



อิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัวที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*

THE INFLUENCE OF INTROVERTED LEADER ON THE EFFECTIVENESS OF
SCHOOLS IN SAMUT SAKHON PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



อนุกุล เด็ดขาด, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, สุชาดา นันทะไชย
Anukoon Detkard, Prompilai Buasuwan, Suchada Nantachai
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Faculty of Educational Administration, Kasetsart University
Corresponding Author E-mail: anukoon.d@ku.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเก็บตัวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3. ศึกษาอิทธิพลผู้นำแบบเก็บตัวที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน นำไปใช้กับกลุ่มประชากร จำนวน 102 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 90 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยในภาพรวม 4.14 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีสมาธิจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่เมื่ออยู่คนเดียว และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารใช้เวลาอยู่กับตนเองมากกว่าอยู่ร่วมกับผู้อื่นในการครุ่นคิดเพื่อแก้ไขปัญหา 2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเก็บตัวกับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวก ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ได้ร้อยละ 63.6 ($R = 0.636$) ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3. อิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัวที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยใช้สถิติการถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย พบว่าด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านความพึงพอใจ ($R^2 = 0.503$) และด้านที่ส่งผลน้อยที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ ($R^2 = 0.479$) ข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวคิดที่ว่าผู้นำแบบเก็บตัวสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้จุดแข็งด้านการสร้างความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว ช่วยเพิ่มประสิทธิผล



ของสถานศึกษาผ่านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความคิดริเริ่มของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: คุณลักษณะผู้นำ; ผู้นำแบบเก็บตัว; ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

Abstract

Objectives of the research article were: 1. To investigate the levels of introverted leadership characteristics among school administrators and school effectiveness, 2. To explore the relationship between introverted leadership and school effectiveness, and 3. To study the influence of introverted leadership on school effectiveness. The research instrument was a questionnaire, validated for content by five experts, and administered to a population of 102 school administrators under the Samut Sakhon Primary Educational Service Area Office, yielding samples of 90 respondents.

The findings revealed that 1. The overall average level of introverted leadership characteristics was 4.14. The highest mean item was able to concentrate fully on work when alone, while the lowest mean item was administrators spend more time alone contemplating problem solutions than with others, 2. The relationship between introverted leadership and school effectiveness was positive and statistically significant at a moderate-to-high level, with a Pearson correlation coefficient of 0.636 ($R = 0.636$), and 3. Regarding the influence of introverted leadership on school effectiveness, analyzed using simple linear regression, the aspect with the most impact was satisfaction ($R^2 = 0.503$), and the least impact was achievement ($R^2 = 0.479$). These findings supported the notion that introverted leaders can succeed effectively by utilizing their strength in one-on-one relationship building, thereby enhancing school effectiveness through promoting personnel engagement and initiatives within the educational area.

Keywords: Leadership Characteristics; Introverted Leader; Effectiveness of School

บทนำ

การพัฒนาการศึกษาถือเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศและสร้างคนไทยให้มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเป็นสุขท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 โดยแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 มีกรอบทิศทางระยะยาว 20 ปี ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อสร้างหลักประกันว่าคนไทยทุกคนเข้าถึงโอกาส



และความเสมอภาคทางการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และการบริหารงานบุคคลไปยังสถานศึกษาโดยตรง ความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาตินี้จึงขึ้นอยู่กับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งโดยยึดหลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความสำเร็จในวิชาชีพ และต้องสามารถพัฒนาสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานระดับสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553) เพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารจัดการทรัพยากรและการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในบริบทระดับท้องถิ่น โดยเฉพาะในจังหวัดสมุทรสาคร ภาวะผู้นำระดับสูงของผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุหรือประสบการณ์เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารด้วย (ฐิติมา มุลวันดี, 2565) ท่ามกลางคุณลักษณะภาวะผู้นำที่หลากหลาย หนึ่งในคุณลักษณะที่น่าสนใจและมีบทบาทสำคัญคือ ภาวะผู้นำแบบเก็บตัว (Introverted Leadership) ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะแบบเก็บตัวมักใช้เวลาส่วนใหญ่ทบทวนความคิดอยู่กับตนเอง มีสมาธิจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่เมื่ออยู่คนเดียว เป็นผู้ฟังที่ดีและเป็นนักคิดอย่างลึกซึ้ง ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้สามารถนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้อื่น และชี้นำหรือโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นแสดงความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ งานวิจัยของคมกริช สังขรัตน์ (2563) เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเก็บตัวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในสถานศึกษา ได้ศึกษาประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านความพึงพอใจ ด้านความร่วมมือ และด้านผลสัมฤทธิ์

อีกทั้งงานวิจัยต่างประเทศจากการศึกษาของ Hotz (2021) เรื่อง A Case Study of Introverted Leadership in a Suburban High School พบว่า ผู้นำที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัวสามารถเสริมสร้างพลังงานต่อตัวเองได้ดีในสภาพแวดล้อมที่โดดเดี่ยว สามารถไตร่ตรองได้เด็ดเดี่ยวดีกว่าการนำตัวเองไปอยู่ในที่ชุมชน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Wood (2019) เรื่อง Principal Personality Types: A Case Study of Introverted Principals ได้ศึกษาในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีนิสัยเก็บตัวมักส่งเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวแบบตัวต่อตัว ได้เปรียบในการใช้สื่อสังคมภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม ผู้นำเหล่านี้มักใช้การฟังจากผู้อื่นมากกว่าการออกความคิดเห็นตนเองครอบงำผู้อื่น ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากการตั้งใจฟังอย่างลึกซึ้งนี้เป็นที่ยอมรับจากทีมงานส่งผลให้ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นจุดแข็งสำคัญในการพัฒนางานที่เป็นทีมในระดับสถานศึกษา

คุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวได้รับการศึกษาในบริบทต่างประเทศ แต่การศึกษาที่เจาะจงคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ในบริบทของภายในประเทศและในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครยังคงมีจำกัด การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารในพื้นที่นี้ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างไร จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการสถานศึกษาในอนาคต

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยคาดว่าการศึกษาในระดับคุณลักษณะผู้นำแบบ เก็บตัวนี้มีลักษณะอย่างไร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในสถานศึกษาหรือไม่ และจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างไร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งเป็นสารสนเทศสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำแบบเก็บตัว เพื่อช่วยให้สถานศึกษา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในระดับจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารและยกระดับคุณภาพการศึกษาในภาพรวม ของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว และระดับประสิทธิผลของ สถานศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว กับประสิทธิผล ของสถานศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัว ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ช่วงอายุ วิชยฐานะ และขนาดของโรงเรียน ตอนที่ 2 อิทธิพลของผู้นำ แบบเก็บตัว ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร ใช้แบบสอบถาม 5 ระดับ จำนวน 8 ข้อ และตอนที่ 3 ประสิทธิภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 22 ข้อ

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทั่วทั้งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร ปีการศึกษา 2567 ที่มีประชากร 102 คน (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2567)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง โดยสุ่มตัวอย่างด้วยตารางของ Morgan ได้จำนวน 90 คน (วุฒิไกร ป้อมมะรัง, 2568)



3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่า IOC เฉลี่ยเท่ากับ 0.8 และ IOC รายข้อมีค่าระหว่าง 0.2-1.0 และปรับแก้ไขข้อคำถามจนมีความน่าเชื่อถือ หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ผลการตรวจสอบความเที่ยงได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.960 และค่าความเที่ยงรายด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.778 – 0.930 หลังจากปรับแก้ไขแล้วโดยคำแนะนำแล้วนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Form กระจายให้ผู้บริหารผ่านระบบสารบรรณของธุรการทั่วสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จากนั้นรวบรวมผล Google Sheet

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแปรผลผ่านโปรแกรม Jamovi 2.6.26 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสถิติการถดถอยเชิงอย่างง่ายระหว่างตัวแปรต้น (IL-Introverted Leader) และตัวแปรตาม (EFS-Effectiveness of Schools) โดยเลือกใช้เมนู Correlation ตามด้วย Correlation Matrix หรือ Bivariate Correlation เพื่อดูค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ และในผลลัพธ์จากเมนู Linear Regression ก็จะแสดงค่าสหสัมพันธ์ (R)

ผลการวิจัย

ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่และร้อยละ พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.11 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท ร้อยละ 56.67 มีช่วงอายุ 28-43 ปี (Generation Y) ร้อยละ 58.89 มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 46.67 และอยู่โรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 58.89

1. ระดับคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตารางที่ 1 ระดับคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว

ข้อ	ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารมักจะเก็บตัวใช้เวลาส่วนใหญ่ทบทวนความคิดอยู่กับตนเอง	3.75	0.99	มาก
2	ผู้บริหารใช้เวลาอยู่กับตนเองมากกว่าอยู่ร่วมกับผู้อื่นในการครุ่นคิดเพื่อแก้ไขปัญหา	3.72	0.84	มาก
3	ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดีและสามารถเข้าใจความคิดของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง	4.33	0.68	มาก
4	ผู้บริหารใช้เวลาในการทำความเข้าใจและค้นหาอุปสรรคที่แท้จริงของปัญหา	4.26	0.77	มาก
5	ผู้บริหารมีสมาธิจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่เมื่ออยู่คนเดียว	4.48	0.72	มาก
6	ผู้บริหารสามารถชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม	3.97	0.77	มาก

ตารางที่ 1 ระดับคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
7	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้อื่นแสดงความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.25	0.70	มาก
8	ผู้บริหารเข้าใจสภาวะอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น	4.36	0.58	มาก
รวม		4.14	0.76	มาก

จากตารางที่ 1 แสดงว่าผู้บริหารมีสมาธิจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่เมื่ออยู่คนเดียว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.72) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารใช้เวลาอยู่กับตนเองมากกว่าอยู่ร่วมกับผู้อื่นในการครุ่นคิดเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.84) ส่วนในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 4.14 ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.76) อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม

ข้อ	ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านความสามารถในการปรับตัว	4.36	0.67	มาก
2	ด้านความพึงพอใจ	4.58	0.62	มากที่สุด
3	ด้านความร่วมมือ	4.45	0.62	มาก
4	ด้านผลสัมฤทธิ์	4.42	0.68	มาก
รวม		4.45	0.65	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงว่า ด้านความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.62) ด้านความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.67) และในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.65)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment Correlation Coefficient) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (n = 90)

ตัวแปร	IL	EF1	EF2	EF3	EF4	EFS	ระดับความสัมพันธ์
IL	-						
EF1	0.595	-					ปานกลาง
EF2	0.596	0.738	-				ปานกลางค่อนข้างสูง
EF3	0.542	0.659	0.873	-			ปานกลาง
EF4	0.538	0.586	0.806	0.843	-		ปานกลางค่อนข้างต่ำ
EFS	0.636	0.861	0.954	0.923	0.859	-	ปานกลางค่อนข้างสูง



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's R) = 0.636 องศาอิสระ (Degrees Of Freedom) = 90 ซึ่งมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางค่อนข้างสูง ระหว่างผู้นำแบบเก็บตัวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้น เมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้นำแบบเก็บตัวในระดับที่สูงขึ้น จะสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่สูงขึ้น

3. อิทธิพลผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ตารางที่ 4 ค่าความเหมาะสมของโมเดล

Model Fit Measures			
Model	R	R ²	Adjusted R ²
1	0.663	0.440	0.391

Note: Models estimated using sample size of N = 90

จากตารางที่ 4 แสดงค่าความเหมาะสมของโมเดลระหว่างตัวแปรคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา (R = 0.663) อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งตัวแปรคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 44 (R² = 0.440) เมื่อนำสัมประสิทธิ์ตัวกำหนด (Square Multiple Correlation) มาปรับแล้ว ค่าอำนาจในการทำนาย (Coefficient of Determination) อยู่ที่ร้อยละ 39.1 (Adjusted R² = 0.391) สามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

Model Coefficients - ประสิทธิผลโดยรวม (EFS)				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.643	0.3641	4.51	<0.01
คุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัว (IL)	0.678	0.0877	7.73	<0.01

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Model Coefficients) พบว่า ค่าของประสิทธิผลโดยรวม (EFS) ได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของผู้นำแบบเก็บตัว (IL) มีค่าเท่ากับ 1.643 (Intercept = 1.643, p < 0.01) มีนัยสำคัญทางสถิติ อิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัว (IL) ทุก ๆ การเพิ่มขึ้น 1 หน่วยของคุณลักษณะของผู้นำแบบเก็บตัว (IL) จะทำให้ประสิทธิผลโดยรวม (EFS) เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 0.678 หน่วย (Estimate = 0.678) คิดเป็นร้อยละ 67.8 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า คุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวมีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ และมีค่ามาตรฐานสอดคล้องกับค่า R แสดงถึงอิทธิพลในระดับปานกลางค่อนข้างสูง (Stand. Estimate = 0.678)

