

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา และประเภทของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการครูสายผู้สอนในสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ใช้เกณฑ์การแบ่งสัดส่วนของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน โดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามแบบการแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา แบบสอบถาม มีจำนวน 3 ข้อ และ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำเหนือผู้นำเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1991 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540) ซึ่งเน้นกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 7 ขั้นตอน คือ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการกำหนดทางสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำนวน 56 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เครื่องมือนี้ผู้วิจัยนำไปหาความเที่ยงตรง โดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน พิจารณาเพื่อให้ข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุง และนำไปทดลองใช้กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น ปรากฏว่ามีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .42-.88 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ.99 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองจำนวน 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.15 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS for Windows) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t -test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาคิดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และประเภทของสถานศึกษา ปรากฏผลดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 67.67 มีข้าราชการครูที่ให้ข้อมูล จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 78.99 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีข้าราชการที่ให้ข้อมูล จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.01

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษามาก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 13 ปีขึ้นไปมี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีข้าราชการครูที่ให้ข้อมูล จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 65.55 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาน้อย คือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาน้อยกว่า 13 ปี มี จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.67 มีข้าราชการครูที่ให้ข้อมูล จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 34.45

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 มีข้าราชการครูที่ให้ข้อมูล จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.82 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาประเภทขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีข้าราชการครูที่ให้ข้อมูล จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 25.21 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาประเภทมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 มีข้าราชการครูที่ให้ข้อมูล จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.97

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีประสพการณ์การบริหารมาก และประสพการณ์การบริหารน้อย โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา และมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) ยกเว้นด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างผลงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.1 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ประเภทของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา กับประเภทของสถานศึกษาประถมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

5.2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ประเภทของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษากับประเภทของสถานศึกษาประถมศึกษา และประเภทของสถานศึกษาประถมศึกษา กับประเภทของสถานศึกษามัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

5.3 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ในประเภทของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา กับประเภทของสถานศึกษาประถมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ในประเภทของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา กับ ประถมศึกษา และประเภทของสถานศึกษาประถมศึกษา กับประเภทของสถานศึกษามัธยมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

5.5 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองประเภทของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา กับประเภทของสถานศึกษาประถมศึกษา และประเภทของสถานศึกษาประถมศึกษา กับประเภทของสถานศึกษามัธยมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกล่าวถึงประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาตามความมุ่งหมายของการวิจัย กรอบความคิด และสมมติฐานของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ด้านการบริหารสถานศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดทุกคน โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีแต่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาต้องเข้ารับการศึกษาดูแบบเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องได้รับการอบรมตามหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และต้องผ่านเกณฑ์ตามกำหนด นอกจากนี้ ในภาวะปัจจุบัน เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรประเภทใด และระดับใดก็ตามจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูล ข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดนภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะมีความสามารถในการกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ใ้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ ศักยภาพที่มีอยู่ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สื่อสารกับบุคลากร และหน่วยงานอื่น ด้วยความรู้สึที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะ ทางการบริหาร การจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ดังนั้น ภายใต้วาทการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะ ดังกล่าว ผู้นำ หรือผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดทุกระดับได้ให้ความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด

จากเหตุผลทั้งสองประการนี้ ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่ได้จากการศึกษาอบรม เพื่อนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นกมล บุญถนอม (2542, หน้า 83) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัช พุทธิรักษา (2542) พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีต่อการบริหารการศึกษาแห่งยุคโลกาภิวัตน์ ในเขตพื้นที่ชายฝั่งตะวันออก

ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากรวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อินทรน้อย มะลิขยวงศ์ (2540) ภาวะผู้นำปรัวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่าภาวะผู้นำปรัวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูนอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาใน รายละเอียดของแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

1.1 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำเหนือ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ รองลงมาคือ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และธรรมาจริย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันกระแสความเปลี่ยนแปลงหลายๆด้านในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและ ตลอดเวลาการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จให้เป็นไปตามแผนนโยบายแห่งการปฏิรูปการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความ ซื่อสัตย์สุจริต มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการผูกมิตรไมตรี ให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ ชารี มณีสรี (2542, หน้า 61) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง วางตัวเป็นผู้ใหญ่ เคารพในสิทธิของผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว และมีความเข้าใจอันดีในระหว่าง ผู้ร่วมงานด้วยกันสำหรับข้อสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่หนีปัญหา ยอมรับว่ามีปัญหา และต้องพยายาม แก้ปัญหา โดยการกระตุ้นและจูงใจครู อาจารย์ ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเสนอแนะเพื่อปรับปรุง แก้ไข สอดคล้องกับ ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 72-73) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดี นอกเหนือจากมุ่งสร้างและส่งเสริมลักษณะงานให้เป็นที่ทำให้น่าสนใจ กับภูมิปัญญาความสามารถของ ผู้ปฏิบัติแล้วยังเป็นผู้สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับกลุ่มและมวลสมาชิกระหว่าง ปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดความร่วมมือ มีพลังในการแก้ไขปัญหา และความขัดแย้งใดๆที่มีในทาง สันติวิธี ผู้นำคนนี้นับว่าเป็นผู้นำที่รู้จักปรับปรุงแก้ไข และเป็นที่แท้จริง

1.2 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ เปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รองลงมาคือ มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ทั้งนี้เนื่องเพราะว่า ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ไปอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงแต่ละสถานศึกษามีการวางแผนเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งปรับ

ให้เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการของชุมชน เนื่องจากองค์การที่ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นย่อมเกิดจากทีมงานที่มีคุณภาพและมีความรู้ ความสามารถที่มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 66) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ผู้บริหารจัดการให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการร่วมกับผู้อื่นทั้งในระดับกลุ่ม โรงเรียน อำเภอ และจังหวัด รวมทั้งร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอยู่ในระดับมาก

สำหรับข้อสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อ เพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 45) กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีจะต้อง สร้างสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในผู้ร่วมงาน นอกจากนี้การยกย่องผู้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง ต่อหน้าผู้ร่วมงาน ยังทำให้บุคคลนั้นมีความภาคภูมิใจในผลงานนั้น ตลอดจนมีขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมในข้อนี้อยู่ใน ระดับมาก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการคำนิย ทางสร้างสรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็น อันดับแรก คือ สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับ มอบหมาย และบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบัน บุคลากรในโรงเรียนต้องได้เข้ารับการศึกษายอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 20 ชั่วโมงต่อคน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขปรับปรุง 2545 ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความรู้ความสามารถอย่างเสมอภาคกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 66) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ผู้บริหารจัดการให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม ทางวิชาการร่วมกับผู้อื่นทั้งในระดับกลุ่ม โรงเรียน อำเภอ และจังหวัด รวมทั้งร่วมกับหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอยู่ในระดับมาก

สำหรับข้อสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารดำเนินการ โดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือ

สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ และรางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษจะต้องทำด้วยความยุติธรรมสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 78) กล่าวว่าผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยแล้วก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีมาตรฐานในการทำงาน รองลงมาคือ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของโรงเรียน และส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 25 – 60) ที่กล่าวว่าผู้นำสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรจะนำไปปฏิบัตินอกเหนือจากที่คาดหวัง สำหรับข้อสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ให้คำแนะนำแก่บุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันกระแสความเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น บุคลากรขององค์กรต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพของตน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ญัตติ ชินวงศ์ (2545, หน้า 58-59) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูอาจารย์มีความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 66) ที่ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยข้อที่มี

คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ แนะนำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ รองลงมาคือ กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยการยึดเป้าหมายของโรงเรียน และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าการที่ทำงานนั้นมีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 129-134) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และคลอให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเองเพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้มีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ รักดีและผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร

สำหรับข้อสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ แนะนำบุคลากรเรื่องการสร้างความคาดหวังให้กับตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรมีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้าง ความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของตนเอง และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

1.6 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ แสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี รองลงมาคือ เป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น และเป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌักทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 60) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกล้าแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับข้อสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ เป็นผู้มี ความมั่นคงทางอารมณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ มุ่งพัฒนางานของตนเองและส่วนรวม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ รองลงมาคือ แนะนำการประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดความสำนึก รับผิดชอบผดุงเกียรติยศ เพื่อชื่อเสียงของโรงเรียน และกำหนดกฎระเบียบหรือแนวปฏิบัติเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในโรงเรียนทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและผูกพันต่อหน่วยงาน ส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงามอันจะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มี วัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร สำหรับ ข้อสุดท้ายซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรในทุกเรื่องอย่างทั่วถึง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกรักในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนา หน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและ มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ และมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยเช่นกัน

2. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอ เขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) ซึ่งปรากฏว่า ผู้บริหารสถานศึกษากิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548, หน้า 83) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษากิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อย และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ต้องลงมือปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ด้วยตนเองเสียเป็นส่วนใหญ่เพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในชั้นเรียนได้เต็มเวลาและเต็มหน้าที่โดยไม่ละทิ้งห้องเรียน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้คณะครูผู้ได้บังคับบัญชามองในมุมกลับว่ามีส่วนในการใช้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ มีภาวะผู้นำในแต่ละด้านลดน้อยลงไปด้วย ประกอบกับในยุคปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตามกระแสของโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้โลกไร้พรมแดนทำให้เกิดกระแสนำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษาทั้งเชิงรุก และเชิงรับ จะเห็นได้จากแนวทางการปฏิรูปการศึกษา จะเน้นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงาน

งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังนั้น ผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาท และวิธีการบริหารของตน ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่มี วุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี ส่วนเป็นผู้ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เป็นผู้ที่มีโลกทัศน์กว้างไกล มีเหตุผลในการบริหารงาน มีวิจรรย์ญาณในการใช้ภาวะผู้นำ เพื่อบริหารจัดการ ประกอบกับผู้บริหารทุกคนต่างได้รับการศึกษาค้นคว้า จากการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญการ และ ความเชี่ยวชาญ ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ได้จบปริญญาตรี สาขาวิชาเอกการบริหารการศึกษา ต้องเข้ารับ ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมระดับ ป.บัณฑิต สาขาวิชาเอก การบริหารการศึกษา 1 ปีการศึกษา โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้เรียนซึ่งสอดคล้องกับ วรรดสิทธิ สิทธิสุนทร (2524, หน้า 9-10) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ มีภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้ทั้งหมดมาพัฒนางานให้มี ความก้าวหน้า

อนึ่ง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะ ผู้นำเหนือผู้นำในทุกด้านแตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีได้รับการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วย การศึกษาค้นคว้า จึงทำให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วย และเป็น ผู้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะแนะนำให้นักลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานการทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ให้นักลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์ ให้นักลากรมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นตรงกันที่ทัศนะของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 233-243) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะประการหนึ่งคือ ต้องรู้จักการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความสามารถในการทำงาน ให้ความสนใจ และมีความเป็นอยู่ที่ดี ผู้นำที่มีความรู้สูงย่อมตระหนัก ในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง เพราะผู้บริหารถือว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้บริหารและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ผู้นำหรือผู้บริหารต้อง อำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ให้ความเป็นธรรมใน การพิจารณาความดีความชอบ ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอำนวยความสะดวกโดย สนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญ ให้

คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการนิเทศอย่างเป็นระบบ กระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน และให้โอกาสเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้มอบหมาย และอาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพาวัดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 35) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนที่ตนเองเป็นเบื้องแรก กล้าทดสอบ ทดลองเรียนรู้ความสำเร็จ อุปสรรค ความล้มเหลว จากการทดลองนั้น ๆ ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จึงไม่ค่อยได้คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นน้อย เพราะมั่นใจว่าตนเองมีความรู้ความสามารถสูง วางแผนได้ดีและถูกต้องเหมาะสมที่สุดแล้ว ตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ กวี วงศ์พุด (2539, หน้า 120) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่รวม การตัดสินใจไว้ที่ตนเองจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะทำให้ขนาดของการควบคุมและการมอบหมายงานมีน้อยมาก ผลผลิตของผู้บริหารประเภทนี้จะสูงแต่ความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับจะต่ำ ขาดความกระตือรือร้น ขณะที่การทำงานดำเนินไปได้ เพราะความกลัวจะถูกลงโทษ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบผู้บริหาร โรงเรียนประเภทนี้ ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพราะผู้บริหารโรงเรียนและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาระดับเดียวกันทำให้การทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กวี วงศ์พุด (2539, หน้า 59) ได้กล่าวไว้ว่า หลักมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีควรยึดหลักการปกครองการบังคับบัญชา เพื่อให้ลูกน้องผู้ร่วมงานพึงพอใจ ดังนี้ รู้จักพูดจา ทักทายผู้อื่น โดยใช้คำพูดที่สุภาพไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส จำชื่อผู้ร่วมงานได้ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาส พูดและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ ให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานทุกคน ให้ความรักและชื่นชมต่อผู้อื่น ให้ความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบและยอมรับ ผู้บริหารโรงเรียนประเภทนี้ ดังนั้นจึงทำให้ผลการวิจัย ครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยรวมและรายด้านมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

3. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาชะเมา ที่มีประสบการณ์มากไม่ได้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สูงกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์น้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในอดีตต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ทันต่อยุคสมัยเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาที่

ต้องมีการสร้างสรรหาให้เกิดกับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนถึงชุมชนและผู้ปกครองด้วย ต้องมีการนิเทศงานต่าง ๆ มีการมุ่งใจในการปฏิบัติงาน มีการใช้แรงเสริม เพื่อให้เกิดกำลังใจ การให้ความใกล้ชิดสนิทสนม และมีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมโดยที่ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532, หน้า 122) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มาก จะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสภาวะการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจ และสามารถเลือกวิธีการทำงานได้ดีอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ กันยา สุวรรณแสง (2532, หน้า 81-82) ที่กล่าวว่าประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคนดี น้ำใจ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย สกฤพร สังวรกาญจน์ (2529, หน้า 19) กล่าวว่า การที่ครูมีประสบการณ์และปฏิบัติงานนาน น่าจะมีทักษะและความชำนาญ จนสามารถนำประสบการณ์มาปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลแก่หน่วยงาน ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน เพราะประสบการณ์ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 70-71) พบว่า วุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน

อนึ่ง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองกลุ่มประสบการณ์ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ จากกระแสความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรม สลับซับซ้อนมากขึ้นที่ต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงจากผู้ปฏิบัติงาน บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการภายในองค์การของตนเองได้อย่างทันการ ไม่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากหรือน้อย ต่างก็ตระหนัก และเห็นความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2544, หน้า 153) ที่กล่าวว่า ผู้นำในองค์การต้องมีเจตจำนงที่แน่วแน่ (Strategic Intent) พินฝ่าอุปสรรค และอนาคตที่ไม่มีใครทราบ มีความมั่นใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้อื่น กระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดริเริ่ม และเสริมสร้างความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ต้องพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะเป็น ผู้คิด ผู้ให้ ผู้สร้าง และผู้พัฒนา เป็นผู้ที่มียศกภาพสูง สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักคิด รู้จักแก้ปัญหา สร้างผู้นำรุ่นใหม่ เป็นดาวรุ่ง เป็นความหวัง เป็นผู้มีแวว เป็นอนาคตและร่วมกำหนดบทบาทใหม่พร้อมนำพาองค์การก้าวกระโดด ในทางที่สร้างสรรค์ต่อไป

4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กิ่งอำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา และมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) ยกเว้น ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

4.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) จำนวน 1 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาประเภทประถมศึกษา กับ ขยายโอกาสทางการศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจของงานเหมือนกับสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาทุกประการ จะแตกต่างตรงที่โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษานั้นเป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนและบุคลากรเป็นจำนวนมากและจัดการศึกษาในระดับมัธยมซึ่งอาจทำให้ครูผู้สอนกับผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองน้อยกว่าสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาเพราะผู้บริหารกับครูผู้สอนมีความใกล้ชิดสนิทสนม มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีมาตรฐานในการทำงานให้อย่างครบถ้วนโดยทั่วถึงกันและทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน และโครงการของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 25 – 60) ที่กล่าวว่า ผู้นำสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรจะนำไปปฏิบัตินอกเหนือจากที่คาดหวัง

4.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประถมศึกษากับขยายโอกาสทางการศึกษา และประถมศึกษา กับ มัธยมศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับครูผู้สอน และมีโอกาสแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูผู้สอน โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม ให้บุคลากรเป็น

ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาดเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และความ “เหมือนกัน” ของบุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent Power) ที่เกิดจากตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร บุคลากรจะรู้สึกอบอุ่นใจเมื่ออยู่ใกล้และภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บริหาร บุคลากรเรียนรู้ที่จะลอกเลียนแบบพฤติกรรม รวมทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าตน

4.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ประถมศึกษากับขยายโอกาสทางการศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้าน การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาประเภทขยายโอกาสทางการศึกษา ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาเป็นผู้บริหารที่ลงมือปฏิบัติการด้วยตนเองมีโอกาสดำเนินการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด สนับสนุน ช่วยเหลือ และคล้อยใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเอง เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการและความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 92 – 95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่างานที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะก่อให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน

4.4 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ จำแนกตามประเภทสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประถมศึกษากับขยายโอกาสทางการศึกษา และประถมศึกษากับมัธยมศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาประเภทของสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา และประเภทของสถานศึกษามัธยมศึกษา ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาถึงอำเภอเขาฉกรรจ์ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีความใกล้ชิดสนิทสนม

เป็นกันเองกับข้าราชการครูสายผู้สอน มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถเพื่อจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ และความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับ โอกาส พัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหาร พยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง พัฒนาตนเอง ตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มิสละในการดำเนินหรือตีขม บุกคลาการ

4.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำแนกตาม ประเภทสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ ประถมศึกษากับขยายโอกาสทางการศึกษา และประถมศึกษากับมัธยมศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหาร สถานศึกษาประเภทประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเองมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาประเภทของสถานศึกษาขยายโอกาสทาง การศึกษา และประเภทของสถานศึกษามัธยมศึกษา ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาถึงอำเภอเขาคิชฌกูฏส่วน ใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จะมีความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นกันเองกับครูสายผู้สอนจึงมี โอกาสพบปะพูดคุยกับครูผู้สอนได้อย่างทั่วถึงจึงทำให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความ ประทับใจ ความรักดีและผูกพันต่อหน่วยงานและมีโอกาสในการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การ เสริมแรงแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันปลูกฝังให้บุคลากรเกิด ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และ บรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนา ในรูปแบบต่างๆได้มากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาประเภทขยาย โอกาสและมัธยมศึกษาที่เป็นสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่กว่า

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ข้อที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก คือ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมการบริหารด้วยการแนะนำและส่งเสริมบุคลากร จัดให้ มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน เปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนได้ ทำงานและรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมากแต่เป็นอันดับสุดท้ายคือ ให้คำแนะนำ

แก่นุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ควรเพิ่มความสนใจในการให้คำแนะนำแก่นุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายไปแล้วด้วยการนิเทศ กำกับ ติดตาม

1.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้นุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ข้อที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ เปิดโอกาสให้นุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้นุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เฉลียวฉลาดเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีทักษะในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก แต่อยู่อันดับสุดท้ายคือ ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานต่อไป

1.3 ด้านการกระตุ้นให้นุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ข้อที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ แนะนำให้นุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้นุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ส่วนข้อที่อยู่ในอันดับสุดท้าย คือ แนะนำบุคลากรเรื่องการสร้างความคาดหวังให้กับตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรแนะนำบุคลากร เรื่องการสร้างความคาดหวังให้กับตนเอง เพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพที่จะได้รับในอนาคตข้างหน้า

1.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ข้อที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก คือ แสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล ส่วนอันดับสุดท้าย คือ เป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเพิ่มความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่มากระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยต้องควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และใช้เหตุผลประกอบกับคุณธรรมจริยธรรมมาตัดสินปัญหาได้อย่างเที่ยงธรรม

1.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ ข้อที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ สนับสนุนส่งเสริมให้นุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมุ่งพัฒนานุคลากรตามความต้องการ

และความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ ส่วนข้อที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพึงระวังในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ โดยไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าได้เกิดความลำเอียง หรือขาดความชอบธรรม

1.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน ข้อที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นด้วยความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เพิ่มมากขึ้น

1.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ข้อที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ มุ่งพัฒนางานของตนและส่วนรวม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกลงใจในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นด้วยเช่นกัน ส่วนด้านนี้ที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรในทุกเรื่องอย่างทั่วถึง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือทุกข์สุขของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างถ้วนทั่วอย่างเสมอภาคกัน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเขตแห่งการปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจันทบุรี เขต 2 เพื่อนำผลไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 และ 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก