิ่มความเป็นไปได้ อำนาจของกรรมการจะได้รับการยอมรับเพราะคณะกรรมการจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ ประการที่สาม โดยปรกติการตัดสินใจของคณะกรรมการจะไม่แปลกแยกไปจากความปรารถนาของผู้บริหารเท่าใดนัก ในหลายกรณีคณะกรรมการได้ทำงานโดยอาศัยข้อมูลและทำตามกฎข้อบังคับของผู้บริหาร ในที่สุดการตัดสินใจโดยคณะกรรมการกลายเป็นเรื่องที่ถูกกฎหมายได้รับการยอมรับมากกว่าผู้บริหารคนเดียว

3. ใช้ขบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารใช้ขบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลการตัดสินใจจะได้รับการยอมรับมากกว่า และเป็นไปตามความปรารถนาของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีอำนาจจึงใช้วิธีการนี้เป็นวิธีการเพิ่มอำนาจให้กับตนเอง

4. การควบคุมการไหลเวียนของข่าวสารข้อมูลผู้บริหารที่สามารถควบคุมการไหลเวียนข้อมูลเพื่อป้องกันการรักรักษาอำนาจของตนไว้ ข้อมูลข่าวสารก็มีความสำคัญเท่าเทียมกับทรัพยากรอื่นเหมือนกัน เพราะทุกคนต้องการข้อมูลเพื่อประกอบการทำงาน บุคคลที่ควบคุมการไหลเวียนของข้อมูลย่อมมีอำนาจ ซึ่งทำให้คนอื่นต้องมาพึ่งพาอาศัย

สรุปได้ว่า ในขณะที่อำนาจอาจมีผลในทางนิเสธ แต่อำนาจก็เป็นพลังที่ทำให้องค์กรดำเนินไปได้ องค์กรจะไม่อาจทำหน้าที่ได้ ถ้ามีบุคคลผู้ซึ่งสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นให้คนอื่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องการอำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจะต้องมีทักษะในการให้ได้มาซึ่งอำนาจและธำรงรักษาอำนาจนั้นไว้ ผู้บริหารอาจได้อำนาจการบริหารจาก ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตำแหน่งที่เป็นทางการ แรงดึงดูดใจส่วนบุคคลการได้สมาคมกับบุคคลที่มีอำนาจและ/หรือมีความสามารถในการให้รางวัลและลงโทษผู้อื่นได้ ศักยภาพของผู้บริหารสามารถเพิ่มขึ้นได้ ถ้าได้เรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจ การเฝ้าสังเกต หรือการเลียนแบบพฤติกรรมผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและผู้นำทางการเมืองตัวอย่างพฤติกรรมที่อาจใช้เป็นแนวทางในการได้มาซึ่งอำนาจและการใช้อำนาจ

1. มีความต้องการอำนาจ ความต้องการอำนาจเป็นเสมือนแรงจูงใจให้บุคคลผู้นั้นได้มาซึ่งอำนาจที่ต้องการและใช้อำนาจ

2. การมีทักษะในอาชีพที่ตนดำเนินการอยู่การเพิ่มอำนาจในความเชี่ยวชาญ เป็นก้าวแรกในการเพิ่มอำนาจชนิดอื่น

3. ควรเพิ่มอำนาจกับบุคคลอื่น รวมทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะหาความรู้ในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร

4. ควรใช้อำนาจทุกรูปแบบที่จำเป็นให้งานสำเร็จ ในทางตรงข้ามควรตระหนักในจุดอ่อนและจุดแข็งของอำนาจต่าง ๆ เพื่อจะได้ใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ใช้อำนาจเพื่อเพิ่มอำนาจ โดยการควบคุมการกระจายอำนาจในองค์กรและทรัพยากร ผู้บริหารสามารถทำให้บุคคลอื่นต้องมาพึ่งพาตน

6. ต้องพยายามให้ได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งอำนาจ ผู้บริหารต้องวางแผนและต้องทำงานหนักเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งอำนาจ

7. เรียนรู้และใช้อำนาจอย่างระมัดระวัง ผู้บริหารอาจเลือกใช้เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานตามกฎหมายเป็นขบวนการใช้อำนาจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

## 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศไทย

อภิรัตน์ เลหาพะพันธ์ (2538) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 7 งานอยู่ในระดับ มาก โดยมีการบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นอันดับแรกรองลงมาคือ การบริหารงานนอกสถานที่ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการ และการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานวิชาการตามลำดับ

กิตติศักดิ์ สีวินา (2539) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ มีพฤติกรรมการบริหารงานทั้ง 6 ด้านในสภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีพฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และ รองลงมาเป็นพฤติกรรมด้านการตัดสินใจ ด้านการประสานงาน ด้านการควบคุมกำกับนิเทศและการวางแผน

นวล เสวนปริธา (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า 3 ด้าน ที่อยู่ในระดับมากคือ การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการและการประสานงานด้านการใช้หลักสูตรตามลำดับ

2. การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ทั้งในภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน กับ การปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ทั้งในภาพรวม และรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ในภาพรวม มี 3 ด้านคือ การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

สุภาพ สมศรี (2540) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี สถาบันราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์และโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก

2. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำ มีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำต้องการให้อธิการบดีแสดง พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ 5 อันดับ ดังนี้

3.1 อธิการบดีเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานทุกด้าน

3.2 อธิการบดีเป็นผู้รักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

3.3 อธิการบดีริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารของสถาบัน

3.4 อธิการบดีรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์อย่างมีเหตุผล

