

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

THE PARTICIPATIVE ADMINISTRATION OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATION  
SERVICE AREA OFFICE PATHUM THANI

วลัยลักษณ์ โคลสุวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

วลัยลักษณ์ โคลสุวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

The Super Leadership of School Administrators under  
the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani

ชื่อ - นามสกุล

นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

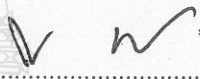
อาจารย์ที่ปรึกษา

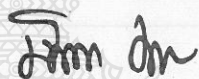
รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.


ปีการศึกษา

2565

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

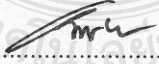
  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง, ศษ.ด.)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระวัฒน์ มอนไธสง, ศษ.ด.)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ลีนัฐภา กุญชรินทร์, Ph.D.)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

  
..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล, ค.อ.ม.)

วันที่..16..เดือน..มกราคม... พ.ศ. 2565..

|                   |  |
|-------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์ | ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี |
| ชื่อ - นามสกุล    | นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ  |
| สาขาวิชา          | การบริหารการศึกษา  |
| อาจารย์ที่ปรึกษา  | รองศาสตราจารย์พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, ปร.ด.   |
| ปีการศึกษา        | 2565   |

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 322 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม (2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน (3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน (4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารมีการส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล (5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี (6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารสร้างสรรคให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ (7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารมีพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Thesis Title</b>   | The Super Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani |
| <b>Name - Surname</b> | Miss Walailuk Kosuwan  |
| <b>Program</b>        | Educational Administration   |
| <b>Thesis Advisor</b> | Associate Professor Pimolpun Phetsombat, Ph.D.   |
| <b>Academic Year</b>  | 2022   |

## ABSTRACT

This research aimed to: 1) investigate super leadership, and 2) propose a practical approach to super-leadership development of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani.

The research samples consisted of 322 teachers under the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani. The key informants in an interview included five school administrators from the Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani. The research instruments were a questionnaire and an interview form. The data were analyzed using frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The findings were as follows: 1) the overall school administrators' super leadership was at the high level. 2) The proposed approach to super-leadership development of school administrators included the following: (1) regarding self-leadership, school administrators should encourage teachers to exercise self-leadership and adjust their administrative behavior in school administration appropriately. (2) In terms of a role model of self-leadership, school administrators should serve as a role model of self-leadership for the personnel and encourage them to apply the model in their work. (3) With respect to self-set goals, school administrators should encourage and assist the personnel to realize their schools' goals. (4) As regards a positive mindset, school administrators should encourage- positive work attitudes and a rational approach to problem solving. (5) In terms of facilitation of self-leadership development, school administrators should mentor the personnel supportively and build rapport. (6) Regarding encouragement of self-leadership through team building, school administrators should foster cooperation among the personnel, encourage them to develop themselves and their teams, and provide advice and consultation. (7) In regard to promotion of self-leadership culture, school administrators should exhibit executive behaviors that assist the personnel in various aspects.

**Keywords:** leadership, super leadership, school administrator,  
Secondary Educational Service Area Office Pathum Thani

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตากรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ มั่นคง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ มอนไธสง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และ ท่านอาจารย์ ดร.ลินฐฎา กุญชรินทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้เกียรติมาเป็นคณะกรรมการสอบพิจารณาให้คำแนะนำ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโฮม ดร.อนุสรณ์ นามประดิษฐ์ ดร.อธิคุณ สินธนาปัญญา ดร.วิษณุ เป็รียวนิม และ นายณนทาท ผ่องศรีนวล ผู้อำนวยการโรงเรียนธัญรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่ได้ให้ความกรุณาในการเข้าเก็บข้อมูล และขอขอบพระคุณครูทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัย จำนวน 22 โรงเรียน

ขอขอบคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาแต่ บิดา มารดา และครูอาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอน ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก และกัลยาณมิตร ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จ และภาคภูมิใจในวันนี้

วัลย์ลักษณ์ โคนสุวรรณ

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | (3)  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | (4)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | (5)  |
| สารบัญ.....  | (6)  |
| สารบัญตาราง.....   | (8)  |
| สารบัญภาพ.....   | (10) |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 11   |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....  | 11   |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....   | 14   |
| 1.3 คำถามการวิจัย.....   | 14   |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....   | 15   |
| 1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....   | 15   |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 16   |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....   | 17   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 18   |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....   | 18   |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....  | 29   |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ.....  | 40   |
| 2.4 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี.....  | 48   |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 51   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 60   |
| ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี..... | 60   |
| 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 60   |
| 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 62   |
| 3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 62   |
| 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 63   |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| 5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 64   |
| 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 65   |
| ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี.....     | 66   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 68   |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....   | 68   |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี.....   | 70   |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี..... | 78   |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....   | 84   |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....  | 84   |
| 5.2 การอภิปรายผล.....  | 88   |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....  | 91   |
| บรรณานุกรม.....  | 93   |
| ภาคผนวก.....   | 97   |
| ภาคผนวก ก - รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....   | 99   |
| - หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....  | 100  |
| - หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูลวิจัย.....  | 106  |
| ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....  | 109  |
| ภาคผนวก ค การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....  | 121  |
| ภาคผนวก ง รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้เก็บข้อมูล.....  | 127  |
| ประวัติผู้เขียน.....   | 128  |



## สารบัญตาราง

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิด/ทฤษฎีข้อช่วยการบริหารสถานศึกษา.....   | 24   |
| ตารางที่ 2.2 จำนวนผู้บริหาร ครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>ปทุมธานี จำแนกตามโรงเรียน.....  | 50   |
| ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....   | 61   |
| ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ<br>ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....  | 69   |
| ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>โดยภาพรวมและรายด้าน.....                        | 70   |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง.....              | 71   |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ.....      | 72   |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง.....  | 73   |
| ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก.....            | 74   |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง..... | 75   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน..... | 76   |
| ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี<br>ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง..... | 77   |



## สารบัญภาพ

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย..... | หน้า<br>15 |
|---------------------------------------|------------|



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเชื่อมโยงกันอย่างมากขึ้น จึงทำให้สังคมโลกมีความใกล้ชิดกันเป็นสภาพไร้พรมแดน ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิต ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษาการเรียนรู้ให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ ในการรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โลกของการทำงานการบริหารงานก็เปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับการพัฒนา โดยเริ่มต้นจากครอบครัว ชุมชน สถานศึกษา และสังคมโลก

กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัตประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก การจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิตและการพัฒนากำลังคน โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ได้ทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น.1)

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการทำงานด้วยบุคคลและทรัพยากรในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนและสังคมมีความเจริญงอกงาม โดยการถ่ายทอดความรู้การฝึกการอบรม การสืบสวนทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดการสิ่งแวดล้อมสังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548, น.10) โดยการบริหารสถานศึกษามีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานที่ต้องปฏิบัติ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษากระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนการใช้งบประมาณ การจัดทำแผนปฏิบัติ

การใช้จ่ายเงิน การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การเข้าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานกิจการนักเรียน การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556, น.41)

ลักษณะที่ดีของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพที่พิเศษกว่าคนทั่วไป ซึ่งได้แก่ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม มีสติปัญญา มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้มีความมุ่งมั่น เป็นผู้มีความสามารถในการประสานงานจากคุณลักษณะผู้บริหารที่ได้กล่าวมาแล้ว ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างๆ หน่วยงานใดผู้บริหารมีลักษณะของผู้นำน้อยกว่าคนทั่วไวนั้นจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านอย่างแน่นอน (ปรารภ หลงสมบุญ, 2552, น.30) รวมถึงจะต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าแต่สมาชิกให้การยอมรับ รู้จักโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตน มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันกับสมาชิกในกลุ่ม เป็นผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลต่อคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นให้ได้รับความไว้วางใจและความเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องมีหลายประการรวมกันอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน มีความสามารถรอบด้าน ร่างกายมีความสมบูรณ์แข็งแรง มีน้ำเสียงและท่าที่เป็นมิตร มีความสง่างามทางด้านอารมณ์ สังคม สติปัญญา เป็นผู้วิสัยทัศน์ คิดเป็นระบบ ตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีไหวพริบและพร้อมที่จะแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อสาร และสื่อความหมาย สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดเชิงระบบอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรที่ตนรับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (จารุวรรณ กีก้อง, 2558, น.19)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา เพราะในการจัดการศึกษา นโยบาย หลักสูตร ความมุ่งหมายทางการศึกษาหรือวิธีการสอนต่างๆ นั้นสถานศึกษาจะนำไปใช้หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น และยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่สกัดกั้นความคิด และต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการบริหารและพฤติกรรมภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์

บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นวางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำหรือเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น เป็นภาวะผู้นำซึ่ง Manz and Sims (1991, p.33) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership โดยนำกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หากผู้บริหารใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม เชื่อว่าการบริหารสถานศึกษาจะบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ได้ดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและครอบคลุมต่อความต้องการ เพื่อให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึง และเสมอภาค มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจ มีการส่งเสริมและจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกรอบการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ และการยกระดับคุณภาพการศึกษา ด้วยวิสัยทัศน์ “องค์กรคุณธรรม นวัตกรรมก้าวหน้า น้อมนำศาสตร์พระราชา สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” ซึ่งการจะเป็นผู้นำแห่งพัฒนาได้นั้น ต้องมาจากการขับเคลื่อนของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นผู้นำตนเองและเป็นผู้นำในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนสามารถนำตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาครูอยู่ตลอดเวลา และส่งเสริมครูในด้านต่างๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะกระบวนการคิดเชิงระบบ ทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารนั้นจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถให้กับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้มีการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถเป็นผู้นำมีศักยภาพสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ส่งผล

ต่อการบริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้เหมาะสม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี)

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

1.2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 การบริหารสถานศึกษาตามภาวะผู้นำเหนือผู้นำสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี อยู่ในระดับใด

1.3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีลักษณะเป็นอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตการวิจัยด้านกลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2565 จำนวน 22 แห่ง มีจำนวนประชากร 1,942 คน

1.4.2 ขอบเขตการวิจัยด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 1,942 คน โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ

Krejcie & Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครุ จำนวน 322 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายไปทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

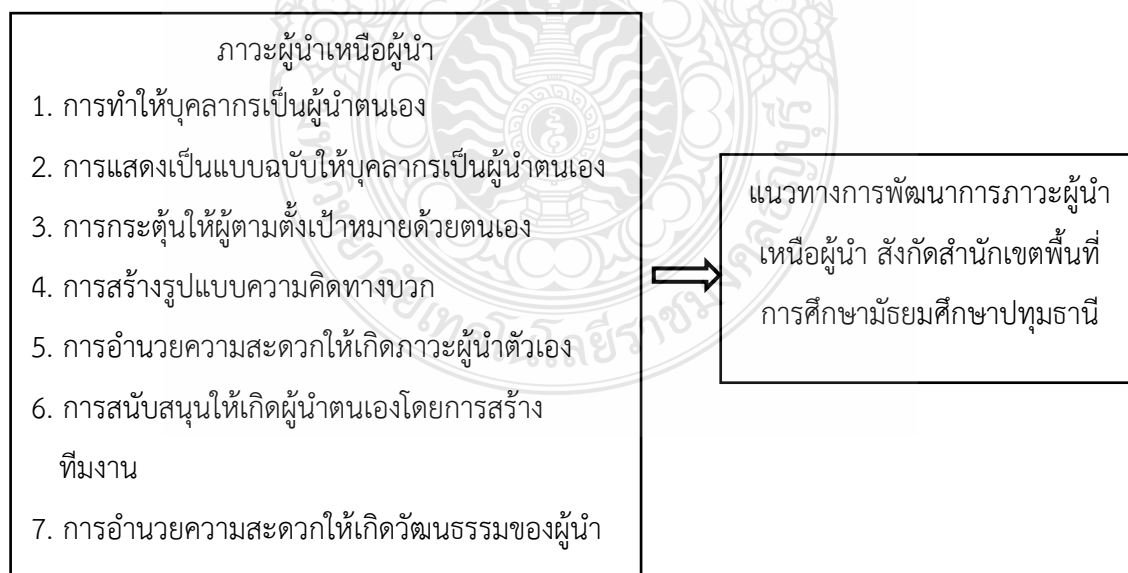
#### 1.4.3 ขอบเขตการวิจัยด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีดังนี้

- 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
- 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
- 3) การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
- 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก
- 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง
- 6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
- 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

### 1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวทางการภาวะผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จึงได้กรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีหลักเกณฑ์ แบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หมายถึงสถานศึกษากำหนดไว้ โดยการบริหารสถานศึกษาต้องคำนึงการพัฒนาความรู้และทักษะผู้เรียน เป็นสำคัญ

1.6.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการผลักดันให้ผู้อื่นเห็นพร้อมในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จเป็นไปตามความเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ทำงานร่วมกัน

1.6.3 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล จนได้ค้นพบความสามารถของตนเอง และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้อื่นให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

1.6.3.1 การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม กำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจงาน เพิ่มความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

1.6.3.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และมีบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ที่มีทักษะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งการกระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำมาเป็นแบบอย่างเพื่อให้ผู้ตามเป็นผู้นำและนำตนเองได้

1.6.3.3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง สามารถสร้างความคาดหวังให้แก่ตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

1.6.3.4 การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น

แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่ดี เพื่อสร้างสรรค์ การปฏิบัติงาน มีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น แนะนำแนวคิด ทฤษฎี ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร สร้างความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน

1.6.3.5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรม ในการช่วยเหลือ สนับสนุนให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ ให้รางวัล ยกย่องชมเชย ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ พัฒนาตนเองตามความสนใจ สร้าง ผู้นำรุ่นใหม่ พร้อมจะเดินเคียงคู่บุคลากร ฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วย มิตรภาพ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว และสุขภาพพลานามัยความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

1.6.3.6 การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน หมายถึง ผู้บริหารสร้างสรรค์ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ เป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการ ประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานสร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถสร้างคณะทำงานด้วย กระบวนการกลุ่ม ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี ยึดแนวทางการปฏิบัติตามความรู้สึก นึกคิดและมติของกลุ่ม แก้ไขปัญหาความขัดแย้งร่วมกันเป็นอย่างดี

1.6.3.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง ผู้บริหารมี พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ สร้างความพึงพอใจ สร้าง ระบบความคิด การให้กำลังใจ การเสริมแรงกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อให้ บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนระเบียบ วินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อ การปฏิบัติงานปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำข้อมูลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาได้

1.7.2 ผู้บริหารสถานศึกษานำไปพิจารณาในการพัฒนาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาปทุมธานี ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.1.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 2.2.1 ความหมายของผู้นำ
  - 2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
  - 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
  - 2.3.2 กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
- 2.4 บริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

##### 2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารงานสถานศึกษาหรือการบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการจัดระบบการศึกษา เพราะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่มีเป้าหมายสำคัญในการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพได้มาตรฐานทางการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของ

ท้องถิ่นเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ทั้งนี้ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษาหรือการบริหารงานสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

Hersey; Blanchard and Johnson (2001) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Sergiovanni (1987) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการของการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) มาตรา 16 ว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2557, น.3) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมของคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ดำเนินอยู่ หน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การประสานงานให้บุคคลต่างๆ ปฏิบัติงานไปด้วยดี บำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับหลักการกว้างๆ ประกอบด้วย

- 1) มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
- 2) กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
- 3) จัดทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างด้วยความประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์

- 4) รู้จักใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

- 5) ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือสองอย่าง ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน

- 6) วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้น โดยทุกคนรับรู้และเห็นด้วยตรงกัน

จารุณี แก้วเอี่ยม (2557, น.5-12) ได้กล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษา ว่างานวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา ส่วนงานด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้หน่วยงานทางการศึกษาดำเนินไปด้วยความราบรื่น ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรจะได้รับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรก เพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง

คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครู ให้คำแนะนำครู และประสานงานให้กับครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสอน งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษา จะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรม การศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งความสำคัญของการบริหารสถานศึกษามี ดังนี้

การบริหารงานสถานศึกษาเป็นงานที่มีความสำคัญในการบริหารและต้องจัดระบบงาน ให้รัดกุมมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะงานวิชาการเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับมหาวิทยาลัย หรือระดับสถานศึกษา การที่จะดูว่าสถาบันใดมีมาตรฐานก็มักจะเอา ผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ งานวิชาการจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารว่าจะ เอาจริงเอาจังกับการบริหารงานวิชาการเพียงใด มาตรฐานและคุณภาพจะพิจารณาได้จากผลงานด้าน วิชาการที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการเรียนการสอน การบริหารงาน วิชาการจึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษาหาก ผู้บริหารสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องใส่ใจและตระหนักในภารกิจนั้นๆ รู้จัก ปรับปรุงตนเอง รู้และเข้าใจงานวิชาการอย่างท่องแท้ รวมทั้งพัฒนางานวิชาการให้ก้าวหน้าทันต่อการจัด การศึกษาในยุคปัจจุบันแล้วสถานศึกษานั้นจะได้รับความไว้วางใจ การยอมรับนับถือจากชุมชน สังคม อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจต่อความสำเร็จต่อไป

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานสถานศึกษาและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ เกิดความคล่องตัวในการบริหารซึ่งจะต้องมีความชัดเจน ดังต่อไปนี้

- 1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม
- 2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
- 3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
- 4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีวัดคุณภาพการจัด หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
- 5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการ จัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากภาระงานดังกล่าวของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องยึดหลักในการทำงาน โดยเฉพาะหลักการบริหารงานวิชาการเป็นแนวคิดเพื่อปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ จำเป็นต้องมีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1) หลักการพัฒนาคุณภาพ (Quality Management) เป็นการบริหารงานเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์ประกอบของคุณภาพที่เป็นตัวชี้วัด คือ ผลผลิตและกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลและผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พัฒนาศักยภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคมในระดับสากลมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ

2) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการบริหารได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอตลอดเวลา โดยทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมเสนอแนะและปรับปรุงและพัฒนา หลักการมีส่วนร่วมต้องการให้ทุกคนได้ร่วมกันทำงาน ซึ่งลักษณะของงานวิชาการต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย อาจดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งจะมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันนำไปสู่คุณภาพมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมต้องเริ่มจากการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินผล เพราะในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากร นั่นคือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งในการร่วมคิดร่วมวางแผนการทำงาน ร่วมปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น

(2.1) การร่วมคิด ร่วมคิดในกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ ว่าจะมีการดำเนินการอย่างไร มอบหมายงานให้แก่ใคร ต้องการผลลัพธ์แบบใด ใครเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง

(2.1) ร่วมทำในการทำงานผู้บริหารต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร เพราะการทำงานในสถานศึกษาผู้บริหารไม่สามารถทำคนเดียวได้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน

(2.1) ร่วมแก้ปัญหา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการทำงาน และเมื่อเกิดปัญหาบุคลากรทุกคนต้องรับรู้ร่วมกันในปัญหา และหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพราะการทำงานทุกที่ต้องมีปัญหาละเอียดอุปสรรคในการทำงาน

3) หลักการ 3 องค์ประกอบ (3 - Es) ได้แก่

(3.1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรในขณะดำเนินการก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ มีประสิทธิภาพเน้นไปที่กระบวนการ (Process) การใช้กลยุทธ์ และเทคนิควิธีต่างๆ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด

(3.2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ได้ผลผลิต (Outputs) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น

รวมทั้งการคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ อย่างไรก็ตามมักใช้คำสองคำนี้ควบคู่กันคือ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

(3.3) หลักประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้เวลาน้อย การลงทุนน้อย การใช้กำลังหรือแรงงานน้อยโดยไม่ต้องเพิ่มทรัพยากรทางการบริหาร แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง ดังนั้น การลงทุนในทางวิชาการจึงต้องคำนึงถึงความประหยัดเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์วิธีอย่างไรในการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ โดยอาศัยความประหยัดของบุคลากร งบประมาณ วัสดุ และเทคโนโลยี และใช้เวลาอันน้อยอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายและความสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษาหรือการบริหารสถานศึกษาได้ว่า เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาได้ดำเนินการภายใต้ภารกิจหลักของผู้บริหาร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน เทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย เพราะการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการบ่มเพาะและเสริมสร้างพลเมืองของประเทศให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในอนาคต ซึ่งการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ เป็นการทำงานของผู้บริหารในสถานศึกษาที่ปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงานบริหารตามแผนที่กำหนดไว้ ที่มีผู้ร่วมกันดำเนินการตั้งแต่สองคนขึ้นไปในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้ระเบียบและกฎเกณฑ์ โดยการใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม ความสำคัญของการบริหารงานโรงเรียน การบริหารงานโรงเรียนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญโดยต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดจากข้อมูลความสำคัญของการบริหารโรงเรียน ในการบริหารงานโรงเรียนนั้นผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพที่มีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาก็สามารถที่จะดำเนินการแก้ไขได้ นอกจากนี้ยังต้องใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการ และต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ต้องประหยัดทรัพยากรทุกอย่างให้มากที่สุด โดยให้งานนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 2.1.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา มีความสำคัญมากในการจัดการ ส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิดและทฤษฎีไว้ ดังนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดสาระสำคัญไว้ในมาตรา 39 ว่า ให้กระทรวงกระจาย

อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งขอบข่ายงานบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2553, น.14) คือ

- 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ
- 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ
- 3) ด้านการบริหารงานบุคคล
- 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, น.30-32) ได้กำหนดว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกทั่วไปว่า ธรรมมาภิบาล มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้กับโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล หลักการดังกล่าว ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

Kimbrough and Nunnery, (1976, p.164) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 8 งานด้วยกัน คือ

- 1) งานบริหารหลักสูตรและการสอน
- 2) งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา
- 3) งานธุรการ
- 4) งานบริหารบุคคล
- 5) งานกิจการนักเรียน
- 6) งานสภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
- 7) งานด้านการประเมินผลการวิจัย
- 8) งานสร้างความน่าเชื่อถือจากประชาชน

Campbell and Others (1970) ได้ทำการศึกษาถึงงานบริหารสถานศึกษาไว้และให้ความเห็นว่า งานการบริหารสถานศึกษามีงานสำคัญๆ อยู่ 6 ประการ คือ

- 1) งานหลักสูตรและการสอน
- 2) งานบริหารบุคลากร



- 3) งานกิจกรรมนักเรียน
- 4) งานอาคารสถานที่
- 5) งานงบประมาณและธุรการ
- 6) งานสัมพันธ์ชุมชน

Sergiovanni and Others (1980, p.260) ได้เสนอแนะว่างานบริหารสถานศึกษาควรประกอบไปด้วยงานสำคัญ 8 ประการ คือ

- 1) งานสัมพันธ์ชุมชน
- 2) งานกิจกรรมนักเรียน
- 3) งานหลักสูตรการสอน
- 4) งานบริหารบุคลากร
- 5) งานอาคารสถานที่
- 6) งานธุรการ
- 7) งานพัฒนาบุคลากร
- 8) งานประเมินผล

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายการบริหารโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้แสดงการเปรียบเทียบแนวคิด/ทฤษฎีการบริหารโรงเรียน ดังตารางที่ 2.1

**ตารางที่ 2.1** การเปรียบเทียบแนวคิด/ทฤษฎีขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

| แนวคิด/ทฤษฎี   | ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา   |
|--|---|
| พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการบริหารงานวิชาการ</li> <li>2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ</li> <li>3) ด้านการบริหารงานบุคคล</li> <li>4) ด้านการบริหารงานทั่วไป</li> </ol>                        |
| กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) หลักนิติธรรม</li> <li>2) หลักคุณธรรม</li> <li>3) หลักความโปร่งใส</li> <li>4) หลักการมีส่วนร่วม</li> <li>5) หลักความรับผิดชอบ</li> <li>6) หลักความคุ้มค่า</li> </ol> |

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบแนวคิด/ทฤษฎีที่ช่วยการบริหารสถานศึกษา (ต่อ)

| แนวคิด/ทฤษฎี                  | ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา  |
|-------------------------------|--|
| Campbell and Others (1970)    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) งานหลักสูตรและการสอน</li> <li>2) งานบริหารบุคลากร</li> <li>3) งานกิจกรรมนักเรียน</li> <li>4) งานอาคารสถานที่</li> <li>5) งานงบประมาณและธุรการ</li> <li>6) งานสัมพันธ์ชุมชน</li> </ol>  |
| Sergiovanni and Others (1980) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) งานสัมพันธ์ชุมชน</li> <li>2) งานกิจกรรมนักเรียน</li> <li>3) งานหลักสูตรการสอน</li> <li>4) งานบริหารบุคลากร</li> <li>5) งานอาคารสถานที่</li> <li>6) งานธุรการ</li> <li>7) งานพัฒนาบุคลากร</li> <li>8) งานประเมินผล</li> </ol> |

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและใช้แนวคิดตามที่กระทรวงศึกษาธิการ (2556, น.31-14) ได้กำหนดไว้ว่า ตามกฎของกระทรวงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ พ.ศ. 2550 (2559, น.1-2) ซึ่งได้อาศัยอำนาจความในมาตราที่ 5 และมาตราที่ 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยได้ออกกฎกระทรวงไว้ว่าให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้ ขอบข่ายภาระหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย

- 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกัน คือ
  - (1.1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
  - (1.2) การวางแผนงานด้านวิชาการ

- (1.3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
  - (1.4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
  - (1.5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - (1.6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
  - (1.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
  - (1.8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
  - (1.9) การนิเทศการศึกษา
  - (1.10) การแนะแนว
  - (1.11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
  - (1.12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
  - (1.13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
  - (1.14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน
  - (1.15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
  - (1.16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
  - (1.17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกัน คือ
- (2.1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
  - (2.2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
  - (2.3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
  - (2.4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - (2.5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - (2.6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - (2.7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
  - (2.8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - (2.9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
  - (2.10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - (2.11) การวางแผนพัสดุ

(2.12)) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

(2.13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทาและจัดหาพัสดุ

(2.14) การจัดหาพัสดุ

(2.15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

(2.16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

(2.17) การเบิกเงินจากคลัง

(2.18) การรับเงิน กรเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

(2.19) การนำเงินส่งคลัง

(2.20) การจัดทำบัญชีการเงิน

(2.21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

(2.22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกัน คือ

(3.1) การวางแผนอัตรากำลัง

(3.2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3.3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

(3.4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(3.5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(3.6) การลาทุกประเภท

(3.7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(3.8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

(3.9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

(3.10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

(3.11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

(3.12) การออกจากราชการ

(3.13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

(3.14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

(3.15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- (3.16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - (3.17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - (3.18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - (3.19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตการศึกษา
  - (3.20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
- 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกัน คือ
- (4.1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - (4.2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - (4.3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  - (4.4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  - (4.5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - (4.6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - (4.7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - (4.8) การดำเนินงานธุรการ
  - (4.9) การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
  - (4.10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  - (4.11) การรับนักเรียน
  - (4.12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
  - (4.13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
  - (4.14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - (4.15) การทัศนศึกษา
  - (4.16) งานกิจการนักเรียน
  - (4.17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  - (4.18) การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
  - (4.19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - (4.20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

(4.21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงหลักการ ดังต่อไปนี้

1) ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีด ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง กับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ

3) ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา

4) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา

5) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่

6) มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้ มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว

7) เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

8) เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

### 2.2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องใช้ในการนำพาองค์กรนั้นๆ สู่เป้าหมายความสำเร็จ โดยผู้นำมีหลากหลายรูปแบบเพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยมีความหมายและทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการได้อธิบายและให้ความหมาย ของผู้นำไว้ ดังนี้

ประเวศ วะสี (2555, น.1-3) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิด สังคมมีจุดหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย ผู้นำต้องเฉลียวฉลาด เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และมีความสามารถในการประสานงานกับทุกคนให้สามารถทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

กระแส ชนะวงศ์ (2556, น.1) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมี หน้าที่ในการสร้างผู้นำ และสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่น ๆ เสมือนว่าผู้นำต้องเป็นผู้สร้างนาฬิกา ไม่ใช่แค่ เพียงคอยบอกเวลาอย่างเดียว และได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำไว้ว่าจะต้องประกอบ

ไปด้วย 5F คือ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Focus) 2) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 3) มีความรวดเร็ว (Fast) 4) ความเป็นกัลยาณมิตร (Friend9) และ 5) มีความสนุกสนาน (Fun) ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี โดยความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561, น.1) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า คือ ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่ตั้งขึ้นมาเพื่อคอยออกคำสั่ง แต่ต้องเป็นผู้ที่นำทิศทางและสร้างคนให้ก้าวไปสู่เป้าหมาย เราควรพัฒนาภาวะผู้นำในตัวให้พร้อมก่อนก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่ต้องนำ เริ่มต้นตั้งแต่ก้าวที่หนึ่ง เตรียมตัวเตรียมใจก่อนนำก้าวที่สอง ตระหนักชัดต้องนำคน ก้าวที่สาม เป็นเรื่องของอำนาจที่มีมากขึ้น แต่ต้องใช้ให้เป็น ก้าวที่สี่ การใช้ทักษะภาวะผู้นำเพื่อนำคนสู่เป้าหมาย และก้าวที่ห้า ซึ่งเป็นก้าวที่สำคัญที่สุดนั่นคือ การพัฒนาตนเองในการนำ เพื่อเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Halpin (1966, pp.27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง ต่อไปนี้ 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Bennis & Nanus (1985, pp.215) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟื้นฟูอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

DuBrin (1998, p.29) ได้กล่าวถึง ผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำทิศทางผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ร่วมมือร่วมใจและรวมพลังกันในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย โดยผู้นำที่ดีจะต้องมีหน้าที่ในการสร้างผู้นำและสร้างภาวะผู้นำให้กับคนอื่นได้

## 2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการพัฒนาองค์การ สู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จึงมีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

สมาแอ้น ปาละวัล (2557, น.13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ใน

สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

Stogdill (1974, p.4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย

Yuk (1989, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น

Davis & Thomas (1999, p.124) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูง หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามเป้าหมายขององค์กรได้

Schein (2000 , p 229) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

Katz & Kahn (2004, p.207) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่กำกับงานประจำขององค์กร

Dubrin (2004, p.334) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบันดาลใจให้เกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่มีความปรารถนาจะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2005, p.241) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Yukl (2006, p.5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชักนำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการผลักดันให้ผู้อื่นเห็นพร้อมในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความเต็มใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสิ่งต่างๆ ให้ความสำเร็จเป็นไปตามความเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อคณะผู้ทำงานร่วมกัน

### 2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กร และการแข่งขันทางธุรกิจอย่างมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นทฤษฎีและแนวคิดในมุมมองที่แตกต่างกันมากมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่หลากหลาย และได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้



ปริยาภรณ์ เรื่องเจริญ (2560) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ สามารถแบ่งได้ 3 ยุค คือ

ยุคที่ 1 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะเป็นหลัก ซึ่งมีความเชื่อว่าคนที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้น จะต้องมีความรู้และมีความชำนาญพิเศษ เช่น ต้องเป็นคนที่มีบุคลิกดี ต้องมีอารมณ์ดี คือ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ต้องมีความอดทน อดกลั้น ต้องมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ในระหว่างปี ค.ศ. 1904-1948 ได้รวบรวมผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 124 เรื่อง พบว่า มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด (Intelligent) ผู้นำจะต้องมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ ความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the Needs of Others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the Tasks) มีความริเริ่มมีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจตนเอง (Self Confidence) ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A Position of Dominance and Control) อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมาน้อยขึ้นอยู่กับสถานการณ์

โดยสรุปในช่วงแรกของการศึกษานักวิจัยส่วนใหญ่จะให้ความเชื่อมั่นในเรื่องคุณลักษณะต่อภาวะผู้นำค่อนข้างน้อยมากจนถึงระดับที่ปฏิเสธโดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามจากผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งหลังสร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้น กล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ไม่อาจประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล

ยุคที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approaches to leadership) ในระหว่างช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ แล้วบรรลุผลได้เท่ากันการศึกษภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่ The Ohio State University Studies และการศึกษาที่ University of Michigan Research studies ได้รูปแบบผู้นำใน 2 แบบที่สอดคล้องกัน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน Redden ได้ศึกษารูปแบบผู้นำต่างๆ และได้พัฒนาโดยบูรณาการแนวคิดตาข่ายการบริหารของ Blake and Mouton ซึ่งเรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) หรือปัจจุบันเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid ) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงเกี่ยวข้องกัน และเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ (Two-Dimensional Model) เหมือนกัน คือ มิติมุ่งงาน

กับมิติมุ่งคน แต่ได้เพิ่ม มิติที่ 3 คือ ประสิทธิภาพ และให้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model or 3-D Management)

#### ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model or 3-D Management)

1) มิติมุ่งงาน (Task-Oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าปัจจัยอื่นๆ บรรยากาศในการทำงานค่อนข้างจะใช้หลักการไปในทางวิชาการ เป็นต้นว่า มีการวางนโยบาย การบังคับบัญชาที่เข้มงวด การประสานงาน ตลอดจนการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่มุ่งหวังผลงานที่เป็นเลิศ

2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (People-Oriented) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยมีความเชื่อว่าถ้าผู้ร่วมงานมีกำลังใจ มีการแนะนำ ให้ความรู้ และสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและส่งผลให้งานสำเร็จในภายหลัง

3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness-Oriented) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเห็นว่าการจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเก่งและรู้จักใช้ภาวะการณ์เป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แนวคิดของ Redden ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ จากมิติมุ่งงาน และ มิติมุ่งสัมพันธ์ ดังนี้