ตารางที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย

ประสิทธิผลแต่ละด้าน	R	R ²	F	p
ด้านความสามารถในการปรับตัว (EF1)	0.488	0.488	3.00	<0.01
ด้านความพึงพอใจ (EF2)	0.503	0.503	3.09	<0.01
ด้านความร่วมมือ (EF3)	0.535	0.535	3.29	<0.01
ด้านผลสัมฤทธิ์ (EF4)	0.479	0.479	2.95	<0.01
ภาพรวม (EFS)	0.636	0.530	3.26	<0.01

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษา (IL) ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมร้อยละ 53 ($R^2 = 0.530$) และในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) อิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัวที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามากที่สุด คือ ด้านความร่วมมือ ($R^2 = 0.535$) รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจ ($R^2 = 0.503$) ด้านความสามารถในการปรับตัว ($R^2 = 0.488$) และอิทธิพลน้อยที่สุด คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ ($R^2 = 0.479$) แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษา จะส่งผลต่อประสิทธิผลด้านความพึงพอใจ ด้านความร่วมมือ ด้านการปรับตัว และด้านผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษาระดับคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า คุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งคุณลักษณะที่ผู้นำแบบเก็บตัว ได้แก่ การใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับตนเองเพื่อทบทวนความคิด มีสมาธิจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ฟังที่ดี รวมถึงเป็นนักคิดอย่างลึกซึ้ง สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้นำแบบเก็บตัวสามารถเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ งานวิจัยของ Wood (2019) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัวมักจะส่งเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวแบบตัวต่อตัว และยอมรับภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ซึ่งเป็นแนวทางที่เน้นการสร้างเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา นอกจากนี้ งานวิจัยของ Hoz (2021) ยังสนับสนุนว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเก็บตัว การคิดวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน และใช้เวลาในการไตร่ตรองก่อนการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานวิชาการและการนำทีม สมหญิง จันทุไทย์ (2567) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตมัธยมศึกษาสมุทรสาครและสมุทรสงครามมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับ



ประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งภาวะผู้นำและประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพของสถานศึกษา

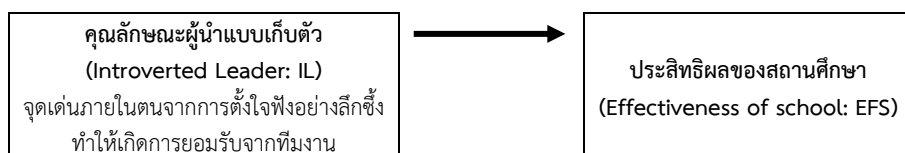
2. จากผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูงระหว่างภาวะผู้นำแบบเก็บตัวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำแบบเก็บตัวมีกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาผ่านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้นำแบบเก็บตัวเป็นผู้ฟังที่ดีอย่างลึกซึ้ง และมีแนวโน้มที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงรุกของพนักงาน อย่างตั้งใจมากกว่าผู้นำแบบเปิดเผย (Wood, 2019) การรับฟังอย่างใส่ใจนี้ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกว่าตนเองได้รับการเคารพและมีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเก็บตัวมักเชื่อมโยงกับรูปแบบการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือแบบแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผู้นำลักษณะนี้มักส่งเสริมและยอมรับการบริหารจัดการแบบแบ่งปันการให้อิสระแก่ครูและบุคลากรในการตัดสินใจ (Wood, 2019) และการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการที่เป็นระเบียบแบบแผน จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษา และด้านความร่วมมือของบุคลากร (คมกริช สังขรัตน์, 2563) ส่วนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีค่าส่งผลต่ำที่สุด ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบของนักเรียน โดยการศึกษาหา วิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย สร้างนิสัยให้นักเรียนมีศีลธรรม มีพฤติกรรมเรียนที่ดี มีผลคะแนนสอบพัฒนาในระดับสูงขึ้น โดยส่งเสริมให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้น มีการเข้าร่วมการประกวดการแข่งขันทางวิชาการกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงหน้าที่ของตนเองและมีมุมมองต่อนักเรียนและสถานศึกษาในทางที่ดี (กมลพรรณ พิงด้วง, 2560)

3. จากการศึกษาอิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายแสดงให้เห็นว่า ผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติในการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา แสดงว่าคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถกำหนดความสำเร็จของสถานศึกษาได้จริง อิทธิพลนี้สะท้อนว่าในบริบทของการศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการร่วมมือมากกว่าการแข่งขันสูงในองค์กรทั่วไป ความสามารถในการวางแผนอย่างรอบคอบ การตัดสินใจอย่างสงบและมีเหตุผล และการมุ่งเน้นรายละเอียดเชิงโครงสร้าง ของผู้นำแบบเก็บตัวนั้น เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน และสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในสถานศึกษา (Hoz, 2021) นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำแบบเก็บตัวยังเน้นย้ำว่า การทำงาน

เบื้องหลังและการไม่พยายามครอบงำด้วยการสั่งการเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่ม และสามารถทำงานเชิงรุกได้ ซึ่งท้ายที่สุดแล้วนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผลการศึกษานี้จึงเป็นการสนับสนุนงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเก็บตัวไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นจุดแข็งที่นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wood, 2019)

องค์ความรู้จากการวิจัย

1. ระดับคุณลักษณะของผู้นำแบบเก็บตัวในบริบทสถานศึกษามีคุณลักษณะโดดเด่น คือ สามารถจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่เมื่ออยู่คนเดียวเป็นผู้ฟังที่ดี และใช้เวลาในการทบทวนและคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างลึกซึ้ง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารด้วยความรอบคอบ และมีเหตุผล ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบเก็บตัวสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกับผู้นำแบบเปิดเผย
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเก็บตัวมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูงกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา ซึ่งหมายความว่า เมื่อผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้นำแบบเก็บตัวสูงขึ้น ประสิทธิภาพของสถานศึกษาก็จะสูงขึ้นไปด้วย โดยเฉพาะด้านความร่วมมือและด้านความพึงพอใจของบุคลากร การฟังอย่างลึกซึ้งและการให้อิสระบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน
3. คุณลักษณะของผู้นำแบบเก็บตัวที่ต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านความพึงพอใจ รองลงมาคือด้านความร่วมมือ ด้านการปรับตัว และด้านผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ ผู้นำลักษณะนี้เน้นการวางแผน การตัดสินใจอย่างสงบ มีเหตุผล และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ซึ่งเอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษามีแนวโน้มพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกมิติ



ภาพที่ 1 โมเดลคุณลักษณะผู้นำแบบเก็บตัวกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา



ข้อเสนอแนะ

1. ผลการวิจัย อิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ผู้บริหารมีสมาธิจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่เมื่ออยู่คนเดียว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะให้มิวิจัยและพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเก็บซึ่งเป็นตัวแปรอื่นใดเพิ่มเติม หรือการวิเคราะห์เทคนิคอันชาญฉลาดในการอยู่ตัวคนเดียวโดยใช้สมาธิในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาจากการทำวิจัยในครั้งนี้นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา

2. ผลการวิจัยอิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า อิทธิพลของผู้นำแบบเก็บตัวส่งผลต่อประสิทธิผลด้านความพึงพอใจมากที่สุด ทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ในระดับกลางค่อนข้างมาก แสดงว่าตัวแปรด้านอื่น ๆ สามารถทำนายประสิทธิผลได้เพิ่มเติม จึงควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวแปรด้านอื่น ๆ ให้ความครอบคลุมมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กมลพรรณ พิงดัวง. (2560). *การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คมกริช สังขรัตน์. (2563). *อิทธิพลของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วุฒิไกร ป้อมมะรัง. (2568). *โปรแกรมคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตร Krejcie & Morgan [โปรแกรมคอมพิวเตอร์]*. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2568, จาก <https://statsmartly.com/Pop/KM.php>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. (2567). *แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. สืบค้น 23 ตุลาคม 2567, จาก <https://shorturl.asia/LQhfl>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3)*. สืบค้น 23 ตุลาคม 2567, จาก <https://shorturl.asia/zVOcU>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. สืบค้น 23 ตุลาคม 2567, จาก <https://www.moe.go.th>
- สมหญิง จันทฤทธิ์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม. *วารสารปัญญาพัฒน์*, 6(2), 509-516.



- Hotz, J. R. (2021). *A case study of introverted leadership in a suburban high school in Central Texas* (Doctoral dissertation). Abilene, TX: Abilene Christian University.
- Wood, S. M. (2019). *Principal personality types: A case study of introverted principals* (Doctoral dissertation). Terre Haute, IN: Indiana State University.