3.5 อธิการบดีสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของงาน

รังสี ผลากอง (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด ร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากในทุกด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านพฤติกรรมในการครองคน ด้านพฤติกรรมในการครองงาน และด้านพฤติกรรมในการครองคนเมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่งและขนาด

โรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร

2. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ไม่แตกต่างกัน

3. โดยส่วนรวมไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสถานภาพทางตำแหน่งกับขนาดโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด

พินดา ลีปการกุล (2542) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ทั้งโดยภาพรวมและแต่ละรายพฤติกรรมอยู่ในอันดับมาก ส่วนพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำโดยภาพรวมอยู่ในอันดับมาก เมื่อแยกพิจารณาแต่ละรายพฤติกรรม พบว่า อยู่ในอันดับมาก 8 พฤติกรรม และระดับปานกลาง 5 พฤติกรรม ในเรื่องของการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พบว่า โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งได้แก่ 1) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน 2) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3) การสนับสนุนผู้ร่วมงาน 4) การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสาร 5) การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 6) การอำนวยความสะดวกในการประชุม 7) การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐ และชุมชน 8) การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม 9) การจัดหาทรัพยากร 10) การส่งเสริมทางการเรียน 11) การใช้ทักษะด้านการบริหาร ส่วนอีกสองพฤติกรรมมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งได้แก่ การสนับสนุน การดำเนินงาน และการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน

พงษ์สวัสดิ์ วงศ์ประชา (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมผู้นำมีมุ่งมั่นมากกว่ามีดีมุ่งสัมพันธ์

2. ระดับผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านงานธุรการ ด้านงานวิชาการ ด้านงานปกครองนักเรียน ด้านการบริหารอาคารสถานที่ ด้านการบริหารทั่วไป มีผลสำเร็จในระดับสูง ส่วนด้านการบริการ และด้านงานโรงเรียนกับชุมชน มีผลสำเร็จในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และเมื่อพิจารณางานด้านต่างๆ พบว่าทั้ง 7 งานมีความสัมพันธ์ คือ การบริหารทั่วไป งานโรงเรียนกับชุมชน งานธุรการ งานวิชาการ งานบริการ งานบริหารอาคารสถานที่ และงานปกครองนักเรียน

4. พฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงาน และมีมติมุ่งสัมพันธ์ ส่งผลต่อผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์สามารถทำนายผลสำเร็จการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 91.00 และมีมติมุ่งสัมพันธ์ร่วมกับมติมุ่งงานสามารถทำนายผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านภาพรวมได้ร้อยละ 100 เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำแต่ละมิติพบว่าพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงานสามารถทำนายผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านผลสำเร็จการปฏิบัติงานรวมทั้ง 7 ด้าน การปฏิบัติงาน ด้านวิชาการ และการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารทั่วไปได้ร้อยละ 83.90 ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์สามารถทำนายผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านผลสำเร็จการปฏิบัติงานรวมทั้ง 7 งานการปฏิบัติงาน ด้านวิชาการ และการปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไป ได้ร้อยละ 92.40

5. พฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงานสูง และมีมติมุ่งสัมพันธ์สูง ส่งผลต่อผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์สูงสามารถทำนายผลสำเร็จการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 92.10 และพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์สูงร่วมกับมติมุ่งงานสูงสามารถทำนายผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ด้านภาพรวม ได้ร้อยละ 100 และพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงานสูงสามารถทำนายผลสำเร็จผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร รวมทั้ง 7 งาน และการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชน ได้ร้อยละ 87.10 ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์สูงสามารถทำนายผลสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บริหาร รวมทั้ง 7 งาน และการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนได้ร้อยละ 92.50

จำเรียง คำป๋อง (2543) ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมทั้ง 2 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา มีที่ตั้งและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน คือ โรงเรียนธาตุพนมเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ตั้งอยู่เขตพื้นที่ชุมชนเทศบาลธาตุพนม มีการบริการด้านการศึกษาที่หลากหลายเป็นโรงเรียนที่มีประวัติยาวนาน มีผลงานที่ยอมรับมาโดยตลอด สำหรับโรงเรียนธรรมากรวิทยาคูเป็นโรงเรียนมัธยมขนาดเล็ก ตั้งอยู่เขตพื้นที่รับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลพุ่มแก เป็นโรงเรียนที่กำลังพัฒนา มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 แห่งได้รับการประเมินเป็นผู้บริหารดีเด่น ในปีพ.ศ. 2539-2541 ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นทั้ง 2 โรงเรียนยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางการบริหารงานในโรงเรียน ได้แก่ พรหมวิหารธรรม คือ เมตตา ความรัก กรุณา ความสงสาร มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี อุเบกขา ความมีใจเป็นกลางและสัจปรีศธรรม คือ ชัมมัญญา รู้หลัก และรู้จักเหตุผล อตตัณญา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผลอตตัณญา รู้ตน มัคคตัณญา รู้ประมาณ กาลตัณญา รู้การ ปฏิสตัณญา รู้ชุมชนและบุคคลตัณญา รู้บุคคล

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นทั้ง 2 โรงเรียนมีแบบผู้นำ และพฤติกรรมการบริหารงานสอดคล้องกับทฤษฎี สามมิติของเรดดีน (Reddin,1970) ทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยใช้แบบผู้นำแต่ละมิติมีลักษณะเด่นตามการบริหารงาน