1) แบบผสมผสาน (Integrated) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งาน และคนไปพร้อมกัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงานก็จะได้ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลปะการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

2) แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะของผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับทุกคน ยอมรับผู้อื่นเห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัวทำอะไรไม่เอียงให้กระทบกระเทือนใจใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธ์กับบุคคลมากกว่าเรื่องงาน นั่นก็คือ บุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างานถ้าจะต้องเลือกระหว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือกเอาคนไว้ก่อนงานมาทีหลัง

3) แบบแยกตัว (Separated) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมหลบหลีกงาน ไม่ค่อยอยู่ที่ทำงาน ไม่มีเป้าหมายของการทำงาน มีความระมัดระวังในการทำงานมาก เนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิด ตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงหรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

4) แบบอุทิศตน (Dedicated) เป็นแบบของผู้นำที่ทุ่มเท เสียสละ และอุทิศตนให้กับงาน เป็นคนที่เอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลัก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น

ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่นจึงไม่เอาใคร สรุปรูปว่าเป็นคนเอาการเอางานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ นั่นก็คือเน้นที่งานมากกว่าคน ซึ่งงานวิจัยของ Ohio State Research Team โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งกลุ่มนี้มองผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสำคัญ กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้ภาวะผู้นำ 2 แบบและประสิทธิผลของผู้นำผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง

โดยสรุปแล้วยังพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมนั้นยังขาดความลึกซึ้งซึ่งเป็น 2 มิติ (มุ่งคน และมุ่งงานเท่านั้น) แต่อิทธิพลของสถานการณ์ไม่นำมาพิจารณา ด้วยเหตุผลนี้กลุ่มทฤษฎีอันที่เกิดขึ้นมาซึ่งจะนำเอาปัจจัยสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีสถานการณ์หรือทฤษฎีเงื่อนไข (Situational or Contingency Theories)

ยุคที่ 3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์งานวิจัยในระยะหลัง ต่อมาได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์การศึกษาในทฤษฎีเหล่านี้จะมีแนวคิด ว่าปัจจัยสถานการณ์หรือปัจจัยแทรกซ้อนนั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจของผู้ตาม ทฤษฎีตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวย

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Traits Theory)

กิตติกาญจน์ ปฎิพันธ์ (2560, น.27) กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า การศึกษาภาวะผู้นำยุคแรกๆ จะมองด้านคุณลักษณะเป็นสำคัญ ซึ่งมีความหลากหลายมิติและกว้างขวางมากถึงขนาดมีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรต่างๆ และมีความเชื่อว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่ดีเพราะมีคุณลักษณะที่พิเศษ คือ มีความสามารถในการนำ มีความกล้าหาญ มีวิสัยทัศน์ และเชื่อว่าภาวะผู้นำมีมาตั้งแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้ โดยสามารถสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) มีความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน 2) มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 3) มีความซื่อสัตย์ สุจริต 4) มีความยุติธรรม 5) มีความสามารถในการตัดสินใจ 6) มีวินัยในตนเองและผู้อื่น 7) มีความรับผิดชอบ 8) ชอบนำคนอื่น และ 9) มีความยืดหยุ่น

Lussicr & Achua (2007, p.137-140) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของภาวะผู้นำ พบว่าคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่การจัดการขั้นพื้นฐานทั้ง 4 อย่าง ได้แก่ ความฉลาด วุฒิภาวะทางสังคม แรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

และทัศนคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for Occupational Achievements) ผู้นำมุ่งเน้นที่จะค้นหาความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานและต้องการประสบความสำเร็จ

3) ความฉลาด (Intelligence) ผู้นำมีความคิดมีความสามารถในการทำงานกล้าที่จะตัดสินใจ

4) การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและความเหมาะสม

5) ความแน่นอน (Self-assurance) ผู้นำต้องมีความหนักแน่นทางอารมณ์แสดงตนเองให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตามได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการรับมือกับปัญหาได้เป็นอย่างดี

6) ความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้นำต้องคิดค้นหรือหาแนวทางในการทำงาน หรือแก้ปัญหาด้วยวิธีการหรือรูปแบบใหม่ที่ยังไม่มีใครเคยทำมาก่อน และสามารถที่จะพึ่งพาตนเอง

Daff & Marcic (2009) ผู้นำที่เป็นที่รู้จักหรือมีชื่อเสียงในระดับโลก เช่น ลินคอล์น (Lincoln) นโปเลียน (Napoleon) แม่ชีเทเรซา (Mother Theresa) หรือ มหาตมะ คานธี (Gandhi) มีอะไรที่เป็นจุดเด่น หรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลเหล่านี้กลายเป็นผู้นำที่โดดเด่น งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นผู้นำที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบที่กล่าวข้างต้นมีเอกลักษณ์เฉพาะของคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่สร้างความแตกต่างระหว่างตนเองกับบุคคลอื่น และคุณลักษณะเหล่านี้จะมีความมั่นคงและติดตัวยาวนาน กล่าวคือ งานวิจัยมุ่งเน้นที่จะค้นหาว่าคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่เป็นคุณสมบัติต่อผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยคุณลักษณะที่ได้ทำการศึกษา ได้แก่ สติปัญญา ค่านิยมความเชื่อมั่นหรือลักษณะทางด้านกายภาพ เช่น ความสูงและน้ำหนัก หรือคุณลักษณะทางสังคม เช่น ทักษะและสถานภาพระหว่างบุคคล รวมถึงคุณลักษณะของบุคลิกภาพ เป็นต้น การมุ่งความสนใจไปที่ความยิ่งใหญ่ของผู้นำ ทำให้แนวคิดนี้ถูกเรียกว่า แนวคิดมหาบุรุษ (Great Man Apea) ซึ่งมองหาวาอะไรที่ทำให้ผู้นำมีความยิ่งใหญ่และเลือกผู้นำในอนาคตจากคุณลักษณะเหล่านี้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำจนสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะที่พิเศษ ความรู้ความสามารถ ความฉลาด วุฒิภาวะทางสังคม กล้าที่จะตัดสินใจมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ที่ช่วยส่งเสริมคุณลักษณะในการเป็นผู้นำของบุคคลนั้น

## ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theory)

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2560, น.27) กล่าวว่า การที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่ดีมิได้รับประกันความสำเร็จในการบริหารองค์กรเสมอไป การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพัฒนาขึ้นอีกขั้นด้วยการมองว่าผู้นำที่ดี นอกจากมีคุณลักษณะที่ดีแล้วจะต้องมีพฤติกรรมที่ดีด้วย จะมองในด้านผู้นำที่มุ่งคน มุ่งงาน และมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างได้อย่างมีคุณภาพ โดยสรุปภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งคนและงานอย่างสมดุล 2) ภาวะผู้นำที่เดินสายกลางมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความยืดหยุ่น

Blake & Mouton (1985) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเชิงพฤติกรรมรูปแบบ Leadership Grid ซึ่งรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นวิธีการที่ประเมินพฤติกรรมของผู้นำจาก 2 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่อผลผลิต (Concern for Production) และความเอาใจใส่ต่อบุคคล (Concern for People) ระดับของพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 2 ด้านในตารางความเป็นผู้นำได้แยกแบบของผู้นำออกเป็น 5 ประเภท โดยกำหนดพฤติกรรมของผู้นำตกอยู่ในส่วนไหนของตารางแล้วก็ทำการฝึกรวมให้เหมาะสมกับแต่ละแบบ ดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ผู้จัดการรีสอร์ท (The Country Club Manager) มีความใส่ใจต่อความต้องการของคนอื่น เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่น่าพึงพอใจ นำไปสู่ความสุขและบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองและสะดวกสบาย เป็นแบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและความพอใจในงานสูงสุดแต่ได้ผลงานต่ำ ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของคนและสร้างสัมพันธอันดีมีความเป็นมิตร และมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี

2) ผู้จัดการทีม (The Team Manager) ความสำเร็จในงานมาจากความผูกพันของสมาชิกในทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์การที่นำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกัน เป็นแบบผู้นำที่ต้องการมากที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดผลงานสูง ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีความพอใจในงานสูง การทำงานใช้วิธีการให้ทุกคนมีความผูกพันต่อความสำเร็จของงาน โดยให้มีส่วนร่วมที่เป้าหมายขององค์การ ในขณะเดียวกันก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยความไว้วางใจกันและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3) ผู้จัดการแบบสายกลาง (The Organize-man Manager) การสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ดีเพียงพอ โดยการสร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการทำงานและรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานไว้ในระดับที่พึงพอใจได้ เป็นรูปแบบการทำงานที่สมดุลที่ทำให้งานสำเร็จปานกลางและขณะเดียวกันรักษาระดับขวัญกำลังใจและความพอใจในการทำงาน

4) ผู้จัดการที่ด้อยคุณภาพ (The Impoverished Manager) มีความพยายามน้อยมากในการทำงาน ไม่ใส่ใจทั้งเรื่องคนและงาน หน้าที่สำคัญเพียงแค่ทำงานที่จำเป็นให้เสร็จลุล่วงไปเพื่อที่จะ

คงสภาพการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์การไว้เป็นพฤติกรรมการทำงานที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด ทั้งผลงานและความพอใจในการทำงาน

5) ผู้จัดการแบบบังคับใช้แรงงาน (The Sweatshop Manager) มุ่งความเอาใจใส่ต่อ งานสูง แต่มีความเอาใจใส่ต่อคนต่ำ โดยจะใช้อำนาจหน้าที่ของตนบังคับพนักงานให้ทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ โดยไม่สนใจในความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนถูก ปฏิบัติเหมือนกับเครื่องจักร เป็นแบบผู้นำที่เน้นการทำงานให้สำเร็จ แต่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความ พื่อใจในการทำงานต่ำสุด

Phillips & Gully (2012, p.117) ได้กล่าวถึงทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัย ไอโอวา ว่ารูปแบบภาวะผู้นำ คือ การผสมผสานของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมี ปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 ประเภท ได้แก่

1) รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) ผู้นำรวบรวมอำนาจการ ตัดสินใจเพียงลำพัง สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร และควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด

2) รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) ผู้นำกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมาย และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ไม่เข้าไปควบคุมใกล้ชิด

3) รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership Style) ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจและกำหนดว่าจะทำอะไร และไม่มี การติดตามผลการทำงานแต่อย่างใดถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในระดับสูงเมื่อทำงาน ร่วมกับผู้นำที่ใช้รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ แต่งานวิจัยที่เปรียบเทียบ รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ยังไม่ได้ข้อสรุปชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพนักงานเองด้วย เพราะพนักงานที่ มุ่งเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีแนวโน้มที่จะสร้างแรงจูงใจที่มากขึ้น ตัดสินใจได้อย่างมี คุณภาพมีขวัญและกำลังใจและนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบ ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับสูงเมื่อทำงานร่วมกับผู้นำที่ใช้รูปแบบผู้นำแบบ ประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ แต่งานวิจัยที่เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ยังไม่ได้ ข้อสรุปชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพนักงานเองด้วย เพราะพนักงานที่มุ่งเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะสร้างแรงจูงใจที่มากขึ้น ตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพมีขวัญและกำลังใจและนำไปสู่ การทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบใดเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม หมายถึง ผู้นำลักษณะแสดงออกในเชิงพฤติกรรมความเอาใจใส่ในผลลัพธ์ ความเอาใจใส่ต่อบุคคล สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกัน องค์กรโดยใช้การผสมผสานรูปแบบที่หลากหลายในการบริหารงานในการนำพาองค์กรความสำเร็จ

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situation Theory)

สัมฤทธิ์ทางเพ็ง และ ประยุทธ์ ชูสอน (2557, น.31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำยอมรับกันว่าทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีข้อจำกัด ในการที่จะอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ากันเพราะบางสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิผลแต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิผลดังนั้น ผู้นำจะต้องปรับ เปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2560, น.28) กล่าวว่าจากทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และทฤษฎีเชิงพฤติกรรมการแสดงออกที่ดีเลิศ ไม่สามารถตอบโจทย์แห่งความสำเร็จขององค์กรได้ จึงมีการศึกษากภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ขึ้นอีกขั้นหนึ่ง และศึกษาในเชิงของสติปัญญา วุฒิภาวะทางอารมณ์ของบุคคล เพื่อตอบสนองการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีการศึกษากภาวะผู้นำตามสถานการณ์ว่าขึ้นกับวุฒิภาวะของผู้ตามทั้งในเชิงความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและมีความเชื่อกันว่าหาก ผู้ตามมีวุฒิภาวะ มีศักยภาพ ผู้นำจะไม่มุ่งคนหรือมุ่งงานมากนัก แต่จะเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้หรือการเป็นทีมงานที่ก้าวเดินไปพร้อมๆ กันด้วยข้อจำกัดที่ว่า 1) ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีไม่ได้รับประกันความสำเร็จในการบริหารงานเสมอไป 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ดีเยี่ยมทำงานหนักอาจจะไม่ทันกับโลกสมัยใหม่ 3) สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นจุดแข็งในตอนแรก แต่กลับเป็นจุดอ่อนในตอนหลังในขณะที่ลักษณะและพฤติกรรมของบางคนที่เคยเป็นจุดอ่อนแต่กลับกลายเป็นจุดแข็ง ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์

Dubrin (2010, pp.55-57) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิลด์เดอร์ (Fiddler) ไว้ดังนี้ ฟิลด์เดอร์ และคณะ (Fiddler et al.) ได้ศึกษาแบบของพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังนี้

- 1) แบบภาวะผู้นำเกิดจากแรงจูงใจของผู้นำ
- 2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของกลุ่มโครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำ
- 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับความจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งแนวคิดของ ฟิลด์เดอร์ (Fiedler) ได้มาจากการศึกษาวิจัยแบบของภาวะผู้นำจำนวนมากที่อยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกัน จากการประเมินภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

และไม่มีประสิทธิผล จากสถานการณ์ต่างๆ จนได้ข้อสรุปว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมกับแบบของผู้นำกับสถานการณ์

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ หมายถึง ผู้นำที่ปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารงาน ให้เข้ากับบริบทสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป อาศัยความรู้ ความสามารถ และสติปัญญา ประกอบกับการตัดสินใจกับบริบทสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยอาศัยเชิงความรู้ ความสามารถ และสติปัญญา ประกอบการตัดสินใจ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrate Theory)

สัทฤทธิ กางเพ็ง และ ประยุทธ์ ชูสอน (2557, น.95) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การ และทรัพยากรบุคคลชั้นนำของโลกกระบุถึงแนวโน้มที่สำคัญที่จะมีผลต่อองค์การบุคลากรและผู้บริหารในอีก 2 ทศวรรษข้างหน้า รวมถึงคุณลักษณะและความสามารถของผู้ในยุคใหม่ที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่า ผู้นำรุ่นต่อไปจะต้องมีแนวความคิดและมีกลยุทธ์ในการที่จะสร้างสรรค์ผลงาน รวมถึงสามารถสร้างความสอดคล้อง (Congruence) ในการทำงาน การเปิดกว้างทางความคิดและค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการสร้างความผูกพันในองค์การ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้นำยุคใหม่นั้นจำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของสิ่งที่จะเกิดในอนาคตด้วย แม้ว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นไม่สามารถทำนายล่วงหน้าได้แต่ก็สามารถดูแนวโน้มที่อาจส่งผลถึงลักษณะภาวะผู้นำในระยะยาว ซึ่งสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างน้อย 15 ปี ในการปรับตัวให้เท่าทันในการบริหาร

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2560, น.28) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการว่าในโลกและภาวะการณ์ที่ซับซ้อนซ่อนเงื่อน บุคลิกลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ ยังไม่เพียงพอสำหรับการศึกษาด้านภาวะผู้นำ เพราะสังคมโลกมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน จึงมีการหลอมรวมทฤษฎีด้านคุณลักษณะพฤติกรรม และสถานการณ์เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการแข่งขันและยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังมีภาวะผู้นำอีกจำนวนมากที่ควรศึกษาทั้งในเชิงแนวความคิด ทฤษฎี บทความและงานวิจัยต่อไป

วรวิทย์ จินดาพล (2561, น.2) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Approach) ว่าเป็นแนวคิดการวิจัยที่มุ่งเน้นการบูรณาการกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการประสมประสานคุณลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การวิจัยภาวะผู้นำตามแนวคิดเชิงบูรณาการจึงประกอบด้วย กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ในลักษณะการบูรณาการด้านคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) อำนาจและอิทธิพล (Power and influent) และสถานการณ์ (Situational)



กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง การที่ผู้นำที่ใช้การผสมผสานรูปแบบที่หลากหลายในการเป็นผู้นำโดยการปรับตัวให้เท่าทันในการบริหาร เพื่อสอดคล้องกับสภาพสังคมยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม โดยอาศัยคุณลักษณะพฤติกรรม อำนาจและอิทธิพลตลอดจนสถานการณ์ มาประสานรวมกันเป็นผู้นำเชิงบูรณาการให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

### 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเองได้ โดยผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์กร ซึ่งความหมายแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีดังนี้ ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561, น.1) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หรือ Super Leadership ว่าภาวะผู้นำเกิดจากเราไม่ได้ขาดแคลนคนที่นั่งอยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่ขาดแคลนคนที่มีภาวะผู้นำในตำแหน่งที่ต้องนำมามากกว่า หน้าที่ของผู้นำคือ การสร้างคน ไม่เพียงแต่สร้างงานที่ต้องสร้างคนด้วย ต้องทำให้เขาเติบโตอย่างมีศักยภาพเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าแข่งขันได้อย่างมั่นคงในอนาคต

วิโรจน์ สารัตนะ (2557, น.42-43) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือภาวะผู้นำสร้างผู้นำ (Super-leadership) ว่าเป็นการนำที่เน้นการนำคนอื่น เพื่อให้คนอื่นนั้นนำตนเองได้เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่สำหรับองค์กรยุคความรู้ที่คำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และเน้นการเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเกี่ยวกับการนำคนอื่นให้นำตนเองได้ โดยออกแบบระบบและให้มีการปฏิบัติตามระบบเพื่อสอนและเพื่อยอมให้เป็นผู้นำตนเองให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในแนวทางที่ทำให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อหน้าที่

ดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2558, น.23-36) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ว่าเป็นภาวะผู้นำของผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำหน้าที่สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตน จนมีความเป็นผู้นำเกิดขึ้นในตนเอง โดยการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่น (Inspiration) ให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้

Manz & Sims (2001) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ การให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรได้ค้นพบความสามารถของตน และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะใช้อำนาจผู้ตามทำงานให้แก่

หน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ โดยเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม ทางด้านความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถ นำตนเองได้โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอน พร้อมทั้งแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล จนได้ค้นพบในความสามารถของตน และใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อผู้อื่นให้สามารถจุดใจตนเองและนำตนเองได้

### 2.3.2 กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือ บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรม จากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอก และการมอบหมายงานให้เป็นการ ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และเป็นผู้คิดทำงานด้วย ตนเอง ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้อุบัติการณ์เป็นผู้นำตนเอง โดยมีกระบวนการดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561, น.1-2) ได้กล่าวถึง สุดยอดภาวะผู้นำหรือ Super Leadership ว่ามีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นแรกคือ “ชี้ทิศทาง” บทบาทของหัวหน้างานในขั้นนี้ ควรเล่นบทบาทในการให้ ทิศทาง เพื่อให้ทุกคนรู้งานที่ทำนั้นจะก้าวหน้าไปอย่างไร

2) ขั้นที่สอง “สานสัมพันธ์” เมื่อทุกคนในทีมรู้ทิศทางแล้วจะต้องรับผิดชอบอะไร หน้าทีต่อไปของผู้นำ คือ การสนับสนุนให้แต่ละคนในทีมทำความรู้จักกันและกันให้ดียิ่งขึ้น เพราะจะช่วยให้สัมพันธ์ภาพภายในกลุ่มเข้มแข็ง มีความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

3) ขั้นที่สาม “สร้างพันธะผูกพัน” ผู้นำจะต้องเน้นให้สมาชิกทุกคนภายในทีมเห็น ความสำคัญของการทำงานร่วมกันให้ดีที่สุด โดยการแบ่งปันความรับผิดชอบและพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมาย ของงานที่ต้องทำร่วมกันว่าต้องการทำอะไรบ้าง เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความรู้สึกว่าต้อง รับผิดชอบร่วมกัน

4) ขั้นที่สี่ “แนะนำและทำให้อึด” ผู้นำต้องทำหน้าที่เหมือนมดคุเทศก์ และเป็นเหมือน โค้ชให้กับทุกคนในทีมพาไป ทำให้อึด ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อให้ทุกคนในทีมเกิดความมั่นใจใน การเริ่มต้นคิดงานเหล่านั้นด้วยทีมของเขาเอง เมื่อผู้นำนำครบทั้งสี่ขั้นตอนนี้แล้วผลที่เห็นได้ คือ จะเกิด ทีมงานที่มีวุฒิภาวะและเมื่อทีมงานมีวุฒิภาวะแล้วการขับเคลื่อนงานขององค์กรราบรื่นขึ้นอย่างแน่นอน

Manz & Sims (2001, p.33) ได้กล่าวถึง กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็น ผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำให้ผู้ตามเกิดการ พัฒนารอบความคิดเชิงเหตุผล โดยการสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้สามารถจุดใจตนเองและนำตนเองได้

ประกอบด้วย กระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-leader) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

(1.1) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

(1.2) สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ผู้นำหรือผู้บริหารได้

(1.3) แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเอง เพื่อเป็นการแนะนำกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติ และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเอง กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหาร

(1.4) ควรมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้นจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือแต่งตั้งได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย

(1.5) เพิ่มความรับผิดชอบเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถควบคุมตนเองกล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้

กล่าวโดยสรุป การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม การบริหารในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม กำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจงาน เพิ่มความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model self-leadership) การที่ผู้นำแสดงแบบอย่างการเป็นผู้นำให้บุคลากรได้เห็นเป็นตัวอย่างแบบของการนำตนเองประกอบด้วย

(2.1) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป

(2.2) กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยแสดงพฤติกรรมของตนเองให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรม โดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตั้งมั่นทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ

(2.3) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้นแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ

(2.4) ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และมีบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ที่มีทักษะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งการกระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำมาเป็นแบบอย่าง เพื่อให้ผู้ตามเป็นผู้นำและนำตนเองได้

3) การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-sect Goals) เป็นการที่ผู้นำกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย

(3.1) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง

(3.2) สร้างความมั่นใจให้บุคลากร เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวังความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร

(3.3) เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ สร้างความเชื่อ ความศรัทธา และความสามารถของบุคลากร

กล่าวโดยสรุป การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง สามารถสร้างความคาดหวังให้แก่ตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็น

ระบบทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive thought Patters) เป็นการที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรมีการเสนอแนวคิดที่ดีในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

(4.1) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหามีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ

(4.2) ผู้นำหรือผู้บริหารมีกระบวนการสร้างรูปแบบความคิดที่ดี และปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแนวคิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ตระหนักถึงปัญหา

(4.3) สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่างๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน

(4.4) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ เป็นวิธีที่ยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

(4.5) สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหที่ดีและถูกต้องตลอดทั้งการศึกษาวเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบ

(4.6) เสนอนวัตกรรมทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติงานหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีใดที่ถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียว แต่ยังมีวิธีอื่นทางเลือกอื่นทางอื่นที่ดีกว่าและถูกกว่าเสมอ พยายามทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุปการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมส่งเสริม และให้ข้อเสนอแนะ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล ปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ตระหนักถึงปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน เพื่อที่จะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ เพื่อการแก้ไขปัญหที่ดี เพื่อสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน มีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น แนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership through Reward and Constructive Reprimand) เป็นการที่ผู้นำมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน มุ่งพัฒนาบุคลากร สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการชมบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์

(5.1) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจสนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน

(5.2) ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตำหนิหรือติชมบุคลากร

(5.3) ผู้บริหารพร้อมจะเดินเคียงคู่บุคลากร ฝ่าฟันอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

(5.4) ผู้นำหรือผู้บริหารดำเนินการโดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือ สนับสนุนให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติและรางวัลยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แบ่งเอาผลงานของบุคลากรมาเป็นของผู้นำ

(5.5) ผู้นำหรือผู้บริหารรู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษจะต้องทำด้วยยุติธรรม ไม่ใช้อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน

(5.6) ส่งเสริมสมาชิกในองค์กรมีโอกาสได้รับการพัฒนา หรือการศึกษาเพิ่มเติมในระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรมาให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในอาชีพ และชี้แนะวิธีการใหม่แก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

(5.7) สนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์และยอมรับนับถือเมื่อบุคคลทำงานประสบความสำเร็จ ต้องแสดงถึงความห่วงใย เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว

(5.8) สร้างบรรยากาศให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพปราศจากการข่มขู่หรือบังคับ ก่อให้เกิดความสวัสดีภาพทั้งด้านสุขภาพพลานามัย ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ พัฒนาตนเองตามความสนใจ สร้างผู้นำรุ่นใหม่ พร้อมจะเดินเคียงคู่บุคลากร พันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง สร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว และสุขภาพพลานามัยความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote self-leadership through team work) เป็นการที่ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง สามารถสร้างคณะทำงาน สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยามิตร ประกอบด้วย

(6.1) การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี

(6.2) ผู้นำหรือผู้บริหารให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยามิตรเป็นกระบวนการกลุ่ม

(6.3) ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน และยึดแนวทางการปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดและมติของกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

(6.4) ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน สร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน

(6.5) ส่งเสริมสร้างทีมงานและความคิดหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล พัฒนางานไปสู่เป้าหมาย และมองหาแนวการแก้ไขร่วมกัน พร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือระหว่างกัน

(6.6) ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิชอบร่วมกันและเปิดเผย

(6.7) ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม สร้างความสามัคคีตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน หมายถึง ผู้บริหารสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ เป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถสร้างคณาจารย์ด้วยกระบวนการกลุ่ม ยอมรับความคิดที่แตกต่าง มีการประสานงานที่ดี ยึดแนวทางการปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดและมติของกลุ่ม แก้ไขปัญหาความขัดแย้งร่วมกันเป็นอย่างดี

7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitated self-leadership culture) เป็นการที่ผู้นำพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา สร้างแรงจูงใจให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมพัฒนาหน่วยงานร่วมกัน ประกอบด้วย

(7.1) ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน

(7.2) ผู้นำหรือผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน

(7.3) กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และในทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่ของตนเอง มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ

(7.4) ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

(7.5) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรักและความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดีสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร กล่าวโดยสรุป การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ สร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิด การให้กำลังใจ การเสริมแรงกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อให้เกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม



## 2.4 บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ตั้งอยู่เลขที่ 13-14/17 ถนนปทุมสัมพันธ์ ตำบลบางปรอก อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12000

วิสัยทัศน์ (VISION) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นองค์กรคุณภาพ มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ (MISSION)

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
- 2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) ส่งเสริมพัฒนาข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
- 4) พัฒนาองค์กรให้ทันสมัยบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล สร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา
- 5) สร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาค่านิยม “ยึดหลักธรรมาภิบาล มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม”

เป้าประสงค์ (GOAL)

- 1) นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย และมีคุณภาพ
- 2) ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตามสายงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 4) สถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เน้นการทำงานแบบบูรณาการ มีเครือข่ายการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

การบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งส่วนราชการภายใน เป็น 6 กลุ่ม และ 1 หน่วย

- 1) กลุ่มอำนวยการ

- 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 3) กลุ่มนโยบายและแผน
- 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 5) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- 6) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 7) หน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี รับผิดชอบในการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามภารกิจในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ให้เด็กไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้การปฏิรูประบบบริหารและจัดการศึกษาบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 โดยมีโรงเรียนจำแนกตามเครือข่ายการบริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขต จำนวน 22 โรงเรียน ดังนี้

- 1) สหวิทยาเขตสัตตบงกช ประกอบด้วย
  - (1.1) โรงเรียนปทุมวิไล
  - (1.2) โรงเรียนปทุมธานี “นันทมนีบำรุง”
  - (1.3) โรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย ปทุมธานี
  - (1.4) โรงเรียนนวมราชานิตมาตุวิทยา
  - (1.5) โรงเรียนสุนทรโรเมตตาประชาสรรค์
  - (1.6) โรงเรียนบัวแก้วเกษร
- 2) สหวิทยาเขตปทุมเบญจา ประกอบด้วย
  - (2.1) โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม
  - (2.2) โรงเรียนคณะราษฎร์บำรุงปทุมธานี
  - (2.3) โรงเรียนหอวัง ปทุมธานี
  - (2.4) โรงเรียนชัยสิทธิवास “พัฒน์สายบำรุง”
  - (2.5) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี
- 3) สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ทิพย์ ประกอบด้วย
  - (3.1) โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต
  - (3.2) โรงเรียนธัญรัตน์
  - (3.3) โรงเรียนเทพรินทร์คลองสีบสาม ปทุมธานี
  - (3.4) โรงเรียนหนองเสือวิทยาคม

- (3.5) โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนาฯ
- (3.6) โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา
- 4) สหวิทยาเขตปิยมิตร ประกอบด้วย
  - (4.1) โรงเรียนธัญบุรี
  - (4.2) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปทุมธานี
  - (4.3) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี
  - (4.4) โรงเรียนสายปัญญารังสิต
  - (4.5) โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร

**ตารางที่ 2.2** จำนวนผู้บริหาร ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ปทุมธานี จำแนกตามโรงเรียน ทั้งหมด 22 โรงเรียน

| ลำดับที่ | โรงเรียน                                  | จำนวน/คน  |     |
|----------|---|-----------|-----|
|          |   | ผู้บริหาร | ครู |
| 1.       | โรงเรียนปทุมวิไล                          | 5         | 148 |
| 2.       | โรงเรียนปทุมธานี "นันทมณีบำรุง"           | 3         | 42  |
| 3.       | โรงเรียนจุฬาราชมนตรีวิทยาลัย ปทุมธานี     | 5         | 55  |
| 4.       | โรงเรียนนรราชาทินัดมาตุวิทยา              | 5         | 99  |
| 5.       | โรงเรียนสุนทรโรเมตตาประชาสรรค์            | 2         | 11  |
| 6.       | โรงเรียนบัวแก้วเกษร                       | 3         | 35  |
| 7.       | โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม         | 5         | 189 |
| 8.       | โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี             | 5         | 125 |
| 9.       | โรงเรียนหอวัง ปทุมธานี                    | 5         | 118 |
| 10.      | โรงเรียนชัยสิทธิ์वास "พัฒนสายบำรุง"       | 1         | 18  |
| 11.      | โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี | 4         | 56  |
| 12.      | โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต          | 5         | 167 |
| 13.      | โรงเรียนธัญรัตน์                          | 5         | 161 |
| 14.      | โรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี    | 1         | 45  |
| 15.      | โรงเรียนหนองเสือวิทยาคม                   | 5         | 89  |
| 16.      | โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนาฯ               | 5         | 93  |
| 17.      | โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา          | 2         | 12  |

ตารางที่ 2.2 จำนวนผู้บริหาร ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ปทุมธานี จำแนกตามโรงเรียน ทั้งหมด 22 โรงเรียน (ต่อ)

| ลำดับที่ | โรงเรียน   | จำนวน/คน  |       |
|----------|--|-----------|-------|
|          |  | ผู้บริหาร | ครู   |
| 18.      | โรงเรียนธัญบุรี                                    | 4         | 132   |
| 19.      | โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปทุมธานี           | 5         | 107   |
| 20.      | โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี | 5         | 105   |
| 21.      | โรงเรียนสายปัญญารังสิต                             | 5         | 105   |
| 22.      | โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร             | 2         | 30    |
|          | รวม  | 87        | 1,942 |

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีผู้ได้ศึกษาไว้ดังนี้  
พนิดา สุวรรณมาลา (2557, น.60-62) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17  
มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอโป่งน้ำร้อน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ของครู  
3) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จำแนกตาม  
ประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก  
วรรณดี ชายสมุทร (2559, น.69-70) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ  
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี ตราด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ  
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี ตราด กลุ่มตัวอย่างที่  
ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัด  
ระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ  
ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามเขตจังหวัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุกัญญา สุวรรณดี (2559, น.72-74) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 พบว่า เพศหญิงสูงกว่าเพศชาย เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ขนาดกลางอยู่ในระดับปานกลาง และขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก

สวิตตา ประเสริฐสาร (2559, น.79-80) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทโรงเรียนและที่ตั้งของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการเปรียบเทียบจำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559, น.84-86) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ

ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนุวัตร ศรีพระนาม (2560, น.256-264) ได้ศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของบริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของบริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการนำการสนับสนุนและการเสริมแรงบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรศึกษาจุดบกพร่องตนเอง สร้างตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ให้โอกาสผู้อื่นปฏิบัติงานจนมีความก้าวหน้า สร้างขวัญกำลังใจ และให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังมอบความเชื่อใจในการทำงาน ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมเชิงลบ สร้างความตระหนักต่อสิ่งที่สร้างสรรค์องค์กรให้ตั้งมั่น ปฏิบัติงานด้วยเป้าหมายแห่งอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ณัฐธิดา เหล่าตระกูล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา 3) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 4) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ

ศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4 อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