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นทั้ง 2 โรงเรียน ใช้แบบผู้นำทฤษฎีพฤติกรรมตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ ผู้บริหารใช้แบบผู้นำแบบประชาธิปไตยในการบริหารงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาโยบายและวางแผนงานส่วนแบบอัตตะนิยมมีการใช้ในกรณีที่ทำเป็นเนื่องจากเป็นงานเร่งด่วน มีข้อจำกัดเรื่องเวลา

4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นทั้ง 2 โรงเรียน มีคุณลักษณะโดดเด่นซึ่งเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียนยอมรับและพึงพอใจ ได้แก่ มีบุคลิกดี มีความมุ่งมั่นพัฒนางานวิชาการ มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์อันดี

นิรันดร หมั่นสุข (2543) ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้านตามทัศนของบุคลากร โดยส่วนรวมผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน ตามทัศนของบุคลากร โดยส่วนรวมผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน

2. ผู้บริหาร โรงเรียนมีทัศนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการวิพากษ์ ด้านการตัดสินใจ และด้านคุณธรรมมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีทัศนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีทัศนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริง โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้านของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

5. บุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีทัศนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวัง โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้านของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

เพ็ญประภา วงศ์ประชา (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประคอง พันธุ์พรหม (2543) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการครูโดยรวมจำแนกตามสถานภาพ และขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน

2. ด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก แต่มีความคิดเห็นในด้านมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละด้านเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากจำนวน

3) ข้อแรก คือ กำหนดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนได้อย่างชัดเจนการเน้นให้ครูทำงาน ให้ทันตามกำหนดเวลา ใช้ภาษาพูดได้กะทัดรัดชัดเจน ตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพบได้ตลอดเวลา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความรู้ความสามารถบริหารโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน บุคคล นักเรียนและชุมชน

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

2. ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

สรศิลป์ นันตสุข (2544) ทำการวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ ในสถานที่ศึกษา สังกัด กองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถานที่ศึกษาสังกัด กองวิทยาลัยเทคนิคกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงตามลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยของแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ

2. ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถานที่ศึกษาสังกัดกองวิทยาลัย เทคนิคกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9 มีความคิดเห็น แตกต่างกันด้าน เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานและประสบการณ์ การปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ดังนี้



2.1 ครูอาจารย์ เพศ ชายและหญิง มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ไม่แตกต่างกัน

2.2 ครู อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ครู อาจารย์ ที่เป็นครูผู้สอนและเป็นหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 โดยหัวหน้างานมีระดับความคิดเห็นมากกว่าครูอาจารย์ผู้สอน

2.4 ครูอาจารย์ ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี ตั้งแต่ 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ไม่แตกต่างกัน

3. คุณลักษณะของผู้บริหารศึกษาที่พึงประสงค์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการและด้านคุณธรรม สามารถพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ ในสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิคกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.01

ณรงค์ ปานดำรง (2545) ได้ศึกษาความสำคัญระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมที่ควรค่าแก่การยอมรับของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบแรกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับสูง

2. พฤติกรรมที่ควรค่าแก่การยอมรับของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับสูง

3. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

4. ครูสอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายคน

5. ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำแบบแรกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายมาตรฐาน ไม่แตกต่างกัน

7. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ มาตรฐานที่ 2 และ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มาตรฐานที่ 1

8. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรค่าแก่การยอมรับของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายมาตรฐานพบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 6 มาตรฐานและแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 มาตรฐาน

9. ภาวะผู้นำกับพฤติกรรมที่ควรค่าแก่การยอมรับของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร มีความสำคัญทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

10. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการคล้อยและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สามารถพยากรณ์พฤติกรรมที่ควรค่าแก่การยอมรับของผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการคล้อย สามารถพยากรณ์พฤติกรรมที่ควรค่าแก่การยอมรับของผู้บริหารได้ทุกมาตรฐานส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถพยากรณ์พฤติกรรมที่ควรค่าแก่การยอมรับของผู้บริหารได้ 9 มาตรฐาน

#### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

William Reddin (1970: 242-249) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ (MSDT) กับกลุ่มหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยของเรดดินทั้งหมดดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก การทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กับในมหาวิทยาลัยประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นผู้นำทีม ร้อยละ 25 แบบผู้ทนทำและผู้คุมกฎมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นแบบผู้นำอื่นอยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งในระดับสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร การวิจัยหัวหน้าหน่วยอาสาสมัครพบว่าหัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบสอนแนะถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบคุ่มกฏและแบบผู้ทนทำเพียงร้อยละ 5 นอกจากนั้นอยู่ในระดับร้อยละ 9-11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ การวิจัยกลุ่มรองประธานและประธานกรรมการ ซึ่งมีจำนวน 33 คนจากบริษัทในเครือเดียวกันในประเทศต่างๆผลการวิจัยพบว่ากลุ่มนี้มีแบบนำทีมร้อยละ 49 ผู้คุมงานร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความสามารถปกครองในการบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่างๆ

4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งรวมสัมมนาหลักสูตร 3 สัปดาห์ที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ผลการวิจัยพบว่า มีแบบผู้นำแบบสอนแนะร้อยละ 27แบบทนทำแบบเอาใจแบบคุมงาน และแบบยอมความ มีถึงร้อยละ 15 ,15 และ 13 ซึ่งเป็นที่สังเกตว่างานวิจัยและงานพัฒนาเป็นงานวิจัยที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อนจึงต้องมีผู้บริหารที่ให้การเสนอแนะ และคอยแนะนำ

สรุปผลการวิจัยของเรดดิน ที่ทำการศึกษาจากหลายหน่วยงานที่มีสภาพการแตกต่างกันปรากฏว่า หน่วยงานของเอกชนจะมีผู้นำแบบสอนแนะ ผู้คุมงานเป็นส่วนมาก แต่หน่วยงานราชการ เช่น หน่วยงานทหารผู้นำจะเป็นแบบบุกงานและแบบนำทีม นอกจากนั้นหน่วยงานใดที่ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงผลผลิตของหน่วยงานย่อมสูงตามไปด้วย

Ward and Tikunoff (1974:144) ได้ศึกษาประสบการณ์และความรู้สึกของครูผู้สอนต่อการรวมกันในห้องเรียนในลอสแอนเจลิส พบว่าครูผู้สอนจะพิจารณาและยอมรับว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการช่วยเหลือหรือสนับสนุน

Spharpton (1985: 3699) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา(Oklahome) โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเกดดินในรูปแบบ 3 มิติจากการศึกษาวิจัยพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงานประสบการณ์สอนประสบการณ์บริหาร มีความแตกต่างกัน ที่เห็นได้ชัดคือระดับการศึกษาของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม แบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน ส่วนแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนำทีม และแบบใช้รองลงมา คือ แบบนักพัฒนา

Koslo (1989: 1159-a) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญและกำลังใจของครูโดยศึกษามาจาก โรงเรียนไฮสคูลสองแห่งและ โรงเรียนประถมศึกษาสองแห่งในสหรัฐอเมริกาพบว่า

1. ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร จะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง

2. ครูในโรงเรียนไฮสคูล ชอบให้ครูใหญ่ควบคุมนโยบายโดยทั่วไปมากกว่าครูโรงเรียนประถมศึกษา

3. ครูใหญ่มีความคิดเห็น ครูผู้สอนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีแต่ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. พฤติกรรมของครูใหญ่ที่เป็นไปตามความต้องการของครู จะทำให้ครูผู้สอนมีความพอใจในการปฏิบัติงาน

5. พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำให้ครู ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การไม่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบังคับไม่ช่วยเหลือสนับสนุนครู การไม่รับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจโดยขาดข้อมูล ความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ การสื่อสารไม่ดี และการขาดความกระตือรือร้น

Al-Maghamesi (อ้างถึงใน ณรงค์ ปานดำรง, 254: 67) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามทัศนคติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในซาอุดีอาระเบีย พบว่า

1. ความคิดเห็นของครูผู้สอนและครูใหญ่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

2. ความคิดเห็นของครูผู้สอนและครูใหญ่เกี่ยวกับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน

สรุป จากการศึกษา เกี่ยวกับแบบผู้นำในประเทศไทย และต่างประเทศ ผู้วิจัย พบว่า ได้มีแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัย จำนวนมากพอสมควร ในส่วนที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำหรือความเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีวุฒิประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียนที่ต่างกันผลการวิจัย พบว่า ทั้งต่างกันและไม่ต่างกัน แต่ในสาธารณรัฐประชาชนลาว ไม่เคยคิดมีการวิจัยมาก่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถม สังกัดห้องการศึกษาประจำเมืองคันทะบูลี แขวง สะหวันนะเขต ดังนั้นผู้วิจัย จึงสนใจที่ศึกษาในเรื่องนี้ และจากการสังเกตสภาพทั่วไปของผู้บริหารการศึกษาในแขวงสะหวันนะเขต พบว่า โดยส่วนใหญ่ จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบ แม้จะมีทรัพยากรสนับสนุนไม่เต็มที่ก็ตาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานของการวิจัยครั้งนี้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านบริหารต่างกันจะมีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาแตกต่างกัน

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ครอบคลุมทั้ง 3 อำเภอ ได้แก่ ัญบุรี หนองเสือ และลำลูกกา จำนวน 65 คน

#### 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างดังต่อไปนี้

1. ศึกษารายละเอียดของวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อทราบแนวทางและขอบเขตในการออกแบบสอบถาม
2. ศึกษาลักษณะรูปแบบและวิธีการเขียนแบบสอบถามจากเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. รวบรวมสาระและเนื้อหาต่าง ๆ ที่ได้จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัย สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในด้านการบริหาร

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 ใน 8 ข้อ ได้แก่ มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ ชื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม เสียสละ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม น่าเชื่อถือ และศรัทธา เสียสละอุทิศตนเพื่องาน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มาก
- 3 หมายถึง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ น้อย
- 1 หมายถึง มีทัศนคติต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ น้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อคำถามและความถูกต้องของภาษา

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) แล้วดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามจัดพิมพ์เตรียมความพร้อมในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำตัวไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองไปยังกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งทำการชี้แจงให้กับผู้ตอบคำถามเข้าใจ และได้กำหนดวันรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน เมื่อครบกำหนดผู้วิจัยได้ไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ซึ่งได้แจกไป 65 ฉบับ ได้รับคืน ทั้ง 65 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. รวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 65 ฉบับ นำมาตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม

#### 4. นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Sciences / Personal Computer plus) โดยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และจัดอันดับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรายชื่อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนี้ (ชนเศรษฐ์ จำปางาม, 2543 :52)

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	พฤติกรรมที่พึงประสงค์มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	พฤติกรรมที่พึงประสงค์มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	พฤติกรรมที่พึงประสงค์น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	พฤติกรรมที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

3. ข้อมูลที่เป็นปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และบรรยายสรุป

4. เปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ในแต่ละข้อจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยใช้สถิติค่าที (t-test)

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษาจำแนกตามเพศโดยใช้สถิติ t-test

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้จัดลำดับการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 65 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามที่ส่งไปเก็บโดยข้อมูลแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 รวม 8 ด้าน ได้แก่ มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม เสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์ ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม นำเชื่อถือ และศรัทธา เสียสละอุทิศตนเพื่องาน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในด้านการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำเสนอในรูปของร้อยละ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี เขต 2

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	51	78.50
หญิง	14	21.50
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	-	-
31-40 ปี	-	-
41-50 ปี	18	27.70
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	47	72.30
3. ประสบการณ์ในด้านการบริหาร		
ต่ำกว่า 10 ปี	16	24.60
10 - 20 ปี	28	43.10
21 ปีขึ้นไป	21	32.30
4. ระดับวุฒิทางการศึกษา		
ปริญญาตรี	19	13.80
สูงกว่าปริญญาตรี	56	86.20

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ร้อยละ 78.50 เป็นเพศชาย ร้อยละ 21.50 เป็นเพศหญิง มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 72.30 มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร 10-20 ปี ร้อยละ 43.10 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 86.20

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

การวิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละข้อ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	4.21	1.03	มาก	6
2. มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม	4.15	1.12	มาก	8
3. ไม่แสวงหาผลประโยชน์	4.26	1.09	มาก	2
4. ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.23	0.99	มาก	4
5. น่าเชื่อถือ และศรัทธา	4.23	0.93	มาก	5
6. เสียสละอุทิศตนเพื่องาน	4.25	1.06	มาก	3
7. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.18	1.02	มาก	7
8. มีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่	4.28	0.94	มาก	1
รวม	4.22	0.98	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ อันดับแรก มีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.28$ ) อันดับสอง ไม่แสวงหาผลประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.26$ ) อันดับสาม เสียสละอุทิศตนเพื่องาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม ( $\bar{X} = 4.15$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. มีความรับผิดชอบในการเข้าร่วมประชุม	4.43	1.03	มาก	1
2. เมื่อมีการดำเนินคดีทางปกครองจะร่วมกันชี้แจงข้อเท็จจริง	4.04	1.13	มาก	3
3. มีการนำข้อมูลมาใช้ในการพิจารณาและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ	4.15	1.10	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>1.03</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อันดับแรก มีความรับผิดชอบในการเข้าร่วมประชุม ( $\bar{X} = 4.43$ ) อันดับสอง มีการนำข้อมูลมาใช้ในการพิจารณาและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ( $\bar{X} = 4.15$ ) อันดับสาม เมื่อมีการดำเนินคดีทางปกครองจะร่วมกันชี้แจงข้อเท็จจริง ( $\bar{X} = 4.04$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. มีความละเอียดรอบคอบ	4.07	1.09	มาก	5
2.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.27	1.11	มาก	1
3.รักษาความลับของที่ประชุม	4.16	1.12	มาก	3
4.ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก	4.04	1.36	มาก	6
5.ประพฤติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และจริงใจต่อทุกคน	4.15	1.28	มาก	4
6.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม เป็นธรรมไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอย่างไร้เหตุผล	4.16	1.15	มาก	2
รวม	4.15	1.12	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ อันดับแรก ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = 4.27$ ) อันดับสอง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม เป็นธรรมไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอย่างไร้เหตุผล ( $\bar{X} = 4.16$ ) และอันดับสาม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = 4.16$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือ ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านเสี่ยสละไม้แสวงหาผลประโยชน์

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. ดูแลและปกป้องผลประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา	4.25	1.12	มาก	2
2. มีพฤติกรรมเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่	4.23	1.05	มาก	3
3. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด เช่น การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว การทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน	4.31	1.14	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>1.09</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ อันดับแรก ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด เช่น การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว การทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ( $\bar{X} = 4.31$ ) อันดับสอง ดูแลและปกป้องผลประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.25$ ) อันดับสาม มีพฤติกรรมเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านไม่เห็นแก่พวกพ้อง / เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. ไม่เอนเอียงด้วยรัก หรือชิงชัง หรือกลัวต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	4.23	1.03	มาก	3
2. วางตัวเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.24	0.98	มาก	2
3. ปกป้องคุ้มครองครูดี บุคลากรดี ไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง	4.29	1.07	มาก	1
4. ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เกรงกลัวต่ออำนาจที่ไม่ชอบธรรม	4.18	1.07	มาก	5
5. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.20	1.00	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ อันดับแรก ปกป้องคุ้มครองครูดี บุคลากรดี ไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง ( $\bar{X} = 4.29$ ) อันดับสอง วางตัวเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ( $\bar{X} = 4.24$ ) อันดับสาม ไม่เอนเอียงด้วยรัก หรือชิงชัง หรือกลัวต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ( $\bar{X} = 4.23$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือ ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เกรงกลัวต่ออำนาจที่ไม่ชอบธรรม

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านนำเชื่อถือ และศรัทธา

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง	4.18	1.01	มาก	3
2. มีความคิดสร้างสรรค์กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม	4.16	1.10	มาก	4
3. ไม่มีพฤติกรรมที่เสื่อมเสียชื่อเสียง	4.30	0.92	มาก	1
4. สุภาพอ่อนโยนเป็นมิตรกับทุกคน	4.27	0.94	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.93</b>	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ อันดับแรก ไม่มีพฤติกรรมที่เสื่อมเสียชื่อเสียง ( $\bar{X} = 4.30$ ) อันดับสอง สุภาพอ่อนโยนเป็นมิตรกับทุกคน ( $\bar{X} = 4.27$ ) อันดับสาม กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.18$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือ มีความคิดสร้างสรรค์กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม ( $\bar{X} = 4.16$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านเสียสละอุทิศตนเพื่องาน

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. ตรงต่อเวลาอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงาน	4.23	1.06	มาก	2
2. มีความอดทนอดกลั้น ไม่มีอคติ	4.27	1.13	มาก	1
รวม	4.25	1.06	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความอดทนอดกลั้น ไม่มีอคติ ( $\bar{X} = 4.27$ ) และตรงต่อเวลาอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.23$ )



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าชี้แจงต่อที่ประชุม	4.09	1.20	มาก	4
2. มีวิจรรย์ญาณในการรับฟังข้อมูลข่าวสาร	4.23	1.09	มาก	2
3. ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น	4.29	0.95	มาก	1
4. อุดหนุนต่อคำพูดเสียคติ ความขัดแย้งและไม่เป็นมิตร	4.12	1.10	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>1.02</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ อันดับแรก ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.29$ ) อันดับสอง มีวิจรรย์ญาณในการรับฟังข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{X} = 4.23$ ) อันดับสาม อุดหนุนต่อคำพูดเสียคติ ความขัดแย้งและไม่เป็นมิตร ( $\bar{X} = 4.12$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าชี้แจงต่อที่ประชุม ( $\bar{X} = 4.09$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ด้านมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับที่
1. ปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ของทางราชการ	4.42	1.00	มาก	1
2. มีความรอบรู้ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4.26	0.92	มาก	3
3. มีภูมิความรู้ สามารถแสดงเหตุผลและผลต่อที่ประชุม	4.31	0.97	มาก	2
4. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ	4.15	1.09	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับ คือ อันดับแรก ปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ของทางราชการ ( $\bar{X} = 4.42$ ) อันดับสอง มีภูมิความรู้ สามารถแสดงเหตุผลและผลต่อที่ประชุม ( $\bar{X} = 4.31$ ) อันดับสาม มีวิจรรย์ญาณในการรับฟังข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{X} = 4.26$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่นแต่ยังอยู่ในระดับมาก คือออกทนต่อคำพูด เสียดสี ความขัดแย้งและไม่เป็นมิตรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.15$ )

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา

การเปรียบเทียบทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบและทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t - test ทดสอบ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ  
อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับ  
การศึกษา

พฤติกรรมที่พึงประสงค์	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	Sig
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$		
1. มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	4.59	0.49	4.14	1.08	1.20	0.23
2. มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมี คุณธรรม	4.20	1.04	4.14	1.14	0.15	0.87
3. เสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์	4.29	0.97	4.25	1.11	0.10	0.91
4. ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.31	0.98	4.21	0.99	0.26	0.79
5. นำเชื่อถือ และศรัทธา	4.28	0.89	4.22	0.94	0.14	0.88
6. เสียสละอุทิศตนเพื่องาน	4.11	1.26	4.27	1.03	0.43	0.66
7. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.27	0.80	4.16	1.06	0.29	0.77
8. มีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่	4.38	0.65	4.27	0.98	0.26	0.79
รวม	4.30	0.86	4.20	1.00	0.26	0.78

จากตารางที่ 4.11 ทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ  
อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับ  
การศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน พบว่า  
ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา

การวิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ครอบคลุมถึง 3 อำเภอ ได้แก่ วัฒนบุรี หนองเสือ และลำลูกกา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 32 ข้อ ครอบคลุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นรายข้อ จำนวน 8 พฤติกรรมที่พึงประสงค์ คือ 1) มีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่ 2) เสียสละ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ 3) เสียสละ อุทิศตนเพื่องาน 4) ไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม 5) น่าเชื่อถือ และศรัทธา 6) มีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 7) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 8) มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ อุทิศตนและมีคุณธรรม

โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม 65 ฉบับ ไปยังประชากรและได้กลับคืนมาสมบูรณ์ทั้ง 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 65 คน พบว่า

### 5.1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย ร้อยละ 78.50 เป็นเพศหญิงร้อยละ 21.50 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 72.30 มีประสบการณ์ในด้านการบริหาร 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.10 และมีระดับวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 86.20

5.1.2 พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่พฤติกรรมที่พึงประสงค์มากที่สุด รองลงมา ด้านไม่แสวงหาผลประโยชน์ ด้านเสียสละอุทิศตนเพื่องาน ด้านไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นประโยชน์ส่วนรวม ด้านน่าเชื่อถือ และศรัทธา ด้านมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และด้านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม

5.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน 2 กลุ่ม ระดับวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีกับกลุ่มระดับวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ในภาพรวมพบว่า ทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ภาพรวมและจำแนกรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่พฤติกรรมที่พึงประสงค์มากที่สุด รองลงมา ด้านไม่แสวงหาผลประโยชน์ ด้านเสียสละอุทิศตนเพื่องาน ด้านไม่เห็นแก่พวกพ้อง/เห็นประโยชน์ส่วนรวม ด้านน่าเชื่อถือ และศรัทธา ด้านมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และด้านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม อาจเนื่องจากพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรังสี ผลากอง ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด ร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากในทุกด้านเรียงตามลำดับคือ ด้านพฤติกรรมในการครองคน ด้านพฤติกรรมในการครองงาน และด้านพฤติกรรมในการครองคนเมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่งและขนาดโรงเรียน พบว่าผู้บริหาร

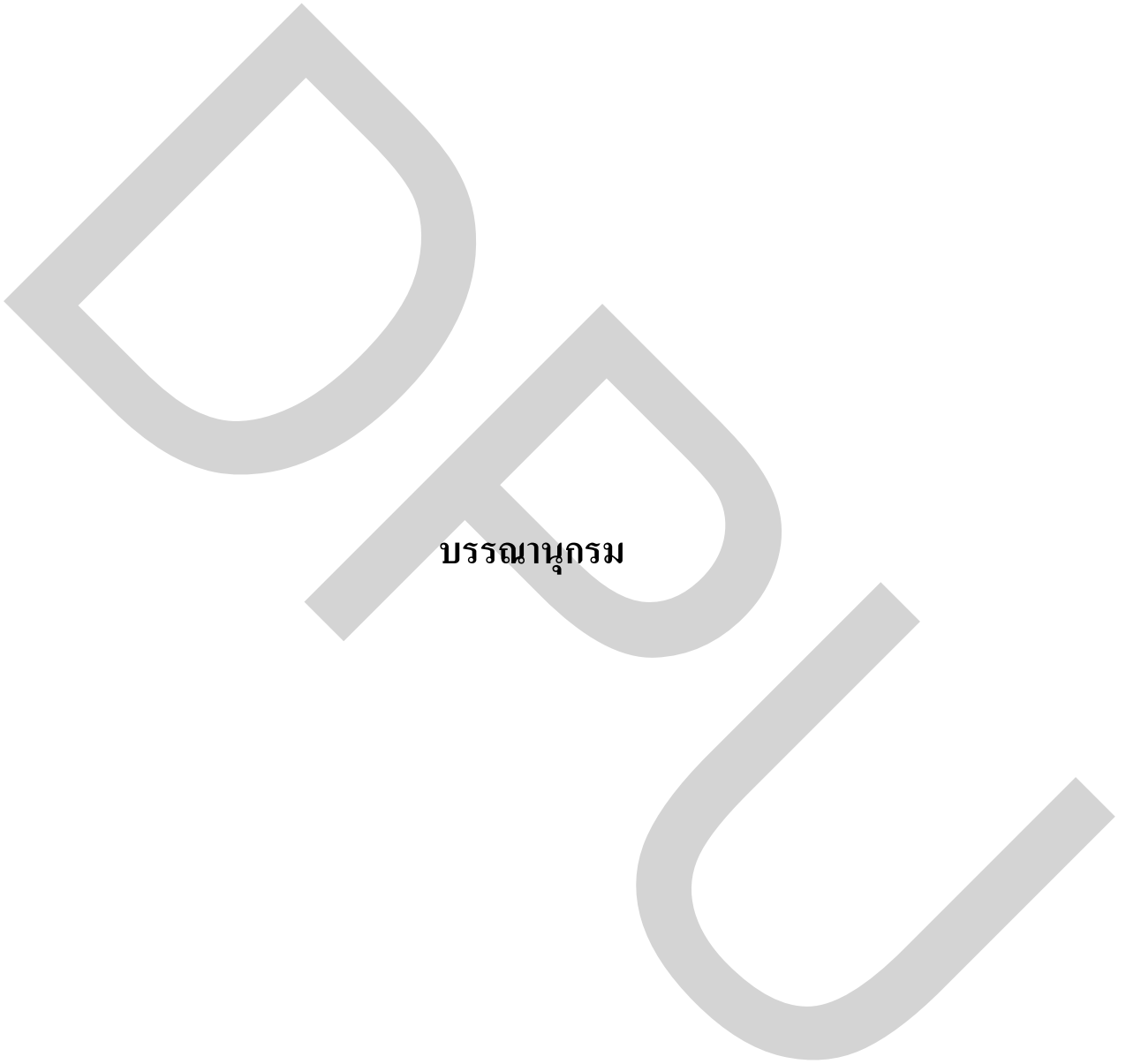
โรงเรียนประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมและรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร และพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กไม่แตกต่างกัน โดยส่วนรวมไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสถานภาพทางตำแหน่งกับขนาดโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด สำหรับการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายข้อ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน เป็นเพราะบทบาทของ อ.ก.ค.ศ. ต่อครูทุกระดับการศึกษามีผลเหมือนกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมาก ในทุกด้าน เห็นได้ว่าบทบาทที่เป็นอยู่ของ อ.ก.ค.ศ. ชุดนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่เห็นว่าอำนาจหน้าที่ที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ได้ปฏิบัติมีความสำคัญ และมีผลต่อตัวผู้บริหารการศึกษาในเขตพื้นที่เป็นอย่างมาก สมควรที่ อ.ก.ค.ศ. ชุดนี้จะได้รับทราบและยึดถือปฏิบัติตามบทบาทอย่างเต็มที่ต่อไป

#### 5.3.1 การศึกษาวิจัยต่อไป

- 1 เห็นควรได้มีการศึกษาวิจัยความคิดเห็น ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เพื่อนำมาประกอบกับความคิดเห็นของผู้บริหารด้วย
- 2 ควรทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. ในเขตพื้นที่การศึกษาเขตอื่นๆต่อไป



**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **เอกสารประกอบหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2525. **เอกสารโครงการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา ครั้งที่ 3 เรื่องการปรับปรุงคุณภาพงานวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- คำสมาน คนไค. (2546). **อาชีพแม่พิมพ์ของชาติ “ครูมีอาชีพ ยุคปฏิรูปการศึกษา”**. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาคุณภาพวิชาการ(พว.).
- โชคชัย ชยวิช. (2547). **ครูพันธุ์ใหม่**. กรุงเทพมหานคร: วรณสาส์น.
- ธีรศักดิ์ อัครบวร. (2542). **ความเป็นครู**. ภูเก็ต: ฝ่ายเอกสารตำราสำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- \_\_\_\_\_. (2544) **ความเป็นครูไทย**. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก.
- ประสาน มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ (ม.ป.ป). **การวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูให้มีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2541). **รายงานการวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสัยและจริยธรรมของข้าราชการครู”**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



### วิทยานิพนธ์

- จันทิมา สินธพชนบุตร.(2548). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู อาจารย์โรงเรียนฝึกออาชีพ สังกัด กรุงเทพมหานคร: ในทรรณะของศิษย์เก่า.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- ธนู มีสัจย์. (2542). **พฤติกรรมการสอนของครูดีเด่นระดับก่อนประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน ประถมศึกษา อำเภอสาร์ภี จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



**ภาคผนวก**



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2

### คำชี้แจง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา

ดังนั้น จึงขอความร่วมมือมายังท่านในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ กรุณาตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยทำการศึกษา 8 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ด้านความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม ด้านเสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์ ด้านไม่เห็นแก่พวกพ้อง / เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ด้านน่าเชื่อถือ และศรัทธา ด้านเสียสละอุทิศตนเพื่องาน ด้านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และด้านมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 2 ข้อ

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามด้วยดี จึงขอขอบคุณมา  
ณ ที่นี้ด้วย

นางสาวณัฐชนก วงศ์วรรณดี

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

## 1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

## 2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี  
 30 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  
 51 ปีขึ้นไป

## 3. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

- ต่ำกว่า 10 ปี  
 10 – 20 ปี  
 21 ปีขึ้นไป

## 4. วุฒิต่างการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี

## ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา  
ตามทัศนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนที่ 2 มีคำถามทั้งหมด 31 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 8 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม ด้านความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม ด้านเสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์ ด้านไม่เห็นแก่พวกพ้อง / เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ด้านน่าเชื่อถือ และศรัทธา ด้านเสียสละอุทิศตนเพื่องาน ด้านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและด้านมีความรู้ความสามารถ ตามอำนาจหน้าที่

2. ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามความคิดเห็นโดยถือเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในระดับ	มากที่สุด
4 หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในระดับ	มาก
3 หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในระดับ	ปานกลาง
2 หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในระดับ	น้อย
1 หมายถึง	เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในระดับ	น้อยที่สุด

3. โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในประเด็นคำถามแต่ละข้อ เพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย ให้ครบทุกข้อตรงความทัศนะของท่านมากที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ค.ศ.เขตพื้นที่ การศึกษา	ระดับความพึงประสงค์				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	<b>ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</b>					
1	มีความรับผิดชอบในการเข้าร่วมประชุม					
2	เมื่อมีการดำเนินคดีทางปกครองจะร่วมกันชี้แจงข้อเท็จจริง					
3	มีการนำข้อมูลมาใช้ในการพิจารณาและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ					
	<b>ด้านความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณธรรม</b>					
4	มีความละเอียดรอบคอบ					
5	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
6	รักษาความลับของที่ประชุม					
7	ไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก					
8	ประพฤติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และจริงใจต่อทุกคน					
9	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม เป็นธรรมไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอย่างไรเหตุผล					
	<b>ด้านเสียสละไม่แสวงหาผลประโยชน์</b>					
10	ดูแลและปกป้องผลประโยชน์ของครูและบุคลากรทางการศึกษา					
11	มีพฤติกรรมเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่					
12	ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด เช่น การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว การทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน					
	<b>ด้านไม่เห็นแก่พวกพ้อง / เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม</b>					
13	ไม่เอนเอียงด้วยรัก หรือชิงชัง หรือกลัวต่อบุคคลใด บุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง					

ข้อที่	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ การศึกษา	ระดับความพึงประสงค์				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14	วางตัวเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
15	ปกป้องคุ้มครองครุดี บุคลากรดี ไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง					
16	ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เกรงกลัวต่ออำนาจที่ไม่ชอบ ธรรม					
17	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
	<b>ด้านนำเชื่อถือ และศรัทธา</b>					
18	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง					
19	มีความคิดสร้างสรรค์กล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ ประชุม					
20	ไม่มีพฤติกรรมที่เสื่อมเสียชื่อเสียง					
21	สุภาพอ่อน โยนเป็นมิตรกับทุกคน					
	<b>ด้านเสียสละอุทิศตนเพื่องาน</b>					
22	ตรงต่อเวลาอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงาน					
23	มีความอดทนอดกลั้น ไม่มีอคติ					
	<b>ด้านยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น</b>					
24	เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าชี้แจงต่อที่ประชุม					
25	มีวิจรรณญาณในการรับฟังข้อมูลข่าวสาร					
26	ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น					
27	อดทนต่อคำพูดเสียดสี ความขัดแย้งและไม่เป็นมิตร					
	<b>ด้านมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่</b>					
28	ปฏิบัติตามระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ของทางราชการ					
29	มีความรอบรู้ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง					
30	มีภูมิความรู้ สามารถแสดงเหตุและผลต่อที่ประชุม					
31	ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ					

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ณัฐชนก วงศ์วรรณดี
ประวัติการศึกษา	บ.กศ. วิทยาลัยครู วิทยาลัยครูสวนสุนันทา ค.บ. วิทยาลัยครูพระนคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2