พร้อมกฤษฎา อนิสิต (2557) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุทิศ พรหมดี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา 4) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเหนือ

ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาประเภทขยายโอกาสทางการศึกษา มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาประเภทประถมศึกษา

อุบลวรรณ สัจจาสัย (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี และตราด) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 2) เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตาม ประสบการณ์การบริหารงาน 3) เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ซึ่งด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดย การสร้างคณะทำงาน และการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก อยู่ในระดับมากที่สุด 2) เปรียบเทียบ ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร งานมากกับประสบการณ์การบริหารงานน้อย โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนก ตามขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กนกรักษ์ สุวรรณ (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 33 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 33 พบว่า ภาวะ ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมและ



รายด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามเขตที่ตั้งในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามเขตที่ตั้งในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้เรียงตามลำดับพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง และการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

เตือนใจ สมคิด (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามตำแหน่ง อาจารย์ และขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามตำแหน่ง อาจารย์ และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของพวกทหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามตำแหน่งงาน อาจารย์ และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูตำแหน่งหัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระ ครูที่มีอายุราชการตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ จะรับรู้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าครูผู้สอน ครูที่มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี และครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก

พร้อมภรณ์ อนิสิต (2559, น.83-84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 คุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับคุณภาพผู้เรียนของ

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .054 จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นบุคลากรให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และตำหนิต่างสร้างสรรค์ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง สามารถพยากรณ์คุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมได้ร้อยละ 55.1 และสามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพผู้เรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สายใจ ชูฤทธิ์ (2560, น.132) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และการตำหนิต่างสร้างสรรค์ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน

กฤติยา มามีชัย (2562, น.64) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามสถานภาพและขนาดของสถานศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เนื่องจากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น โดยทำให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม และเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเองกัน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเอง จัดระบบในการบริหารงานด้านการวางแผน การกระจายอำนาจ การติดต่อสื่อสาร การนิเทศภายใน และการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำตนเอง

## 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Flavia (2004) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการศึกษาของรัฐ ตามแนวคิดของ Manz and Sims พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่มีความเข้าใจและรู้จักเสริมศักยภาพของผู้บังคับบัญชา ทำให้ค่าใช้จ่ายในองค์กรลดลง และงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

Shah (2012, p.388) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ : แนวทางในการเพิ่มความคิดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และศักยภาพเชิงสร้างสรรค์สำหรับวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ พบว่าการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ โดยมีพื้นฐานของแนวคิดตามยุคสมัยและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร โมเดลสมการโครงสร้างได้แสดงให้เห็นนัยสำคัญเชิงบวกของความสัมพัทธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารและวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ สามารถสรุปได้ว่า การคิดสร้างสรรค์ในแต่ละบุคคลจะต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการเป็นแบบภาพรวม

Mappaenre (2013, p.93) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการจัดระเบียบวัฒนธรรมและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อพัฒนาการทำงานของคุณ (กรณีศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเมืองมากันซาร์) พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีนัยสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของคุณ โดยไม่มีผลโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงานของคุณ แต่มีผลทางอ้อมกับการทำงานของคุณโดยผ่านทางวัฒนธรรมการบริหารจัดการองค์กร และ 2) วัฒนธรรมการบริหารจัดการองค์กรไม่ส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของคุณ แต่ส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงานของคุณอย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและสิทธิผลของงาน ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำทั้ง 7 ด้าน คือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยใช้แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา**

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2565 สถานศึกษาในสังกัด จำนวน 22 แห่ง โดยมีจำนวนประชากรทั้งหมด 1,942 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครู โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครู 322 คน และวิธีสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) มีหลักการในการหากกลุ่มตัวอย่าง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างระดับสหวิทยาเขต ใช้หลักการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ตัวอย่าง เช่น สหวิทยาเขตสัตตบงกช ประชากรทั้งหมด 1,942 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง 322 คน ถ้าสหวิทยาเขตสัตตบงกชมีประชากร 390 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง

$$\frac{390 \times 322}{1,942} = 65$$

ขั้นตอนที่ 2 การคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างระดับโรงเรียนในแต่ละสหวิทยาเขต ใช้หลักการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ ตัวอย่าง เช่น โรงเรียนโรงเรียนปทุมธานี “นันทมนิบำรุง” สหวิทยาเขตสัตตบงกช ประชากรทั้งหมด 390 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง 65 คน ถ้าโรงเรียนปทุมธานี “นันทมนิบำรุง” มีประชากร 42 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง

$$\frac{42 \times 65}{390} = 7$$

ขั้นตอนที่ 3 ใช้การสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามสัดส่วนที่กำหนดในแต่ละโรงเรียน ของแต่ละสาขาเขต สามารถสรุป ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

| ชื่อโรงเรียน  | จำนวนประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---|--------------|---------------|
| โรงเรียนในสหวิทยาเขตสัตตบงกช                          |              |               |
| 1. โรงเรียนปทุมวิไล                                   | 148          | 25            |
| 2. โรงเรียนปทุมธานี "นันทมนิบำรุง"                    | 42           | 7             |
| 3. โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารณราชวิทยาลัย ปทุมธานี      | 55           | 9             |
| 4. โรงเรียนวรราชาทินัดมาตุวิทยา                       | 99           | 16            |
| 5. โรงเรียนสุนทรโรเมตตาประชาสรรค์                     | 11           | 2             |
| 6. โรงเรียนบัวแก้วเกษร                                | 35           | 6             |
| รวม   | 390          | 65            |
| โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมเบญจา                         |              |               |
| 1. โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม                  | 189          | 31            |
| 2. โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี                      | 125          | 21            |
| 3. โรงเรียนหอวัง ปทุมธานี                             | 118          | 20            |
| 4. โรงเรียนชัยสิทธิवास "พัฒน สายบำรุง                 | 18           | 3             |
| 5. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี          | 56           | 9             |
| รวม   | 506          | 84            |
| โรงเรียนในสหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปทุม                |              |               |
| 1. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต                   | 167          | 28            |
| 2. โรงเรียนธัญรัตน์                                   | 161          | 27            |
| 3. โรงเรียนเทพรัตนทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี              | 45           | 7             |
| 4. โรงเรียนหนองเสือวิทยาคม                            | 89           | 15            |
| 5. โรงเรียนที่ปทุมวิทยาพัฒนาฯ                         | 93           | 15            |
| 6. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา                   | 12           | 2             |
| รวม   | 567          | 94            |
| โรงเรียนในสหวิทยาเขตปทุมมิตร                          |              |               |
| 1. โรงเรียนธัญบุรี                                    | 132          | 22            |
| 2. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปทุมธานี           | 107          | 18            |
| 3. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี | 105          | 17            |
| 4. โรงเรียนสายปัญญารังสิต                             | 105          | 17            |
| 5. โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร             | 30           | 5             |
| รวม   | 479          | 79            |

## 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 1 ฉบับ ที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2561, น.112) โดยเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 3) การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลมาใช้เป็นกรอบหรือเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและตัวแปรทุกตัว ตามกรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย

ขั้นที่ 3 เสนอแบบสอบถาม ฉบับร่าง ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมด้านเนื้อหาที่ต้องการวัด

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว จึงนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นของความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้านความเที่ยงตรง

ของเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) กำหนดเกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

โดยใช้สูตรค่า IOC ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับแบบทดสอบ

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

เกณฑ์การเลือกข้อคำถาม โดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน มีค่าเท่ากับ 1.00

ขั้นที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามทั้งฉบับเป็นครั้งสุดท้าย ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 6 นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของปัญหา และหลังจากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, p.161 อ้างถึงใน พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2558, น.42) จากการนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีค่าเท่ากับ 0.990

ขั้นที่ 7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้ในการวิจัย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้



(4.1) ติดต่อกับงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

(4.2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดวัน เวลาขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน

(4.3) รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี แล้วผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุดภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 322 ฉบับ คิดเป็น 100%

(4.4) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล แยกข้อมูลและตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

#### 5) การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ระดับภาวะผู้นำผู้หน้าเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้อมูลในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ระดับ ไว้ดังนี้

5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 และ ตอนที่ 2 ที่เก็บรวบรวมได้ นำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อประมวลผลและหาค่าสถิติ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(1) แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาความถี่ หาค่าร้อยละจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

(2) แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นภาพรวมและรายชื่อ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อยู่ในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อยู่ในระดับ  
 ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

(6.1) ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

|       |           |     |                   |
|-------|-----------|-----|-------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย         |
|       | x         | แทน | คะแนนแต่ละคน      |
|       | n         | แทน | จำนวนคะแนนในกลุ่ม |
|       | $\Sigma$  | แทน | ผลรวม             |

(6.2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

$$S.D. = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{X})^2}{(n - 1)}}$$

|       |           |     |                            |
|-------|-----------|-----|----------------------------|
| เมื่อ | S.D.      | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน       |
|       | x         | แทน | คะแนนแต่ละตัว              |
|       | $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                  |
|       | n         | แทน | จำนวนคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $\Sigma$  | แทน | ผลรวม                      |

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

มีขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

### 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเลือก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติในระดับเขตพื้นที่หรือประเทศ ว่าเป็นผู้ที่ดีเด่นในด้านเกียรติบัตรรางวัล (OBEC AWARD) ระดับเหรียญทอง ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านบริหารจัดการ เกียรติบัตรรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARD) ระดับเหรียญทอง ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม เป็นต้น และมีประสบการณ์บริหารงาน 10 ปีขึ้นไป เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

### 3) การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยนำหัวข้อที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามในตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยนำหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้านมาสร้างเป็น แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และสำนวนภาษาที่ใช้ เพื่อให้ข้อเสนอนั้นๆ ปรับแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสม ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูล เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

### 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามลำดับ ดังนี้

(4.1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

(4.2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 คน ตามวัน เวลาที่ได้นัดหมายไว้

(4.3) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบ  
สัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis)  
และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ในบทนี้กล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้ การวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางและแบบบรรยาย เพื่อความสะดวกและความกระชับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ในภาพรวมทั้งรายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

(n=322)

| รายการ                       | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------|-------|--------|
| 1. เพศ                       |       |        |
| 1.1 ชาย                      | 140   | 43.50  |
| 1.2 หญิง                     | 182   | 56.50  |
| รวม                          | 322   | 100.00 |
| 2. ระดับการศึกษา             |       |        |
| 2.1 ปริญญาตรี                | 176   | 53.01  |
| 2.2 ปริญญาโท                 | 146   | 46.99  |
| 2.3 ปริญญาเอก                | -     | -      |
| รวม                          | 322   | 100.00 |
| 3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน |       |        |
| 3.1 น้อยกว่า 5 ปี            | 122   | 36.89  |
| 3.2 5 - 10 ปี                | 134   | 41.61  |
| 3.3 11 - 15 ปี               | 58    | 18.02  |
| 3.4 16 ปีขึ้นไป              | 8     | 2.48   |
| รวม                          | 322   | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 41.60

## ตอนที่ 2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยรวมรายด้านและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกตามขอบข่ายตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ การกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ ปรากฏดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยรวมและรายด้าน

| ด้านที่ | ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา      | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | ลำดับที่ |
|---------|---|-----------|------|-------|----------|
| 1.      | การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง                     | 4.29      | 0.79 | มาก   | 7        |
| 2.      | การแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ             | 4.34      | 0.76 | มาก   | 4        |
| 3.      | การกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง         | 4.39      | 0.77 | มาก   | 1        |
| 4.      | การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก                   | 4.30      | 0.73 | มาก   | 6        |
| 5.      | การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง        | 4.37      | 0.73 | มาก   | 3        |
| 6.      | การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน | 4.33      | 0.74 | มาก   | 5        |
| 7.      | การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ      | 4.38      | 0.78 | มาก   | 2        |
| รวม     |   | 4.35      | 0.76 | มาก   |          |

จากตารางที่ 4.2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.35$  S.D.=0.76) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.77) รองลงมา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.78) และภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=0.74)

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง  
(n=322)

| การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง   | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับที่ |
|---|-----------|------|-----------|----------|
| 1. ผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากร<br>ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสม | 4.52      | 0.76 | มากที่สุด | 1        |
| 2. ผู้บริหารมีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของ<br>การปฏิบัติงาน                         | 4.00      | 0.71 | มาก       | 8        |
| 3. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์  | 4.35      | 0.83 | มาก       | 3        |
| 4. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่<br>อย่างเป็นระบบ                         | 4.29      | 0.83 | มาก       | 6        |
| 5. ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ<br>เพิ่มความรับผิดชอบ          | 4.36      | 0.73 | มาก       | 2        |
| 6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                 | 4.25      | 0.88 | มาก       | 7        |
| 7. ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลด้านต่างๆประกอบการ<br>ตัดสินใจได้ถูกต้อง                  | 4.30      | 0.84 | มาก       | 4        |
| 8. ผู้บริหารมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการ<br>ปฏิบัติงานด้วยตนเอง                | 4.30      | 0.81 | มาก       | 5        |
| รวม   | 4.29      | 0.79 | มาก       |          |

จากตารางที่ 4.3 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.29$ , S.D.=0.79) เมื่อพิจารณาพบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.76) รองลงมา ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มความรับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.36$ , S.D.=0.73) และผู้บริหารมีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.25$ , S.D.=0.88)



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการแสดงผลเป็นแบบฉบับ  
ให้ครูเป็นผู้นำ

(n=322)

| ด้านการแสดงผลเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ                              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | ลำดับที่ |
|--|-----------|------|-------|----------|
| 1. ผู้บริหารมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู             | 4.48      | 0.73 | มาก   | 1        |
| 2. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน      | 4.24      | 0.79 | มาก   | 7        |
| 3. ผู้บริหารกระตุ้นพัฒนา ส่งเสริมครูในการปฏิบัติงาน                  | 4.37      | 0.77 | มาก   | 3        |
| 4. ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน    | 4.31      | 0.71 | มาก   | 5        |
| 5. ผู้บริหารเป็นผู้หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง        | 4.33      | 0.76 | มาก   | 4        |
| 6. ผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือครูมีการกำหนดเป้าหมาย | 4.40      | 0.72 | มาก   | 2        |
| 7. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางเป็นระบบ                    | 4.30      | 0.81 | มาก   | 6        |
| รวม  | 4.34      | 0.76 | มาก   |          |

จากตารางที่ 4.4 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการแสดงผลเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=0.76) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.73) รองลงมา ผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือครูมีการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=0.72) และผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=0.79)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นให้ครู  
ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

(n=322)

| ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับที่ |
|--|-----------|------|-----------|----------|
| 1. ผู้บริหารสร้างความตระหนัก การกระตุ้นให้ครู<br>ปฏิบัติงานโดยการยึด เป้าหมายของโรงเรียน | 4.29      | 0.78 | มาก       | 8        |
| 2. ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมาย<br>โดยยึดเป้าหมายของโรงเรียน               | 4.28      | 0.79 | มาก       | 12       |
| 3. ผู้บริหารให้เวลาครูเพื่อแนะนำแนวทาง การปฏิบัติ<br>ที่ชัดเจน                           | 4.21      | 0.85 | มาก       | 14       |
| 4. ผู้บริหารแนะนำให้ครูเห็นคุณค่าและประโยชน์ของ<br>งานที่ปฏิบัติ                         | 4.58      | 0.76 | มากที่สุด | 3        |
| 5. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นให้ครูในตนเองในการทำงาน<br>สู่ความสำเร็จ                      | 4.33      | 0.70 | มาก       | 5        |
| 6. ผู้บริหารส่งเสริม เสนอแนะ และมีเจตคติที่ดีต่อการ<br>ทำงาน                             | 4.79      | 0.75 | มากที่สุด | 1        |
| 7. ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล   | 4.29      | 0.75 | มาก       | 8        |
| 8. ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น   | 4.28      | 0.85 | มาก       | 10       |
| 9. ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้   | 4.50      | 0.73 | มากที่สุด | 4        |
| 10. ผู้บริหารมีการคิด ตระหนักถึงปัญหาอย่างเป็นระบบ                                       | 4.29      | 0.73 | มาก       | 9        |
| 11. ผู้บริหารมีการความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคใหม่ๆ<br>มาใช้ในการปฏิบัติงาน                | 4.30      | 0.77 | มาก       | 6        |
| 12. ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาที่ดี เพื่อสร้างสรรค์การ<br>ปฏิบัติงาน                       | 4.68      | 0.79 | มากที่สุด | 2        |
| 13. ผู้บริหารมีการประนีประนอม ไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง<br>ได้อย่างราบรื่น                   | 4.30      | 0.77 | มาก       | 7        |
| 14. ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  | 4.27      | 0.83 | มาก       | 13       |
| รวม  | 4.39      | 0.77 | มาก       |          |

จากตารางที่ 4.5 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.77) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริม เสนอแนะ และมีเจตคติที่ดีต่อการ

ทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.79$ , S.D.=0.75) รองลงมา ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครู ( $\bar{X}=4.68$ , S.D.=0.72) และผู้บริหารให้เวลาครูเพื่อแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=0.85)

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

| ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก  | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับที่ |
|--|-----------|------|-----------|----------|
| 1. มีการแสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา                       | 4.58      | 0.68 | มากที่สุด | 1        |
| 2. แนะนำบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทางที่ดีอยู่เสมอ                                    | 4.48      | 0.63 | มาก       | 2        |
| 3. ส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาต่างๆ   | 4.27      | 0.64 | มาก       | 3        |
| 4. มีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอ  | 4.16      | 0.73 | มาก       | 6        |
| 5. แนะนำหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา                    | 4.19      | 0.66 | มาก       | 5        |
| 6. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดอย่างรอบคอบ เพื่อให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในการปฏิบัติงาน | 4.19      | 0.64 | มาก       | 4        |
| รวม  | 4.30      | 0.73 | มาก       |          |

จากตารางที่ 4.6 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการแสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.58$ , S.D.=0.68) รองลงมา ผู้บริหารแนะนำบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทางที่ดีอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.48$ , S.D.=0.63) และผู้บริหารมีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.=0.73)

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวก  
ให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

(n=322)

| ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง   | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับที่ |
|--|-----------|------|-----------|----------|
| 1. ผู้บริหารมีการแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้าแก่บุคลากร                               | 4.39      | 0.7  | มาก       | 3        |
| 2. ผู้บริหารช่วยเหลือ สนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร                                       | 4.37      | 0.73 | มาก       | 5        |
| 3. ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครู   | 4.39      | 0.72 | มาก       | 4        |
| 4. ผู้บริหารยกย่องชมเชย มอบรางวัล ให้เกียรติบุคลากร  | 4.35      | 0.73 | มาก       | 8        |
| 5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถพัฒนาตนเองตามความสนใจ                              | 4.39      | 0.69 | มาก       | 2        |
| 6. ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพของผลงาน                        | 4.45      | 0.73 | มากที่สุด | 1        |
| 7. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง          | 4.37      | 0.73 | มาก       | 6        |
| 8. ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ | 4.34      | 0.77 | มาก       | 9        |
| 9. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัวให้ประสบผลสำเร็จ                      | 4.36      | 0.76 | มาก       | 7        |
| รวม  | 4.37      | 0.73 | มาก       |          |

จากตารางที่ 4.7 ภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.45$ , S.D.=0.73) รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถพัฒนาตนเองตามความสนใจ ( $\bar{X}=4.39$ , S.D.=0.69) และผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.34$ , S.D.=0.77)

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำ  
ตนเองโดยการสร้างทีมงาน

(n=322)

| ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน                            | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับที่ |
|--|-----------|------|-----------|----------|
| 1. ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ<br>ในการปฏิบัติงาน      | 4.42      | 0.76 | มาก       | 4        |
| 2. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและ<br>ทีมงาน                      | 4.30      | 0.75 | มาก       | 8        |
| 3. ผู้บริหารให้คำแนะนำ ปรีกษาหารือเป็นกัลยาณมิตร<br>กับครู                   | 4.34      | 0.78 | มาก       | 6        |
| 4. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่<br>แตกต่าง                    | 4.54      | 0.65 | มากที่สุด | 2        |
| 5. ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความ<br>ขัดแย้งได้ดี               | 4.55      | 0.70 | มากที่สุด | 1        |
| 6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและ<br>ข้อเสนอแนะ               | 4.53      | 0.69 | มากที่สุด | 3        |
| 7. ผู้บริหารมีการระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน<br>สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน | 4.31      | 0.71 | มาก       | 7        |
| 8. ผู้บริหารสร้างคณะทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม<br>ยอมรับความคิดที่แตกต่างกัน    | 4.36      | 0.74 | มาก       | 5        |
| รวม  | 4.33      | 0.74 | มาก       |          |

จากตารางที่ 4.8 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.74) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดีแก้ไข  
ปัญหาความขัดแย้งได้ดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.70) รองลงมา ผู้บริหารสร้างความเข้าใจ  
และยอมรับความคิดที่แตกต่าง ( $\bar{X}=4.54$ , S.D.=0.65) และผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนา  
ตนเองและทีมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.75)

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

(n=322)

| ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง                                       | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล     | ลำดับที่ |
|---|-----------|------|-----------|----------|
| 1. ผู้บริหารมีการอำนวยความสะดวกให้กับครูในด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงาน                     | 4.33      | 0.86 | มาก       | 4        |
| 2. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน   | 4.27      | 0.79 | มาก       | 7        |
| 3. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                              | 4.40      | 0.79 | มาก       | 3        |
| 4. ผู้บริหารให้แนวคิดแนะนำสำหรับครู ให้เกิดความรัก ความศรัทธาและผูกพันต่อองค์กร         | 4.30      | 0.80 | มาก       | 5        |
| 5. ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อ สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในโรงเรียน | 4.30      | 0.78 | มาก       | 6        |
| 6. ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกต่อปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ตามระเบียบวินัย                  | 4.55      | 0.65 | มากที่สุด | 1        |
| 7. ผู้บริหารพัฒนางานของตนเองและส่วนรวมในหน่วยงาน ให้เกิดความพึงพอใจ                     | 4.52      | 0.78 | มากที่สุด | 2        |
| รวม   | 4.38      | 0.78 | มาก       |          |

จากตารางที่ 4.9 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.38$ , S.D.=0.78) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกต่อปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ , S.D.=0.65) รองลงมา ผู้บริหารพัฒนางานของตนเองและส่วนรวมในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจ ( $\bar{X}=4.52$ , S.D.=0.78) และผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=4.27$ , S.D.=0.79)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ได้ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง

ประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี คือ ผู้บริหารมีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

(1.1) มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของทางโรงเรียน ในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละฝ่ายงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ วันต่อวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารลงสู่ครูผู้สอนที่จะต้องกระทำตามเป้าหมาย ปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธี และแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ จึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

(1.2) มีระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานที่ผู้บริหารได้เลือกหรือกำหนดไว้ เป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ ระเบียบปฏิบัติสำหรับการดำเนินงานในโรงเรียนซึ่งครูมีหน้าที่ในทางปฏิบัติโดยตรง

(1.3) มีการสร้างแรงจูงใจ มีมาตรฐานการในการปฏิบัติงานบั่นลงให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน สำหรับครูซึ่งเป็นปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย มีมุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ปฏิบัติงานดีจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

(1.4) การเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ฝ่ายบริหารไม่สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้เพียงลำพัง จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและความรับผิดชอบ ในภารกิจต่างๆ จากทุกฝ่าย โดยครูเป็นปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยต่อการนำวิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ

(1.5) การเป็นต้นแบบครูเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน ครูเป็นศูนย์กลางบริหารจัดการศึกษาอย่าอมทำให้ผู้เรียนได้เห็นเป็นต้นแบบของสังคมประชาธิปไตยในโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อการปฏิบัติภารกิจไปสู่การนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ร่วมคิดร่วมปฏิบัติภารกิจแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและครู

2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ

ประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี คือ ผู้บริหารมีการพัฒนาให้ความรู้ความสามารถ มีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

(2.1) การที่ผู้บริหารการมีกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน มีการสร้างองค์ความรู้ เสริมทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วสามารถนำมาปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(2.2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งเรียกว่า ทักษะในการครองคน (ยึดหลักพรหมวิหาร 4) มีความเข้าใจ ผู้อื่น มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส เข้ากับคนได้ง่าย โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจ มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับบุคคล หรือกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2.3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการถ่ายทอด แนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอน และความสามารถในการบริหารหลักสูตร เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเรียนการสอน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี

(2.4) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัยมีความเสียสละซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำมาเป็นแบบอย่างเพื่อให้เป็นผู้ตามและผู้นำตนเองได้

3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี คือ ผู้บริหารให้เวลาสำหรับครูเพื่อแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้



(3.1) ด้านการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น สามารถสื่อความในรูปแบบต่างๆ เช่น การพูด การนำเสนอ การฟัง การอ่าน และการเขียน เป็นต้น เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจและทราบถึงสิ่งที่เป็นที่คาดหวังจากผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3.2) ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจผู้อื่น มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจทำงาน อันจะช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3.3) ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน สามารถตั้งเป้าหมาย และกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง และสร้างความคาดหวังให้แก่ตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานให้มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อตนเองและงานมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี คือ ผู้บริหารมีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอ ในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารควรให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ มีความสุขุมเป็นพื้นฐานการทำงาน และการแก้ไขปัญหา มองว่าทุกอย่างสามารถเป็นไปได้ อยู่เสมอ ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เชื่อในความสามารถของเพื่อนร่วมงานว่ามีศักยภาพอย่างสูงในการทำงาน สร้างระบบการทำงานที่มีความเอื้อเพื่อผู้ดูแล สร้างความตระหนักในการไม่ย่อท้อต่อการแก้ไขปัญหา

5) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

ประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี คือ ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ ของการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

(5.1) บริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในโรงเรียน ด้วยการกระจายอำนาจในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป โดยมีหลักการกระจายอำนาจ 8 หลัก คือ หลักการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนมากที่สุด มุ่งให้เกิดสำเร็จแก่สถานศึกษา หลักของความการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสีย หลักของความอิสระ

และความคล่องตัวในการบริหาร และการจัดการศึกษา หลักเอกภาพด้านมาตรฐาน และนโยบายด้าน การศึกษา หลักของความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

(5.2) แนวทางการบริหารสถานศึกษา ในการกระจายอำนาจลงในระดับต่างๆ จะต้อง ประกอบด้วย การวางแผน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมายของโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดภาระงาน แบ่งงาน มอบหมายงานหรือการจัดคนเข้าทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการ

(5.3) ผู้บริหารต้องมีการนำองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การประสานงานทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ การควบคุม ได้แก่ การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการ การประเมินผล ได้แก่ การนำข้อมูลสารสนเทศที่วัดได้มาทำ การตัดสินใจหรือหาข้อสรุปผลของการดำเนินการ การรายงาน ได้แก่ การสรุปผลการดำเนินการ เผยแพร่ และรายงานผลการดำเนินการให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

(5.4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนา พิจารณาความดีความชอบและความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ กระจายอำนาจในการทำงาน ให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม ให้คำปรึกษาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติ งานของตนเองให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้เป็นผู้ไปในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาปทุมธานี ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

ประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาปทุมธานี คือ ผู้บริหารมีในการส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและ ทีมงานในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทาง ในการปฏิบัติ ดังนี้

(6.1) ผู้บริหารควรมีกระบวนการทำงาน ทุกคนต้องเคารพติดการร่วมกัน ซึ่งเป็นกรอบ สำคัญทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการแบ่งหน้าที่ชัดเจนในกระบวนการ ทำงานไม่ทับซ้อน ต้องมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อยึดถือและปฏิบัติในกรอบเดียวกัน กระบวนการ ทำงานมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพผ่านขั้นตอน กระบวนการทำงานที่วางไว้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม และทีมควรมีความ ยืดหยุ่นและปรับตัวเองให้ไวตามสถานการณ์ ซึ่งระบบและกติกาต่างๆ ก็ควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม กับสถานการณ์ต่างๆ ด้วย เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ

(6.2) ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานและแบ่งภาระงานให้ผู้อื่นดำเนินการ โดยทำงาน เป็นทีม และผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในงานที่รับผิดชอบ การขจัดปัญหาความขัดแย้ง และการสร้าง

แรงจูงใจ ผู้บริหารและทีมกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อดำเนินการตามนโยบาย และติดตามประเมินผลการทำงานตามแผนที่วางไว้ โดยพิจารณาตามระยะเวลา ปริมาณ และคุณภาพ

(6.3) ผู้บริหารและทีมต้องมีความสามัคคี เพราะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม ช่วยให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้นำและทีมต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดแปลกใหม่และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

(6.4) ส่งเสริมแนะนำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงานสามารถสร้างผลงานได้ดี มีการปรึกษาหารือระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดี ร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและมิตรภาพที่ดี สร้างความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตรที่ดี เข้าใจยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

7) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ

ประเด็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี คือ ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานการปฏิบัติงานจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

(7.1) สร้างเจตคติให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้น ควรเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานต่อสภาพการต่างๆ มีเจตคติที่ดีแล้วก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในที่สุด

(7.2) ผู้บริหารควรกำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การสับเปลี่ยนโยกย้าย แล้วดำเนินการให้เป็นไปตามระบบระเบียบนั้นอย่างเป็นธรรม เพื่อป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานในองค์กรได้

(7.3) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือหรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาได้บ้าง เพราะการทำงานในคนหมู่มากมักมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ จึงควรละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ เพราะนอกจากจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือได้รับการปฏิบัติในสิ่งที่มีความดับข้องใจแล้ว ผลงานที่ได้ยังไม่ทรงคุณค่าในทางบริหาร และไม่ก่อประโยชน์อเนกแก่ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานด้วย

(7.4) ผู้บริหารควรมีการชมเชยให้รางวัล แต่ต้องทำด้วยใจจริงและระมัดระวังมิให้เหลือ  
การชมเชย การให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การจัดสวัสดิการที่ดี ให้ประโยชน์แก่กุลในการจูงใจ การ  
ให้สวัสดิการจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกร่มเย็นปลอดภัยยิ่งขึ้น

(7.5) สร้างเสริมความพึงพอใจ โน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความ  
ประทับใจความผูกพันต่อโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้ความช่วยเหลือดูแล  
ทุกข์สุข รวมทั้งสร้างสวัสดิการจัดสรรสวัสดิการ และสภาพบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน กำหนดระเบียบ  
หรือแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในโรงเรียน



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี

5.1.2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำและภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ ดังนี้

5.1.2.1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มความ รับผิดชอบ และผู้บริหารมีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติดีงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการประพุดิปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือครูมีการกำหนดเป้าหมาย และผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริม เสนอแนะ และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครู และผู้บริหารใช้เวลาครูเพื่อแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.4 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารแนะนำบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทางที่ดีอยู่เสมอ และผู้บริหารมีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.5 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถพัฒนาตนเองตามความสนใจ และผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.6 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและทีมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.7 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกต่อปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ผู้บริหารพัฒนางานของตนเองและส่วนรวมในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจ และผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

### 5.1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ผลจากการศึกษา เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของทางโรงเรียน ในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละฝ่ายงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ การเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ฝ่ายบริหารไม่สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้เพียงลำพังจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและความรับผิดชอบในภารกิจต่างๆ จากทุกฝ่าย โดยครูเป็นปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยต่อการนำวิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ และการเป็นต้นแบบครูเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน ครูเป็นศูนย์กลางบริหารจัดการศึกษาย่อมทำให้ผู้เรียนได้เห็นเป็นต้นแบบของสังคมประชาธิปไตยในโรงเรียน ที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อการปฏิบัติภารกิจไปสู่การนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ร่วมคิดร่วมปฏิบัติภารกิจแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ การที่ผู้บริหารการมีกระบวนที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน มีการสร้างองค์ความรู้ เสริมทักษะความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ให้เป็นไปทางที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการถ่ายทอดแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจใน การเรียนการสอนและความสามารถในการบริหารหลักสูตร เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในด้านการเรียนการสอนต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัยมีความเสียสละซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมและมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำมาเป็นแบบอย่างเพื่อให้เป็นผู้ตามและผู้นำตนเองได้

3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมการบริหารการสื่อสาร

ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสื่อสารความคิดและข้อมูลของตนสู่ผู้อื่น สามารถสื่อความในรูปแบบต่างๆ เช่น การพูด การนำเสนอ การฟัง การอ่าน และการเขียน ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจผู้อื่น มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่าย โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจ ในการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน สามารถตั้งเป้าหมาย และกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง และสร้างความคาดหวังให้แก่ตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานให้มีทิศทาง และเป้าหมายเดียวกันทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอผู้บริหารควรให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบมีความสุขเป็นพื้นฐานการทำงานและการแก้ไขปัญหา มองว่าทุกอย่างสามารถเป็นไปได้อยู่เสมอ ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เชื่อในความสามารถของเพื่อนร่วมงานว่ามีศักยภาพอย่างสูงในการทำงาน สร้างระบบการทำงานที่มีความเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ สร้างความตระหนักในการไม่ย่อท้อต่อการแก้ไขปัญหา

5) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในโรงเรียนด้วยกระจายอำนาจในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป โดยมีหลักการกระจายอำนาจ 8 หลัก หลักการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนมากที่สุด มีการวางแผน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการ และความสนใจสนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาจรณาความดีความชอบและความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ กระจายอำนาจในการทำงานให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม ให้คำปรึกษาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการทำงานทุกคนต้องเคารพกติการ่วมกัน ซึ่งเป็นกรอบสำคัญทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการแบ่งหน้าที่ชัดเจนในกระบวนการทำงาน ไม่ทับซ้อน สามารถมอบหมายงานและแบ่งภาระงานให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีม และผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในงานที่รับผิดชอบ การขจัดปัญหา



ความขัดแย้ง และการสร้างแรงจูงใจ ต้องมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อยึดถือและปฏิบัติในกรอบเดียวกัน กระบวนการทำงานมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพผ่านขั้นตอน กระบวนการทำงานที่วางไว้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ส่งเสริมแนะนำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงานสามารถสร้างคณะทำงานได้ดี มีการปรึกษาหารือระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ดีร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและมิตรภาพที่ดี สร้างความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตรที่ดี เข้าใจยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

7) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างเจตคติให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้น ควรเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานต่อสภาพการต่างๆ มีเจตคติที่ดีแล้วก็ยอมที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาได้บ้าง เพราะการงานในคนหมู่มากมักมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ จึงควรละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ เพราะนอกจากจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือได้รับการปฏิบัติในสิ่งที่มีความคับข้องใจแล้ว ผลงานที่ได้ยังไม่ตรงคุณค่าในทางบริหาร และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อนุเคราะห์แก่ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานด้วย สร้างเสริมความพึงพอใจ โนมน้าวให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความผูกพันต่อโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุข รวมทั้งสร้างสวัสดิการจัดสรรสวัสดิการ และสภาพบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในโรงเรียน

## 5.2 การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปราย ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาปทุมธานี จากการสังเคราะห์ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การทำให้  
บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากร  
ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ  
ตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้าง  
คณาจารย์ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่  
ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้  
ครูเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วย  
ตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการ  
สร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจ  
เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำในองค์กร  
จะต้องมีคุณลักษณะตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำดังกล่าวที่เหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์  
ต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่นำคนอื่น  
เพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนพร้อมทั้งแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนา  
กรอบความคิดเชิงเหตุผลจนได้กันค้นพบในความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์  
สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อผู้อื่นให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้  
จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำดังกล่าวข้างต้น โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการ  
กระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ ด้านการ  
อำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ ด้านการ  
สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ด้านการรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการทำให้ครูเป็น  
ผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพรัตน์ ศรีคราม (2562) ที่ได้ศึกษางานวิจัย  
เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 32 และได้สรุปองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ  
สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ทั้งนี้อาจมาจากการบริหารงานผู้บริหารสถานศึกษามี  
กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการดูแล เอาใจใส่ในการทำงานของบุคลากรใน  
สถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้สามารถทำงาน  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2558, น.10) ซึ่งสอดคล้อง  
กับผลงานวิจัยของ พนิดา สุวรรณมาลา (2557, น.60-62) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ภาวะผู้นำเหนือ  
ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

วรรณดี ชายสมุทร (2559, น.69-70) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี ตราด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุกัญญา สุวรรณดี (2559, น.72-74) ได้ศึกษามาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ศักดิ์ วัชร (2559, น.84-86) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

## 5.2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

คุณลักษณะตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง สามารถนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร การที่จะทำให้องค์กรคุณภาพได้ต้องมาจากการปฏิบัติที่มีคุณภาพวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพการที่ผู้บริหารมีอุดมการณ์ในการทำงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งใช้การประชุมเพื่อให้ครูได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งโรงเรียนการยอมรับฟังซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Cardona (2000) สร้างวัฒนธรรมการนำตนเองว่าการสร้างแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆ เพื่อผู้อื่นการมอบหมายงานที่ตรงตามศักยภาพ กระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถนำตนเองและสร้างสรรค์งานให้กับองค์กร ส่วนด้านการสนับสนุนและการเสริมแรงบุคลากร ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาแต่ละแห่งล้วนมีภาระงานที่ต้องบริหารจัดการตามฝ่ายงานเหมือนกันทุกโรงเรียน มีการมอบหมายให้แก่บุคลากรได้รับผิดชอบงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน ซึ่งก็เป็นการสร้างโอกาสให้ โดยเป็นผู้ตระหนักรู้ด้วยตนเอง และมีความกระตือรือร้น ซึ่งยังสอดคล้องกับ ประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ (2554) ทำการศึกษาการสร้างภาวะผู้นำตนเอง พบว่า การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การรู้ตนเองจะส่งผลต่อการมีคุณธรรมและความศรัทธาของผู้นำจะสูงขึ้นตาม และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดดี จุดด้อย ตัวเอง และเพื่อนร่วมงาน ว่ามีความสามารถด้านใด รู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อการกระจายการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตนเอง สอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารตรวจสอบ

พฤติกรรมของตนเองโดยการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแก้ไขพฤติกรรมการทำงานได้อย่างเหมาะสม ยังสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2554) ที่กล่าวว่า การสร้างผู้นำตนเองเป็นการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต้องศึกษาพฤติกรรมของตนเองที่ทำอยู่ บุคลิกลักษณะที่เจาะจงอาจเริ่มต้นสำรวจตนเองแล้วนำมาเปรียบเทียบกับผู้นำ ต้องสร้างภาวะผู้นำทุกโอกาสให้บุคลากรมีศักยภาพ ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมในเรื่องความซื่อสัตย์เป็นสำคัญ และต้องอยู่ในระดับขั้นที่สูง พร้อมทั้งการปฏิบัติตัวในการครองตน ครองคน ครองงาน สอดคล้องกับ Manz & Sims (1989) ที่กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง การนำตนเอง ผู้นำเหนือผู้นำแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำตนเองการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป และกระตุ้นแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน ยังสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (2552) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับการยอมรับและไว้วางใจ ต้องเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน ต้องตรงต่อเวลา มีพฤติกรรมปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเพื่อนำไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะผลจากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

1) ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดข้อปฏิบัติไปในทิศทางที่เหมาะสม กำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจงาน เพิ่มความรับผิดชอบ

2) ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและมีบุคลิกภาพที่ดี

3) ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริม เสนอแนะ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นจุดที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาครู มีการในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการแสดงความคิดในทางที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารควรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ๆ มาปฏิบัติงาน

5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ ให้รางวัล ยกย่องชมเชย ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถพัฒนาตนเองตามความต้องการ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดีแก้ไขปัญหาคัดแย้งได้ดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่นแนะนำแนวคิด บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกต่อปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ สร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิด การให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ค่านิยม ในการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา

5.3.2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครู

## บรรณานุกรม

- กนกกรักษ์ สุวรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- กรมวิชาการ. (2541). คู่มือการสร้างในสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มติปส์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และ แก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545.
- \_\_\_\_\_. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และ แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติ  
การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2550). หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. [ม.ป.พ.].
- กระแส ชนวงษ์. (2556). ภาวะผู้นำใหม่: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์. ให้สัมภาษณ์ในวันพุธที่ 12  
มิถุนายน พ.ศ. 2556 สืบค้นจาก <http://kittkhan.blogspot.com/2013/06/5f.html>
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2560). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาอาชีวศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- กิตติยา มามีชัย. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี).
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). อนาคตใหม่ของการศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0. สืบค้นจาก  
<http://www.li.mahidol.ac.th/conference2016/thailand4.pdf>.
- จรูณี แก้วเอี่ยม. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษากลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ  
สำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- ณรงค์ศักดิ์ วัชร. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ณัฐธิดา เหล่าตระกูล. (2557). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 4  
อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำแบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 11(2), 23-3.
- เตือนใจ สมคิด. (2556). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: ตีรณสาร.
- ประสิทธิ์ ไชยราช. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ).
- ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. [ม.ป.พ.].
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2561). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- พนิดา สุวรรณมาลา. (2557). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พร้อมกฤษณ์ อนิสิต. (2557). อิทธิพลภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- พระครูพิมลภาณุจรรยา. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- วรรณดี ชายสมุทร. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2544). โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สวิตตา ประเสริฐสาร. (2559). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของ  
สถานศึกษาในประเทศไทย (รายงานวิจัย). [ม.ป.พ.], 11-12.
- สายใจ ชูฤทธิ์. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้น  
พื้นฐานสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 18.
- สุกัญญา สุวรรณดี. (2559). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยบูรพา).
- อุทิศ พรหมดี. (2557). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1.  
[ม.ป.พ.].
- อุบลวรรณ สัจจาสัย. (2557). ความต้องการภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จันทบุรี และตราด). (งานนิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*.  
New York: Harper & Row.
- Boone, M. (1992). *The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on  
Restructuring Rural Schools Texas*. [n.p.].
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Florida: The Dryden Press.
- Davis, K. (1999). *Human Behavior at Work: Organization Behavior* (6th ed.).  
New York: McGraw - Hill.
- Di-Benedetto. (1988). *Principal Leadership Style and Student Achievement in Small  
Rural school of New Mexico*. (Dissertation Abstracts International, 5(1), 1293).
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding : Practice and skills*. Boston, MA:  
Houghton Mifflin.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- DuBrin, A. J. (2004). **Leadership: Research findings, practice, and skills** (s" ed.). Boston, MA: Houghton Minlin.
- Flavia, L. E. (2004). **Super Leadership: The Impacts and Implications for Public Education**. Available from: <http://scholarworks.umass.edu/dissertaions/AAI3118294>
- Herzog, J. A. (1960). **Variables contributing to organizational effectiveness: A comparison between national exemplary secorndary school and Lutheran secondary school**. (Dissertation Abstracts International, 48(6), 3020-A).
- Jang, M. (1987, December). **Principal's leadership and Communication and Teacher Job Satisfaction in Korea**. (Dissertation Abstracts International, 48, 6).
- Kimbrough, R., & Nunnery, M. (1976). **Educational Administration. An Introduction**. New York: Macmillan.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). **Leadership: Theory, Application, Skill Development**. Ohio: South-Western College.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). **The New Superleadership Leading Others to Lead Themselves**. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Robert, L. M. (1991). **Constructing a Practical Framework for the Superintendent's Leadership Role in School Reform**. (California: Abstracts from: ERIC database: ERIC NO: 335732).
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of the literature**. New York: Free Press.
- Yukl, G. A. (1989). **Leadership in Organizations Leadership**. New York: Harper & Row. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

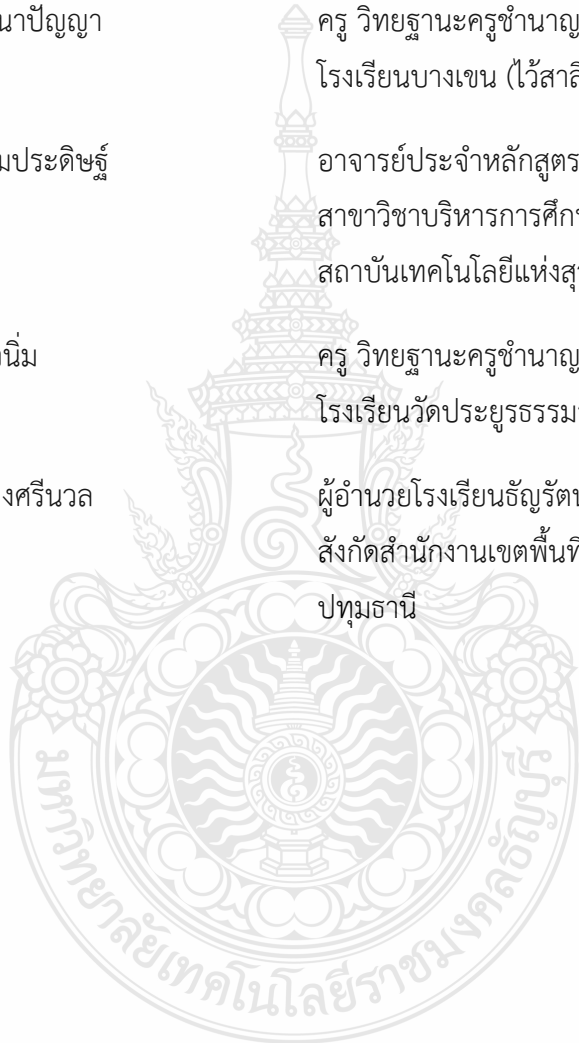


ภาคผนวก ก

- รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโฮม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
2. ดร.อธิคุณ สิ้นธนาปัญญา ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบางเขน (ไว้อาลัยอนุสรณ์)
3. ดร.อนุสรณ์ นามประดิษฐ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ
4. ดร.วิษณุ เปரியนิม ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนวัดประยูรธรรมาราม
5. นายณัฐนาท ผ่องศรีนวล ผู้อำนวยการโรงเรียนธัญรัตน์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
ปทุมธานี



ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๐๙๒๗.๔



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน นายณฤนท ผ่องศรีนวล

เนื่องด้วย นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างดียิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๐๙๒๗.๓



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน ดร.วิษณุ เปรี้ยวนัม

เนื่องด้วย นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๐๙๒๗.๒



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน ดร.อนุสรณ์ นามประดิษฐ์

เนื่องด้วย นางสาวลลิตา โคสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาวลลิตา โคสุวรรณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๓๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๐๙๒๗



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรา เดชโสม

เนื่องด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ไศสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววลัยลักษณ์ ไศสุวรรณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๓๗๕๐๔๙



ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๐๙๒๗.๑

คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน ดร.อิศคุณ สิ้นธนาปัญญา

เนื่องด้วย นางสาววลัยลักษณ์ ไคสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววลัยลักษณ์ ไคสุวรรณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙



ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๐๙๒๗.๑



คณะกรรมการอุดมศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท

เรียน ดร.อริศุณ สินธนาปัญญา

เนื่องด้วย นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถอย่างยิ่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยให้แก่ นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๑๑๓.๑



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี

เนื่องด้วย นางสาววัลย์ลักษณ์ โคสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในกรณีนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาววัลย์วัลักษณ์ โคสุวรรณ เข้าทำการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะขอติดต่อกำหนดวันและเวลาเข้าทำการเก็บข้อมูลกับสถานศึกษาด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นิยมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕

โทรสาร ๐๒ ๕๓๗๕๐๔๙



ที่ อว ๐๖๔๙.๐๒/๑๑๑๓

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลคลองหก อำเภอลองหลวง  
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

เนื่องด้วย นางสาวลลิตลักษณ์ โคสุวรรณ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พิมลพรรณ เพชรสมบัติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวลลิตลักษณ์ โคสุวรรณ เข้าทำการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยนักศึกษาจะขอติดต่อกำหนดวันและเวลาเข้าทำการเก็บข้อมูลกับสถานศึกษาด้วยตนเองต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อานนท์ นียมผล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา  
โทร ๐๒ ๕๔๙๓๒๐๕  
โทรสาร ๐๒ ๕๗๗๕๐๔๙

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยข้อมูลที่ได้จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา ค้นคว้าวิจัย จึงขอความกรุณาท่านตอบให้ตรงกับสภาพที่เป็นจริงที่สุด

แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอน และทุกข้อ ตามความคิดเห็นของท่าน เพื่อความ สมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นของผู้ตอบทุกข้อจึงมีคุณค่า และถือว่าเป็นความลับ เฉพาะบุคคล ที่ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววลัยลักษณ์ โคลสุวรรณ

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ  
 ชาย  
 หญิง
2. ระดับการศึกษา  
 ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก
3. ประสบการณ์ทำงาน  
 น้อยกว่า 5 ปี  
 5 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  
 16 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างทางขวามือให้ตรงกับสภาพจริงและสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

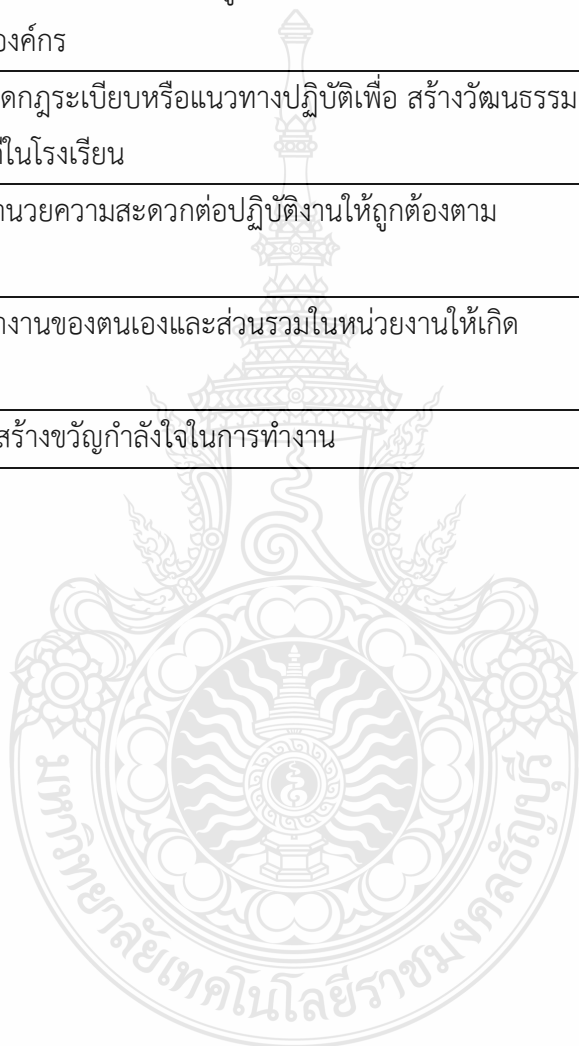
| ที่  | ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติ |          |          |          |          |
|--|---|-----------------|----------|----------|----------|----------|
|  |   | 5               | 4        | 3        | 2        | 1        |
| <b>การทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำตนเอง</b>       |   |                 |          |          |          |          |
| 1.   | ผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสม      |                 |          |          |          |          |
| 2.   | ผู้บริหารมีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติปฏิบัติงานอย่างชัดเจน            |                 |          |          |          |          |
| 3.   | ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์   |                 |          |          |          |          |
| 4.   | ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ                              |                 |          |          |          |          |
| 5.   | ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มความรับผิดชอบในงาน         |                 |          |          |          |          |
| 6.   | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                                  |                 |          |          |          |          |
| 7.   | ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลด้านต่างๆประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง                       |                 |          |          |          |          |
| 8.   | ผู้บริหารมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติปฏิบัติงานด้วยตนเอง              |                 |          |          |          |          |
| <b>การแสดงผลเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ</b>   |   | <b>5</b>        | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| 9.   | ผู้บริหารมีการประพฤติปฏิบัติดีตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู                           |                 |          |          |          |          |
| 10.  | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติปฏิบัติงาน               |                 |          |          |          |          |
| 11.  | ผู้บริหารกระตุ้นพัฒนา ส่งเสริมครูในการปฏิบัติปฏิบัติงาน                           |                 |          |          |          |          |
| 12.  | ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ปัญหาการปฏิบัติปฏิบัติงาน             |                 |          |          |          |          |
| 13.  | ผู้บริหารเป็นผู้หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง                        |                 |          |          |          |          |
| 14.  | ผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือครูมีการกำหนดเป้าหมาย                 |                 |          |          |          |          |
| 15.  | ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางเป็นระบบ                                    |                 |          |          |          |          |
| <b>การกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง</b> |   | <b>5</b>        | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| 16.  | ผู้บริหารสร้างความตระหนัก การกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานโดยการยึด เป้าหมายของโรงเรียน |                 |          |          |          |          |
| 17.  | ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมาย โดยยึดเป้าหมายของโรงเรียน              |                 |          |          |          |          |

| ที่  | ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับการปฏิบัติ |          |          |          |          |
|--|--|-----------------|----------|----------|----------|----------|
|  |  | 5               | 4        | 3        | 2        | 1        |
| <b>การกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (ต่อ)</b> |  |                 |          |          |          |          |
| 18.  | ผู้บริหารให้เวลาครูเพื่อแนะนำแนวทาง การปฏิบัติที่ชัดเจน                                |                 |          |          |          |          |
| 19.  | ผู้บริหารแนะนำให้ครูเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ                              |                 |          |          |          |          |
| 20.  | ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นให้ครูในตนเองในการทำงานสู่ความสำเร็จ                           |                 |          |          |          |          |
| 21.  | ผู้บริหารส่งเสริม เสนอแนะ และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน                                  |                 |          |          |          |          |
| 22.  | ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหอย่างมีเหตุผล   |                 |          |          |          |          |
| 23.  | ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น  |                 |          |          |          |          |
| 24.  | ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้  |                 |          |          |          |          |
| 25.  | ผู้บริหารมีการคิด ตระหนักถึงปัญหาอย่างเป็นระบบ   |                 |          |          |          |          |
| 26.  | ผู้บริหารมีการความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน                     |                 |          |          |          |          |
| 27.  | ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาที่ดี เพื่อสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน                             |                 |          |          |          |          |
| 28.  | ผู้บริหารมีการประนีประนอม โกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น                         |                 |          |          |          |          |
| 29.  | ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  |                 |          |          |          |          |
| <b>การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก</b>                 |  | <b>5</b>        | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| 30.  | มีการแสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา                      |                 |          |          |          |          |
| 31.  | แนะนำบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทางที่ดีอยู่เสมอ                                   |                 |          |          |          |          |
| 32.  | ส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ   |                 |          |          |          |          |
| 33.  | มีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอ   |                 |          |          |          |          |
| 34.  | แนะนำหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา                   |                 |          |          |          |          |
| 35.  | ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดอย่างรอบคอบเพื่อให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในการปฏิบัติงาน |                 |          |          |          |          |
| <b>การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง</b>      |  | <b>5</b>        | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| 36.  | ผู้บริหารมีการแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่ก้าวหน้าแก่บุคลากร                            |                 |          |          |          |          |
| 37.  | ผู้บริหารช่วยเหลือ สนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร                                    |                 |          |          |          |          |



| ที่  | ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติ |          |          |          |          |
|--|---|-----------------|----------|----------|----------|----------|
|  |   | 5               | 4        | 3        | 2        | 1        |
| <b>การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง (ต่อ)</b>  |   |                 |          |          |          |          |
| 38.  | ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครู   |                 |          |          |          |          |
| 39.  | ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชย มอบรางวัล ให้เกียรติบุคลากร                                     |                 |          |          |          |          |
| 40.  | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ พัฒนาตนเองตามความสนใจ                             |                 |          |          |          |          |
| 41.  | ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพของผลงาน                        |                 |          |          |          |          |
| 42.  | ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง          |                 |          |          |          |          |
| 43.  | ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ |                 |          |          |          |          |
| 44.  | ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัวให้ประสบผลสำเร็จ                      |                 |          |          |          |          |
| <b>การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน</b> |   | <b>5</b>        | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| 45.  | ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน                           |                 |          |          |          |          |
| 46.  | ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและทีมงาน  |                 |          |          |          |          |
| 47.  | ผู้บริหารให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือเป็นกัลยาณมิตรกับครู                                       |                 |          |          |          |          |
| 48.  | ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่าง  |                 |          |          |          |          |
| 49.  | ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดี                                   |                 |          |          |          |          |
| 50.  | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ                                   |                 |          |          |          |          |
| 51.  | ผู้บริหารมีการระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน                     |                 |          |          |          |          |
| 52.  | ผู้บริหารสร้างคณะทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม ยอมรับความคิดที่แตกต่างกัน                       |                 |          |          |          |          |

| ที่   | ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับการปฏิบัติ |   |   |   |   |  |  |  |  |
|---|---|-----------------|---|---|---|---|--|--|--|--|
|   |   | 5               | 4 | 3 | 2 | 1 |  |  |  |  |
| การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง |   |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 53.   | ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน  |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 54.   | ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                               |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 55.   | ผู้บริหารให้แนวคิดแนะนำสำหรับครูให้เกิดความรัก ความศรัทธา และผูกพันต่อองค์กร          |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 56.   | ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติเพื่อ สร้างวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีในโรงเรียน |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 57.   | ผู้บริหารเฝ้าอำนวยความสะดวกต่อปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย                     |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 58.   | ผู้บริหารพัฒนางานของตนเองและส่วนรวมในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจ                       |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |
| 59.   | ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน  |                 |   |   |   |   |  |  |  |  |



## แบบสัมภาษณ์ เพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

.....

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ
3. ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
4. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง
5. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
6. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ

แบบสัมภาษณ์ในศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา นี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการบริหารงาน และการปฏิบัติงานในโรงเรียนของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววลัยลักษณ์ โคนสุวรรณ

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

## ตอนที่ 1 สถานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ - นามสกุล (นาย,นาง,นางสาว / อื่นๆ.....) .....

ประวัติการศึกษา

.....  
.....  
.....

สถานที่ในการทำงาน

.....  
.....  
.....

รางวัลเชิดชูเกียรติในระดับเขตหรือระดับประเทศว่าเป็นผู้ที่ดีเด่น ในด้านผู้นำ

- ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติในระดับเขตพื้นที่
- ( ) รางวัล (OBEC AWARD) ระดับเหรียญทอง ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านบริหารจัดการ
- ( ) รางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARD) ระดับเหรียญทอง ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม

ประสบการณ์บริหารงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี**

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น  
6 ด้าน ดังนี้

**1. ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง**

ท่านมีแนวทางการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ**

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน  
ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง**

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้มีเวลาสำหรับครูเพื่อแนะนำแนวทาง การปฏิบัติที่ชัดเจนได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**4. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง**

ท่านมีแนวทางในมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและทีมงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ

ท่านมีแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

★★ ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์★★



ภาคผนวก ค

การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



## ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาปทุมธานี

แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

| ข้อ | องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ  | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC | แปลผล  |
|-----|--|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|--------|
|     |  | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1             | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 |     |        |
| 1.  | ผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสม | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 2.  | ผู้บริหารมีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน                         | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 3.  | ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์                                      | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 4.  | ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ                         | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 5.  | ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มความรับผิดชอบในงาน    | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 6.  | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์                             | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 7.  | ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลด้านต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง                | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 8.  | ผู้บริหารมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเอง                | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 9.  | ผู้บริหารมีการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู                        | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 10. | ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน                 | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 11. | ผู้บริหารกระตุ้นพัฒนา ส่งเสริมครูในการปฏิบัติงาน                             | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |

| ข้อ | องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC | แปลผล  |
|-----|---|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|--------|
|     |   | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1             | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 |     |        |
| 12. | ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างทีเ็นการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน                     | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 13. | ผู้บริหารเป็นผู้หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง                        | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 14. | ผู้บริหารกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือครู มีการกำหนดเป้าหมาย                | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 15. | ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางเป็นระบบ                                    | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 16. | ผู้บริหารสร้างความตระหนัก การกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานโดยการยึด เป้าหมายของโรงเรียน | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 17. | ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งเป้าหมาย โดยยึดเป้าหมายของโรงเรียน              | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 18. | ผู้บริหารให้เวลาครูเพื่อแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน                            | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 19. | ผู้บริหารแนะนำให้ครูเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ                         | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 20. | ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นให้ครูในตนเองในการทำงานสู่ความสำเร็จ                      | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 21. | ผู้บริหารส่งเสริม เสนอแนะ และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน                             | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 22. | ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 23. | ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                                     | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 24. | ผู้บริหารมีการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 25. | ผู้บริหารมีการคิด ตระหนักถึงปัญหาอย่างเป็นระบบ                                    | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 26. | ผู้บริหารมีการความคิดสร้างสรรค์และเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน                | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |

| ข้อ | องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC | แปลผล  |
|-----|---|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|--------|
|     |   | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1             | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 |     |        |
| 27. | ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาที่ดี เพื่อสร้างสรรค์ การปฏิบัติงาน                             | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 28. | ผู้บริหารมีการประนีประนอม โกล่เกลี่ยความ ขัดแย้งได้อย่างราบรื่น                         | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 29. | ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 30. | มีการแสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์และ เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา                      | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 31. | แนะนำบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทาง ที่ดีอยู่เสมอ                                   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 32. | ส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาต่างๆ   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 33. | มีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอ  | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 34. | แนะนำหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา                   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 35. | ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดอย่างรอบคอบ เพื่อให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในการปฏิบัติงาน | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 36. | ผู้บริหารมีการแนะนำแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ก้าวหน้าแก่บุคลากร                            | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 37. | ผู้บริหารช่วยเหลือ สนับสนุนและให้คำปรึกษา แก่บุคลากร                                    | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 38. | ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครู   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 39. | ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชย มอบรางวัล ให้เกียรติบุคลากร                                   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 40. | ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ พัฒนาตนเองตามความสนใจ                           | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 41. | ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพของผลงาน                     | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 42. | ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อ ปรับปรุง การปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง      | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |

| ข้อ | องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC | แปลผล  |
|-----|---|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|--------|
|     |   | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1             | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 |     |        |
| 43. | ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 44. | ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัวให้ประสบผลสำเร็จ                      | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 45. | ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน                           | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 46. | ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและทีมงาน  | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 47. | ผู้บริหารให้คำแนะนำปรึกษาหารือเป็นกัลยาณมิตรกับครู  | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 41. | ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพของผลงาน                        | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 48. | ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง                                    | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 49. | ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดี                                   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 50. | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ                                   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 51. | ผู้บริหารมีการระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน                     | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 52. | ผู้บริหารสร้างคณะทำงานด้วยกระบวนการกลุ่มยอมรับความคิดเห็นที่ต่างกักัน                     | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 53. | ผู้บริหารมีการอำนวยความสะดวกให้กับครูในด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน                         | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 54. | ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน  | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 55. | ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                                   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |

| ข้อ | องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |                     |                     |                     |                     | IOC | แปลผล  |
|-----|---|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|--------|
|     |   | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1             | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 |     |        |
| 56. | ผู้บริหารให้แนวคิดแนะนำสำหรับครู ให้เกิดความรัก ความศรัทธาและผูกพันต่อองค์กร          | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 57. | ผู้บริหารกำหนดกฎระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อ สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในโรงเรียน | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 58. | ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกต่อปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย                   | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |
| 59. | ผู้บริหารพัฒนางานของตนเองและส่วนร่วม ในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจ                     | +1                              | +1                  | +1                  | +1                  | +1                  | 1   | ใช้ได้ |



ภาคผนวก ง  
รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้เก็บข้อมูลในการวิจัย



## รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้เก็บข้อมูล

| ลำดับ<br>ที่ | รายชื่อสถานศึกษา                                   | จำนวน<br>ประชากร | กลุ่ม<br>ตัวอย่าง |
|--------------|--|------------------|-------------------|
| 1.           | โรงเรียนปทุมวิไล                                   | 148              | 25                |
| 2.           | โรงเรียนปทุมธานี "นันทมนีบำรุง"                    | 42               | 7                 |
| 3.           | โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารัตนราชวิทยาลัย ปทุมธานี    | 55               | 9                 |
| 4.           | โรงเรียนวรราชาทินัดมาตุวิทยา                       | 99               | 16                |
| 5.           | โรงเรียนสุนทรโรเมตตาประชาสรรค์                     | 11               | 2                 |
| 6.           | โรงเรียนบัวแก้วเกษร                                | 35               | 6                 |
| 7.           | โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม                  | 189              | 31                |
| 8.           | โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี                      | 125              | 21                |
| 9.           | โรงเรียนทอวัง ปทุมธานี                             | 118              | 20                |
| 10.          | โรงเรียนชัยสิทธิवास "พัฒน์ สายบำรุง"               | 18               | 3                 |
| 11.          | โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี          | 56               | 9                 |
| 12.          | โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต                   | 167              | 28                |
| 13.          | โรงเรียนธัญรัตน์                                   | 161              | 27                |
| 14.          | โรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี             | 45               | 7                 |
| 15.          | โรงเรียนหนองเสือวิทยาคม                            | 89               | 15                |
| 16.          | โรงเรียนที่ปังกกรวิทยาพัฒนาฯ                       | 93               | 15                |
| 17.          | โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ 60 พรรษา                   | 12               | 2                 |
| 18.          | โรงเรียนธัญบุรี                                    | 132              | 22                |
| 19.          | โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ปทุมธานี           | 107              | 18                |
| 20.          | โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี | 105              | 17                |
| 21.          | โรงเรียนสายปัญญารังสิต                             | 105              | 17                |
| 22.          | โรงเรียนมัธยมสังคีตวิทยา กรุงเทพมหานคร             | 30               | 5                 |
|              | <b>รวม</b>   | <b>1,942</b>     | <b>322</b>        |

## ประวัติผู้เขียน

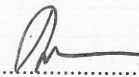
ชื่อ – นามสกุล นางสาววลัยลักษณ์ โคสุวรรณ  
วัน เดือน ปีเกิด วันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534  
ที่อยู่ 38 หมู่ 7 ตำบลนาเมือง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด 45120  
การศึกษา ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
การทำงาน  
พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง ข้าราชการครู โรงเรียนธัญรัตน จังหวัดปทุมธานี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี  
อีเมล walailak\_k@mail.mutt.ac.th





วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่เกิดจากการค้นคว้าและวิจัย ขณะที่ข้าพเจ้าศึกษาอยู่ใน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดังนั้น งานวิจัยในวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ถือเป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และข้อความต่าง ๆ ในวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่าไม่มีการคัดลอกหรือนำงานวิจัยของผู้อื่นมานำเสนอในชื่อของข้าพเจ้า

This thesis consists of research materials conducted at Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi and hence the copyright owner. I hereby certify that the thesis does not contain any forms of plagiarism.



(..นางสาวลี้ลักษณ์ โคนสุวรรณ..)



COPYRIGHT © 2022  
FACULTY OF TECHNICAL EDUCATIONAL  
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI

ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2565  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี