


ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18

กัจจา กสิกรรม


งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ กิจจา กสิกรรม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

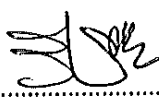

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกาญจน์ ชีระวิชิตระกูล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกาญจน์ ชีระวิชิตระกูล)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)
วันที่...๖...เดือน ...สิงหาคม... พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำ
แก้ไขข้อบกพร่องอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดร.ศญาญ ธีระวิชิตระกุล ซึ่งเป็นอาจารย์
ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี กรรมการสอบงานนิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัย
ได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และมีประสบการณ์กว้างขวางในการทำงานนิพนธ์
ฉบับนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา
ความรู้และอบรมสั่งสอน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ด้วยดีอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณา และอนุเคราะห์ในการ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานนิพนธ์
ฉบับนี้

ขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทุกท่านที่อนุเคราะห์และเอื้อเฟื้อในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี
สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือและ
สนับสนุนให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

กิจจา กสิกรรม

57920612: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

กิจจา กลีกรรม: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS'

SUPERLEADERSHIP IN CHONBURI UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE

AREA OFFICE 18) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สฎายุ วีระวิชิตระกูล, กศ.ด. 126 หน้า.

ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) ตามแนวของ Manz and Sims สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบค่าที (t -test) พบว่า

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีถึง ป.บัณฑิต โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี โดยรวมและรายด้าน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

4. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่าผู้นำสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

57920612: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: SUPERLEADERSHIP/ SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS/ THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18

KITJA KASAIKAM: SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS'

SUPERLEADERSHIP IN CHONBURI UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18. ADVISOR: SADAYU TEERAVANITTRAKUL, Ed.D. 126 P. 2018.

The objective of the research was to study the superleadership of secondary school administrators Chonburi under the Secondary Educational Service Area Office 18, classified by educational background, working experiences and size of school. Sample group of this study was 332 teachers under the Secondary Educational Service Area Office 18. The research tool was a, 5 scales-rating questionnaire on superleadership according to the method of Manz and Sims.

The statistics that used in the research were mean, (\bar{X}), Standard Deviation, (SD), One-way ANOVA, and t-test.

Results of this research were that;

1. The superleadership of secondary school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 18 was at the high level.

2. The superleadership of secondary school administrators under the Secondary Educational Service Area Office 18. classified by educational background it was found that Bachelor's degree to Graduate Diploma level and higher than master degree level were statistically significant difference at .05 level.

3. The superleadership of secondary school administrators's under the Secondary Educational Service Area Office 18. As classified by working experience, it was found that School administrators with more than 5 years of experience had higher leadership than the administrators with less than 5 years of experience. The overall and individual differences were statistically significant at the 0.5 level.

4. The superleadership of the secondary school administrators concerning school sizes revealed that the school. School administrators in extra large schools had higher leadership than the administrators in large, medium and small school in overall and individual, the differences were statistically significant at the .05 level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
สภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....	11
แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหารงานสถานศึกษา.....	14
แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ.....	27
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์.....	43
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
การจัดกระทำข้อมูล.....	59
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
5 สรุป และอภิปรายผล.....	86
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	98
บรรณานุกรม.....	101
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก.....	108
ภาคผนวก ข.....	112
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	126

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา..... 57
2	จำนวนครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ประสบการณ์การทำงานของครู และขนาดสถานศึกษา..... 62
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18..... 64
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง..... 65
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง..... 66
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง..... 67
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก..... 68
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง..... 69
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน..... 70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง.....	71
11 การทดสอบค่าวิกฤตที่ เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู ปริญาตรีถึง ป.บัณฑิต และตั้งแต่ ปริญญาโทขึ้นไป.....	72
12 การทดสอบค่าวิกฤตที่ เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปีกับประสบการณ์มากกว่า 5 ปี.....	73
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	75
14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	77
15 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมจำแนกตามขนาด สถานศึกษา.....	78
16 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่.....	79
17 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับ ให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่.....	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 81
19	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างรูปแบบความคิด ในทางบวก จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 82
20	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 83
21	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสนับสนุนให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 84
22	เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่..... 85
23	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 124

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกการอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 3) การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งหวังให้มนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) ไปในทิศทางที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของความเป็นมนุษย์และของสังคม รัฐบาลต้องมีวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาและตระหนักว่าการศึกษาเป็น “ระเบียบวาระแห่งชาติ” เพราะการศึกษาเป็นการพัฒนาคนเพื่อพัฒนาประเทศ (พีระ พนาสุภน, 2553, หน้า 3) ทรัพยากรมนุษย์มีค่ายิ่งกว่าทรัพยากรอื่นใดเพราะคุณภาพของคนเป็นสิ่งสำคัญและเป็นตัวบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ แต่การที่คนในประเทศจะมีคุณภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุในเกณฑ์ตามการศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติและตามนโยบายของรัฐ โดยเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่ต้องดำเนินการให้นโยบายของรัฐเห็นผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้น (จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 123)

โครงสร้างการบริหารการศึกษาในปัจจุบันเป็นการจัดโครงสร้างที่ยึดหลักการของการมีเอกภาพเชิงนโยบายหลากหลายในการปฏิบัติ กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีระบบชัดเจนตามขอบข่ายงานและบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารราชการ คณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาได้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาทั่วทั้งประเทศแยกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต รวมทั้งสิ้น 225 เขต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 28) ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่ดำเนินตามนโยบายเกณฑ์ที่หน่วยงานส่วนกลางเป็นผู้กำหนด มีอำนาจในการจัดการบริหารงาน โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ หน่วยงานระดับปฏิบัติในเขตพื้นที่ คือ สถานศึกษา บริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษา กำกับ โดยคณะกรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่ให้บริการด้านการเรียนการสอนที่มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับมอบอำนาจในการบริหารงานเป็นอย่างมากและจะต้องมีความรับผิดชอบใน

การบริหารโรงเรียนของตน มีดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการประกันคุณภาพของสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานทางการศึกษาไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร ดังนั้น บทบาทสำคัญของผู้บริหาร คือ จะต้องนำเอาความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้นำมาบริหารโรงเรียน โดยดำเนินการรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรภายในโรงเรียนให้ได้มากที่สุด ในการที่จะมาช่วยกันทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถเลือกวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (พรรณพร หุทัยถาวร, 2542, หน้า 2)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการศึกษาระหว่างในการจัดการศึกษา นโยบาย หลักสูตร ความมุ่งหมายทางการศึกษาหรือวิธีการสอนต่าง ๆ นั้น โรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ย่อมขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น และในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่สกัดกั้นความคิดอีกทั้งยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการบริหารและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ (นฤมล นามเอี่ยม, 2550, หน้า 37) คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 5) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารว่าเป็นลักษณะการบริหารงานตามกระบวนการ (Administrative process) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องปฏิบัติเป็นขั้นตอน การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญและเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและถูกต้องตามทฤษฎีหรือหลักการทางการบริหารแล้วย่อมได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยได้ทั้งคนและงาน ในที่สุด การบริหารก็ย่อมประสบความสำเร็จสอดคล้องกับแนวคิดของ Manz and Sims (1991, pp. 18-35) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้พฤติกรรมผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) โดยนำกระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้นำตนเอง มาใช้ในการบริหาร ซึ่งมี 7 ขั้นตอน คือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณาจารย์และ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หากผู้บริหารใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมแล้วเชื่อได้ว่าการบริหารโรงเรียนจะบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

สภาพปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 31 โรงเรียน มีข้าราชการครู จำนวน 1,929 คน เมื่อพิจารณา โดยภาพรวมแล้วจากรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-NET) ของ

นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2556 พบว่า มีผลการประเมินแยกตามรายวิชา คือ วิชาภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สุขศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพ และเทคโนโลยี นักเรียนได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่า มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ และจากรายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบที่ 2 พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาหลายแห่งยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานจากสำนักงานประเมินมาตรฐานการศึกษา (สมศ.) ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรและชุมชน ทั้งยังขาดการสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้นำตัวเอง การประพฤติปฏิบัติตนที่ยังขาดการวางแผน มอบหมายงานไม่ชัดเจน ขาดการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล บุคลากรในโรงเรียนได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาค่อนข้างน้อย ขาดการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ขาดการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ตามค้นพบความสามารถของตนเองและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งยังขาดการกระจายอำนาจทางการบริหารอย่างทั่วถึง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2553, หน้า 9)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อให้ทราบถึงภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และนำผลวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเหนือ ผู้นำอันจะทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียนและชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษา ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา มีความแตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

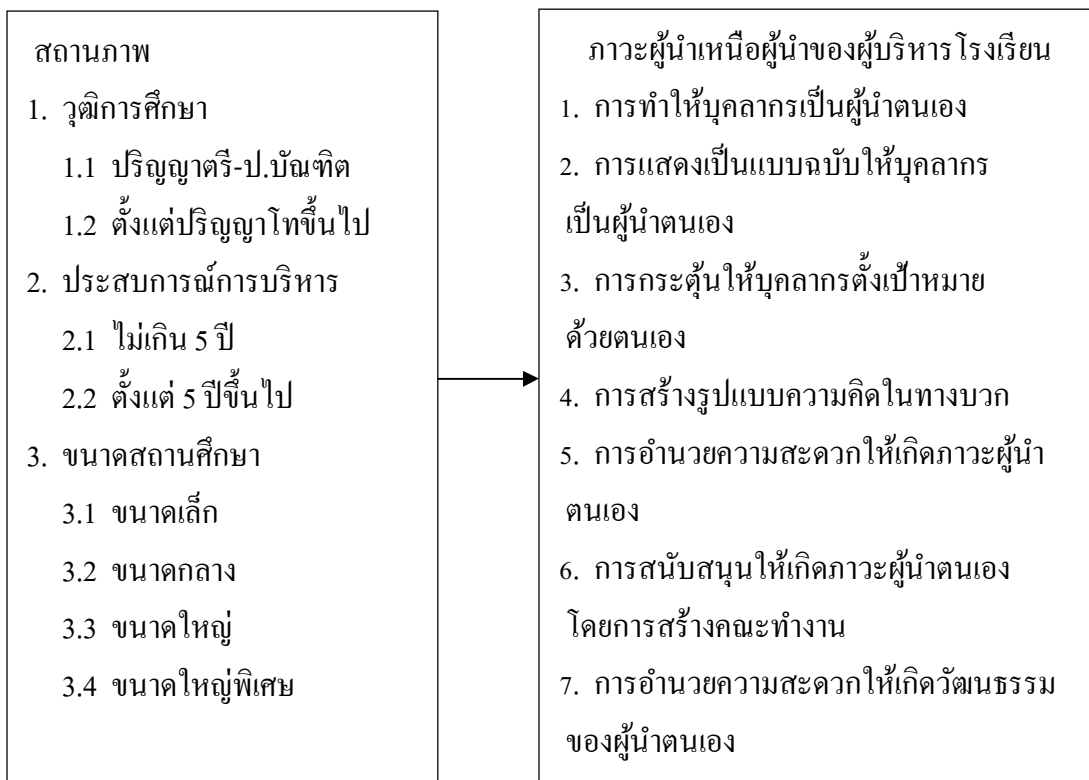
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามแนวคิด Manz and Sims (1991, p. 33) ซึ่งเน้นกระบวนการของภาวะผู้นำ 7 ขั้นตอน คือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นต้นฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำเองโดยการสร้างคณาจารย์และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยศึกษาจากความคิดเห็นของครู โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อใช้เป็นข้อคิดพิจารณาในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำอันจะทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรภายในโรงเรียนและชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดของ Manz and Sims (1991, p. 33) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 7 ขั้นตอน ดังนี้ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,929 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2557 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้จำนวน 322 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) และสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานของผู้บริหาร และขนาดสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1.1 วุฒิการศึกษา

3.1.1.1 ปริญญาตรี ถึง ป.บัณฑิต

3.1.1.2 ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

3.1.2 ประสบการณ์การทำงานของครู

3.1.2.1 ไม่เกิน 5 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

3.1.3 ขนาดสถานศึกษา

3.1.3.1 ขนาดเล็ก

3.1.3.2 ขนาดกลาง

3.1.3.3 ขนาดใหญ่

3.1.3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

- 3.2.1 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
- 3.2.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
- 3.2.3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
- 3.2.4 การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก
- 3.2.5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง
- 3.2.6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน
- 3.2.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่สามารถกระทำให้ครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่ได้แสดงออกมาให้ปรากฏ สามารถกระตุ้นให้บุคลากรใน สังกัดปฏิบัติตามและเป็นผู้นำตนเองได้ วัดได้จากแบบสอบถามของครูในโรงเรียนในด้านต่อไปนี้

1.1 การให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม การบริหารที่ได้ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปใน ทิศทางที่เหมาะสม แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจงาน เพิ่มความรับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่ม สามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทาง ปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

1.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงานที่ ส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งเป็น ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและความเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งการกระตุ้น พัฒนาและส่งเสริมให้แก่ครูนำมาเป็นแบบอย่างพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำตนเองและ ผู้อื่นได้

1.3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารมี พฤติกรรมที่ กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมาย

ด้วยตนเองได้ บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ทำให้บุคลากร มีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและ หน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

1.4 การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรม ในการส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรมีความคิดในทางที่ดีและสร้างสรรค์ เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อ การทำงาน กระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มีวิธี การประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น แนะนำแนวคิด ทฤษฎี ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร สร้างความพึงพอใจ ในการทำงาน

1.5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุน ให้ได้รับ โอกาสในการพัฒนา พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ กระจายอำนาจในการทำงาน ให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม รวมทั้งให้คำปรึกษาและ แนวทางการแก้ไข เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้เป็นผู้ นำ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

1.6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้าง คณะทำงานได้ดี มีการปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความรู้สึ กในการเป็นเจ้าของร่วมกัน สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ อันจะส่งผลให้เกิด ความพึงพอใจและการมีมิตรภาพที่ดี ตลอดจนทั้งสร้างความคุ้นเคยและมีความเป็นกัลยาณมิตร เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง ได้อย่าง สร้างสรรค์

1.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหาร มีพฤติกรรมในการสร้างเสริมความพึงพอใจ โน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน จัดหาวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ กำหนดระเบียบหรือ แนวประพฤติร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีของ โรงเรียน เพื่อเป็นการผูกเงิรติยศ และชื่อเสียงของโรงเรียน

2. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

3. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง จำนวนนักเรียนซึ่งเป็นตัวกำหนดขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังนี้

3.1 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีนักเรียนน้อยกว่า 500 คน

3.2 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน

3.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

3.4 โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป

4. วุฒิกการศึกษา หมายถึง การศึกษาสูงสุดของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่

4.1 ปริญญาตรีถึงป.บัณฑิต หมายถึง วุฒิกการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี หรือประกาศนียบัตรบัณฑิตศึกษา

4.2 ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป หมายถึง วุฒิกศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

5. ประสบการณ์การบริหาร หมายถึง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดประสบการณ์และการคำนวณประสบการณ์เฉลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 2 ระดับ ได้แก่

5.1 ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาดำกว่า 5 ปี

5.2 ประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

7. ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่มี
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตั้งอยู่เลขที่ 25/ 11 หมู่ที่ 5 ตำบล อ่างศิลา อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี รับผิดชอบการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี 31 โรงเรียน และจังหวัดระยอง 19 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 50 โรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทั้ง 5 กลุ่มสาระไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี พ.ศ. 2554
2. สถานศึกษาทุกแห่งจัดทำและใช้หลักสูตรเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน และสร้างเครือข่ายร่วมมือจากชุมชน
3. สถานศึกษาทุกแห่งจัดทำและใช้หลักสูตรเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน และสร้างเครือข่ายร่วมมือจากชุมชน
4. มีการพัฒนาครูตามมาตรฐานที่ 10 และให้มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี/ ดีมาก
5. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เสริมสร้างผู้เรียนเต็มศักยภาพ
6. สถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีมาตรฐาน
7. สถานศึกษามีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สอดคล้องกับแผนการจัดชั้นเรียน
8. สถานศึกษามีครูเพียงพออัตราส่วนครู: นักเรียนเป็นไปตามเกณฑ์
9. สถานศึกษามีอัตราส่วน นักเรียน: คอมพิวเตอร์ ต่ำกว่า 20: 1 และสามารถให้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือ

วิสัยทัศน์

เป็นหน่วยงานที่เข้มแข็งทันสมัย เป็นแกนนำรวมพลังขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากล

พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนการจัดการมัธยมศึกษาอย่างมีคุณภาพ
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้ได้ตามมาตรฐาน และ ยกระดับสู่มาตรฐานสากล
3. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน ในการยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากล
4. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความเป็นไทย และดำรงตนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าหมาย

1. สถานศึกษาในสังกัดยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน ได้ตามเป้าหมายและสู่ระดับสากล
2. สถานศึกษาในสังกัดจัดกิจกรรม ส่งเสริม สนับสนุน ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล
3. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์
4. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และผู้สำเร็จมัธยมศึกษา ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองเพื่อศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ

โครงสร้างการบริหาร

การบริหารงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สพม. 18) แบ่งการบริหารงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย
 - 1.1 กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป
 - 1.2 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
 - 1.3 กลุ่มงานประสานงาน
 - 1.4 กลุ่มงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพ

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
 - 2.1 งานธุรการ
 - 2.2 กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 2.3 กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 2.4 กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
 - 2.5 กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
 - 2.6 กลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.
 - 2.7 กลุ่มงานวินัยและนิติกร
3. กลุ่มนโยบายและแผน
 - 3.1 งานธุรการ
 - 3.2 กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ
 - 3.3 กลุ่มงานติดตามประเมินผลและรายงาน
 - 3.4 กลุ่มงานนโยบายและแผน
 - 3.5 กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ
 - 3.6 กลุ่มงานเลขานุการและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
 - 4.1 งานธุรการ
 - 4.2 กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
 - 4.3 กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน
 - 4.4 กลุ่มงานส่งเสริมกิจการพิเศษ
5. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์
 - 5.1 งานธุรการ
 - 5.2 กลุ่มงานบริหารการเงิน
 - 5.3 กลุ่มงานบริหารงานบัญชี
 - 5.4 กลุ่มงานพัสดุและสินทรัพย์
6. กลุ่มนิเทศติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา
 - 6.1 งานธุรการ
 - 6.2 กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตร
 - 6.3 กลุ่มงานวัดผลและประเมินผล
 - 6.4 กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อวัตกรรม

6.5 กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา

6.6 กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

6.7 กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2553, หน้า 2-4)

แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหารงานสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษามีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษานักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วุฒฑะ นิมมาลา (2544, หน้า 18) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2551, หน้า 6 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียน คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาพอสรุปได้ดังนี้ การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารงาน ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษา เพื่อให้การศึกษาแก่ผู้เรียนหรือเยาวชน พัฒนาคณาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความสามารถ มีความสุขและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยอาศัยกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานภายใต้การบริหารงานโดยผู้บริหาร โรงเรียน

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 56-57 อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552) ได้กล่าวถึง พันธกิจ และขอบข่ายการบริหารงาน โรงเรียนไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยจัดทำเป็นคู่มือการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการตามโครงสร้างใหม่ กล่าวคือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการการศึกษาด้านวิชาการ

ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป มากขึ้นและคล่องตัวขึ้น บทบาท
อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาสามารถอธิบายขอบข่ายและภาระงานของแต่ละงานทั้ง 4 ด้าน ดังนี้
(กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 33-73)

การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้มีการกระจายอำนาจ
ในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการ
ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น
และการมีส่วนร่วม จากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง
ในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน ตลอดจน
การวัดผล ประเมินผล รวมถึงการจัดปัจจัยเกื้อหนุนต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น
ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยเริ่มจากการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ในสาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ศึกษาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ
สภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น สภาพแวดล้อม และประเมิน
สถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยการมี
ส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำโครงสร้างหลักสูตรใน
สาระการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและ
ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม แล้วนำหลักสูตรดังกล่าวไปใช้ โดยมีการนิเทศ
การใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระ
และหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจัดเนื้อหาสาระ กิจกรรม และกระบวนการ
เรียนรู้ให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ
การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จาก
ประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง มีการส่งเสริมการรักการอ่านเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
อย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝัง
คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ
กิจกรรม โดยจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้และนำภูมิปัญญา
ท้องถิ่นหรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

อย่างเหมาะสม จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูผู้สอนในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของตนเองตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน มีการกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและการประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นการประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือวัด และประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในโรงเรียน โดยรวมของสถานศึกษา และส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ และส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำ พัฒนาสื่อและการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยี รวมทั้งให้มีการประเมินผล การพัฒนาการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือพื้นที่ใกล้เคียง จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่น พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน และส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการนิเทศการเรียนการสอน ภายในสถานศึกษา ดำเนินการนิเทศงานวิชาการในรูปแบบหลากหลาย ประเมินผล การจัดระบบกระบวนการนิเทศศึกษาในสถานศึกษา ติดตาม ประสานงานกับสำนักงานเขต สำนักงานการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น

8. การแนะแนวการศึกษา จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน โดยอาศัยความร่วมมือจากครูทุกคนในสถานศึกษา ติดตาม และประเมินผลประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และตัวชี้วัดของกระทรวง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยวางแผนการดำเนินการพัฒนางานตามแผน ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา หน่วยงานอื่น และเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ควรมีการศึกษาสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน จัดให้ความรู้ ความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะชีวิต และคุณภาพชีวิตของประชาชนท้องถิ่น การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่น มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัด โดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ควรมีการประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา

12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา สสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการและให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษา จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุป การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสำคัญถือเป็นงานหลักของโรงเรียนเพราะเป็นฝ่ายที่ต้องดูแลในเรื่องหลักสูตรและงานในด้านการสอน มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาระบบการเรียนรู้อ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเน้นการเรียนการสอนที่ยึด

ผู้เรียนเป็นสำคัญ และต้องมีการประเมินผลแก้ไขในจุดที่บกพร่อง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันอื่น ประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการ การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอขอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรงบในสถานศึกษา รวมทั้งการเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน มีการตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา มีการจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดรายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือมปี
6. การบริหารบัญชี การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงาน ทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อ จัดจ้างและการควบคุมดูแลรักษา และจำหน่ายพัสดุ

สรุป การบริหารงบประมาณ มีภาระหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณแต่ละปีตามโครงการของโรงเรียนที่ผ่านการเสนอมาจากรางงานแต่ละฝ่าย ตามความเหมาะสมก่อนที่จะมีการอนุมัติโดยผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะฉะนั้นเงินงบประมาณต้องใช้ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์มากที่สุดบนพื้นฐานของความโปร่งใสและตรวจสอบได้

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีศระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษานำสู่การปฏิบัติ

1.2 การกำหนดตำแหน่ง ให้สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ อ.ก.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

1.3 การขอลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะครู สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ ขอลื่อนวิทยฐานะ/ ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการประเมิน และส่งคำขอปรับปรุง กำหนดตำแหน่ง/ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ/ ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และ หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา โดยการสอบแข่งขันการบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวโดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด กรณีการจ้างลูกจ้างประจำ หรือลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษา สามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่ศึกษากำหนด

2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น และการโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีออกจากข้าราชการ (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67)

2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง กรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคน ให้ผู้มีอำนาจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาราชการแทน ถ้าไม่มีให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ)

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 79) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 80) การพัฒนากรณีไม่ผ่านการเลื่อนวิทยฐานะ (มาตรา 55)

3.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ผู้อำนวยการ สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดี ความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาตามกฎหมาย ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือนและผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขึ้น เงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ในราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดรายงานสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

3.3 การเพิ่มค่าจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด และในกรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น ดำเนินการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

3.6 งานทะเบียนประวัติ การจัดทำและการเก็บรักษาทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง และการแก้ไข วัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้าง

3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้มีการตรวจสอบคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญจักรพรรดิมาลา แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่รัฐ ให้ผู้ขอมีบัตรกรอรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง นำเสนอผู้มี

อำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้และ
ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

3.9 งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขอ
อนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่อง เชิดชูเกียรติและให้ได้รับ
เงินวิทยพัฒน์ และการจัดสวัสดิการ ดำเนินตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง

4. วินัยและการรักษาวินัย

4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ
เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้รับความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควร
กล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัย หรือสั่งสอนลงโทษทัณฑ์ตัด
เงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้ว พบว่า มีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
ให้รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรง ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่ง
กฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณี
อันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และ
วิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ
และรายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3 การอุทธรณ์

4.3.1 การอุทธรณ์ กรณีความผิดวินัย กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัย ไม่ร้ายแรงให้
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน
30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.3.2 กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทาง
การศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง ตามหลักเกณฑ์
และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.4 การร้องทุกข์ กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ถูกสั่งให้ออกจาก
ราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง กรณีข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของ
ผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่
การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา
ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ความรู้ฝึกอบรมการสร้างขวัญและ

กำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของ ผู้ได้บังคับบัญชา หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุ เพื่อมิให้ ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย ให้ร้องทุกข์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา หรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

4.6 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรมการสร้างขวัญและ กำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของ ผู้ได้บังคับบัญชา

5. การออกจากราชการ

5.1 การลาออกจากราชการ

5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่าน เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

5.3 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

5.4 การให้ออกจากราชการไว้ก่อน

5.5 การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนกรณีเจ็บป่วย โดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ กรณีสั่งให้ออกจากทางราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 แห่งกฎหมายระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีผู้ไม่มีสัญชาติไทย (มาตรา 30 (1)) กรณีเป็นผู้ดำรง ตำแหน่งทางการเมืองสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นตาม (มาตรา 30 (4)) กรณีเป็นคนไร้ ความสามารถหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ. (มาตรา 30 (5)) กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี (มาตรา 30 (5) (7)) กรณีเป็นบุคคลล้มละลาย (มาตรา 30 (9)) กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป กรณีมีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (มาตรา 30 (3))

5.6 กรณีมีมลทินมัวหมอง

5.7 กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุก ทั้งนี้ คำพิพากษาถึง ที่สุดให้จำคุกในความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือลหุโทษ

สรุป การบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่จำเป็นจะต้องคำนึงถึงในเรื่องของการวางตัว บุคลากรให้ทำงานตามความรู้และความสามารถรวมถึงประสบการณ์ที่มีอยู่เพราะจะทำให้งานนั้น ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ และจะทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกทำงาน ได้อย่างเต็มที่ เพราะได้ทำงาน

ตรงกับความสามารถ ความถนัดของตนมีการบริหารจัดการในเรื่องอัตราส่วนของครูกับนักเรียนให้เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การบริหารงานทั่วไป

แนวคิดการบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการศึกษารูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายภารกิจดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ วิเคราะห์ วางแผน ออกแบบระบบการทำงาน ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสาน รวบรวม ส่งเคราะห์ ข้อมูลที่ใช้ในคณะกรรมการประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ สำรวจระบบเครือข่าย จัดทำระเบียบ จัดระบบฐานข้อมูล พัฒนาคณาจารย์ผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติการกิจและติดตามประเมินผล
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา จัดให้มีระบบการประสานงานและเครือข่ายการศึกษา พัฒนาคณาจารย์ กำหนดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ความร่วมมือ สนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร จัดระบบ วางแผนการบริหาร ติดตาม ประเมินผล ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา สำรวจ วางแผน ระดมจัดเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทั้งยัง ติดตามประเมินผลการใช้ให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับการเรียนรู้
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป จัดทำสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานทุกด้าน ติดตามประเมินผลนำมา พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม จัดการวางแผน บริหาร บำรุง ดูแล ติดตามประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน ประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่น สำรวจจำนวนนักเรียน ที่จะเข้ามาเรียน

10. การรับนักเรียน กำหนดแผนการรับนักเรียน ดำเนินการรับนักเรียน ติดตามช่วยเหลือ
นักเรียนที่มีปัญหาในการเข้าเรียน

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
สำรวจความต้องการในการเข้ารับการศึกษา กำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาการศึกษา
ดำเนินงานและประเมินผล

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา กำหนด วางแผน จัดหาทรัพยากรเพื่อการศึกษา

13. การส่งเสริมกิจการนักเรียน วางแผนกำหนดแนวทางการส่งเสริม การจัดกิจกรรม
สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุง

14. การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียน จัดวางแผน
การประชาสัมพันธ์จัดให้มีเครือข่ายประชาสัมพันธ์

15. ส่งเสริมและสนับสนุนและประสานจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรและ
หน่วยงานอื่น กำหนดแนวทางการส่งเสริมให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมและประสานความร่วมมือ

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

17. การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาตามโครงสร้าง
และภารกิจของสถานศึกษา กำหนดมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของ
สถานศึกษา

18. งานบริการสาธารณะ จัดให้มีระบบการบริการสาธารณะ บริการข้อมูลข่าวสาร
บริการอื่น ๆ ประเมินความพึงพอใจ นำผลมาปรับปรุงแก้ไข

19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น จัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบ ติดตาม ประเมินผล
การปฏิบัติงาน

สรุป งานบริหารทั่วไปมีหน้าที่ดูแลและส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อ
ตอบสนองภารกิจของโรงเรียน โดยยึดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนา
ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีครูมีความรู้
ความสามารถมากขึ้น และส่งผลต่อคุณภาพการเรียนของนักเรียนอีกด้วย

ดังที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษานั้น เป็นภาระงานหน้าที่ของ
ผู้บริหาร ซึ่งในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งการบริหารงานภายในสถานศึกษาตาม
โครงสร้างใหม่ โดยมีการแบ่งงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้าน
บุคลากร และด้านบริหารทั่วไป กล่าวคือ ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ โดยจะต้อง
ปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ
สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา (วุฒฑะ ฉิมมาลา, 2544, หน้า 12-14) แบ่งออกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมอยู่ห่าง ๆ จะได้ผลผลิตตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน อาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน หรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ

2. ลักษณะของการตรวจตรา เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ทันการ

3. ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงาน ถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน

4. ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที

5. ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงาน ผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่ง คือ การชักชวนให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต และเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

6. ลักษณะของการประเมินผลงาน การพิจารณาความดี ความชอบตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่ง เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะ ๆ และสามารถแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไป หากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

สรุปผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจกรรม การดำเนินการ และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรภายในสถานศึกษา ติดตามความเคลื่อนไหวหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ได้ทันทั่วทั้งที่ อีกทั้งผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ มีการวินิจฉัยสั่งการที่ชัดเจน รู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โน้มน้าวให้ทำงาน ให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความตั้งใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้เกิด

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีการประเมินผลงาน พิจารณาความดี ความชอบ ด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรภายใน สถานศึกษา

แนวคิดทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leader ซึ่งผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในการกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงานและความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 1) คำว่า “ผู้นำ” ได้มีผู้นิยามความหมายของคำว่าผู้นำไว้มากมาย หลายท่าน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยมีสาระสำคัญส่วนใหญ่มักจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 8) ให้ความหมายว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย อาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชี้นำ ชักนำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

Halpin (1966, pp. 27-28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 ลักษณะดังนี้

1. บุคคลที่เหนือกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนิน ไปสู่จุดหมายที่

วางไว้

4. บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้าหน่วยงาน

งยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 68) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิก ลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ๆ ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใด บุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานงานประโยชน์ในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพล และอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้ลบลับดาล (Inspirer) ผู้สร้างพลังร่วม

(Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการ
ดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามต้องการ

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546, หน้า 1) ให้ความหมายว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับ
และยกย่องจากบุคคลอื่น เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตาม
เป้าหมายที่ตั้งไว้

Terry (1977, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่
ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้
กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถ
ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพื่อที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันด้วยความพึงพอใจ
เต็มใจ ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหาร
ควรมีความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องรู้จักประสานงาน ควบคุม กำกับ นิเทศ ประเมินผลและตัดสินใจ
ต้องเป็นผู้ที่กลุ่มให้ความเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจ เป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

คุณลักษณะของผู้นำ

คุณสมบัติของความเป็นผู้นำ โดยคนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสศรัทธา ชื่นชม เต็มใจที่จะให้
ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และนำคุณสมบัติไปใช้ในแบบฉบับในการเป็นผู้นำตนเองนั้น นับว่า
เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่คาดหวังดูได้จากการปฏิบัติงานที่ผู้ตามเชื่อว่า เป็นผู้นำ
ที่ดี ที่พึงประสงค์และสามารถเป็นแบบฉบับที่ดีได้ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน เพราะถือว่าเป็น
เป็นคุณสมบัติที่ยังมีความสำคัญมากที่สุด ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 8)

ความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ถูกคัดเลือกมากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งจะ
ปรากฏอย่างต่อเนื่องในฐานะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากที่สุด ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ
ผู้ตาม เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจว่า แบบฉบับในการเป็นผู้นำที่ดี สิ่งแรกที่ต้องการคือ
ต้องมั่นใจว่าบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำนั้น สมควรได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามต้องรู้ว่า บุคคล
นั้นเป็นคนเชื่อถือได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีหลักการหรือไม่ ผู้ตามต้องการความเชื่อมั่น
อย่างเต็มที่ในเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้นำ ไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับอะไรก็ตาม พฤติกรรมของผู้นำ คือ
หลักฐานที่แสดงความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะคอยสังเกตพฤติกรรมผู้นำโดยไม่สนใจว่าผู้นำ
จะพูดถึงความซื่อสัตย์ของตนเองไว้อย่างไร ความสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำ คือ
วิธีการที่ตัดสินใจว่าบุคคลนั้นเป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก แต่ถ้าผู้นำกระทำในสิ่งที่เขาพรัามคนอื่น
ผู้ร่วมงานก็มีความเต็มใจอย่างยิ่งที่จะมอบความไว้วางใจในการเป็นผู้นำให้ความซื่อสัตย์มี
ความสัมพันธ์กับคุณค่าและจริยธรรม ผู้ร่วมงานย่อมชื่นชมคนที่ยึดมั่นอยู่บนหลักการและ

ความถูกต้องปฏิเสธที่จะทำตามคนที่ขาดความเชื่อมั่น ขาดการตัดสินใจ เพราะจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

การเล็งเห็นการณ์ไกล เป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสาทสัมผัสในเรื่องทิศทางและมีความห่วงใยในอนาคตของหน่วยงาน ความสามารถในการเล็งเห็นการณ์ไกลของผู้นำ มิได้หมายถึงการมีอำนาจวิเศษของผู้มีญาณทิพย์ แต่เป็นความสามารถในการกำหนด หรือเลือกเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรว่าจะก้าวเดิน ไปถึงหรือไม่ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเข็มหลักที่คอยดึงดูความสามารถของผู้อื่นเพื่อสำรวจเส้นทางไปสู่อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งหน้าสู่อนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่าเมื่อใดที่จะไปถึงจุดหมายและสามารถเลือกเส้นทางเดินที่ถูกต้อง

การมีแรงคลใจ เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ตามคาดหวัง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นคนกระตือรือร้น ขะมักเขม้น มีทัศนคติที่ดีต่ออนาคต ผู้ตามคาดหวังที่จะให้ผู้นำมีแรงคลใจ ในฐานะที่เป็นแก่นสารของความจริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร คือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยการทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ตลอดเวลา สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ถือว่าเป็นการปฏิบัติร่วมกัน เมื่อผู้นำสร้างความฝันและความปรารถนาที่รุนแรงขึ้นในตัวผู้ตามแล้ว ผู้ตามก็ต้องมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นด้วย เป็นความสำคัญในการค้นหาจุดหมายและคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตการทำงานแบบวันต่อวัน ในขณะที่ความกระตือรือร้น ความขะมักเขม้น และทัศนคติที่ดีของผู้นำอาจจะไม่ได้เปลี่ยนเนื้อหาของงาน แต่สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้งานมีความหมายมากขึ้น ผู้นำต้องคลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ให้เห็นคุณค่าของเป้าหมายนั้น ความกระตือรือร้นหรือความตื่นเต็น คือ สิ่งจำเป็นและแสดงให้เห็นความผูกพันส่วนตัวของผู้นำต่อการดำเนินงาน ถ้าผู้นำแสดงตัวไม่อินดิริยต่อเป้าหมายแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือได้

ความสามารถ ผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวผู้นำเองจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่กำลังจะเดินไป ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ถ้าผู้ตามไม่แน่ใจในความสามารถของผู้นำแล้ว อาจจะไม่ให้ความร่วมมือในการมุ่งสู่เป้าหมายนั้น นั่นก็หมายความว่า ผู้นำไม่สามารถมอบความเชื่อถือแก่ใครได้โดยปราศจากข้อมูลความสำเร็จ ความสามารถในการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องหมายถึงความสามารถทางด้านเทคโนโลยี แต่ประเภทของความสามารถจะดูได้จากความผันแปรไปตามตำแหน่งของผู้นำและเงื่อนไขขององค์กร

กมล ชูทรัพย์ (2517, หน้า 152-153 อ้างถึงใน สรรคัณธิ สมพงษ์ธรรม, 2549, หน้า 18) ได้เสนอลักษณะของผู้นำที่ดีในทำนองเดียวกันว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
6. มีความรู้หลายด้านและมีความสามารถในด้านการบริหาร
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
9. มีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนได้ คือ เป็นได้ทั้งนายและครู
11. มีความศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

Doll (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2525) ได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ พบว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้ที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกภายในกลุ่มของผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีจิตใจ มีความคิด หรือมีความต้องการส่วนตน
2. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นผู้ที่กระฉับกระเฉง กระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีการตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นคนที่แจ่มใสร่าเริง
3. ผู้นำทางการศึกษา ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Noems) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่าง หรือห่างจากกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู อาจารย์ นักเรียน นักการภารโรง คนงานอื่น ๆ ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญปัญหา ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้โดยไม่ทางตรงก็ทางอ้อม
5. ผู้นำทางการศึกษา ควรเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำเป็นจะต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้สูง
6. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ไหวพริบดี เพราะเนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครู อาจารย์ ล้วนแต่เป็นผู้ที่มีปัญญา ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้ในทุกด้าน

7. ผู้นำทางการศึกษา ควรสนใจบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง รู้จักบทบาทของตนเอง เป็นอย่างดียิ่ง มีความรับผิดชอบสูง อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาได้

อรุณ รัชธรรม (2522, หน้า 207-211 อ้างถึงใน วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ, 2550, หน้า 60)

ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ ในการเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด เพราะเป็นเครื่องมือช่วยรักษา สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นคนรอบรู้ เป็นพหุศตวรรษนั่นเอง

2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็น ที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้น โดยผู้นำจะต้องคิดก่อนทำเสมอ และควรมีในตัวผู้นำ เป็นอย่างยิ่ง

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบากหรือ ความเจ็บปวดใด ๆ ความกล้าหาญนี้ต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติงานอันอันเป็นผู้นำที่ดี ได้ เพราะผู้นำที่มีความกล้าหาญจะต้องสามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยทุกอย่าง โดยไม่กลัวการต่อต้าน หรือขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจอีกด้วย

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจ ได้ทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการ ทั้งความแน่นอน ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย กิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้าง กระเดื่องไม่พอใจ

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติคนให้ถูกต้องเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะให้เกิด ประโยชน์หรือโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนั้นก็ คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง การยึดความยุติธรรมของผู้นำ ย่อมไม่ทำให้ส่วนรวมขาดความศรัทธาได้

7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่าง ลักษณะกิริยาอาการ ตลอดจนการแต่งกายก็ควร เหมาะสมถูกกาลเทศะ ผู้นำที่ดีจึงต้องมีกิริยาท่าทางที่ดีด้วยเช่นกัน

8. ความอดทน คือ ความสามารถทางร่างกายและจิตใจ ที่จะทนต่อการปฏิบัติการณ์หรือ หน้าที่ที่สมเหตุสมผลให้บรรลุความสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น คือ ความมีใจจดจ่อที่ดีและเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การจัดซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์แห่งตน เป็นการบังคับ ไม่ให้เกิดความโลภ ความหลง

11. ความตื่นตัว คือ ความสุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท ไม่ยึดขาด มีความว่องไวอยู่เสมอ

12. คุลยพินิจ คือ การพิจารณาตกลงใจกับสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ไม่หยิ่งโส ไม่จองหอง แต่มีความพอดี ปฏิบัติตนในขอบเขต

14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ เป็นคนที่มีเมตตาปราณี ความสงสารเห็นใจผู้อื่น และรักษาผลประโยชน์ของส่วนร่วม

15. ความจงรักภักดี คือ คุณสมบัติที่มีประจำตัวของบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงกับผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อหมู่คณะ ต่อรัฐ และต่อส่วนรวม

16. การสังคมนตรี คือ การที่จะปรับตัวเข้าสังคมได้อย่างเนบเนียนและถูกต้อง

17. การบังคับตัวเอง คือ การที่สามารถบังคับจิตใจ โดยผ่านทางอารมณ์ตัวเองได้ไม่หลงอยู่ในรูป กลิ่น เสียง สัมผัส

สมพงษ์ เกษมสิน (2544, หน้า 233-234) ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที
6. ต้องมีความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และพรหมวิหารสี่
7. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
8. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
9. กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานในหน่วยงานของตนเองอยู่เสมอ หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
10. ต้องเป็นคนใจกว้าง มีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรอย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือ หรือคำบอกกล่าว และต้องเป็นผู้กล้ายอมรับผิด
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา มีความขยันในงาน อุทิศเวลาให้กับหน้าที่การงาน
12. ยกย่องชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำหน้าที่ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส และดู หรือ “เล่นงาน” ผู้ใต้บังคับบัญชาควรทำอย่างเจียม ๆ อย่าให้ใครได้ยื่น

13. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งใด และต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อย่างอย่างเอาความคิดเห็น หรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

14. ต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้สั่งการและ อำนวยการที่ดี อย่าเป็นคน โทเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ

Barnard (1966, pp. 92-102) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบานทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน

2. มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด

3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือ โน้มน้ำ ให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง

4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงาน แต่จะมุ่งมั่นเพื่องานนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้ดี หากผู้นำมีคุณสมบัติในข้อนี้การที่บังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็จะเป็นไปได้ด้วยดี

Stadt (1973, pp. 49-53) ได้สรุปว่าลักษณะผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน

2. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้

3. มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง

4. มีความรับผิดชอบ

5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ

6. มีวินัยในตนเอง

7. มีมโนภาพ

8. มีมนุษยสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี

9. มีความสามารถในการสื่อความคิด

10. มีสุขภาพดีและแข็งแรง

11. มีสติปัญญาที่ดี

12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน

13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Sachs (1966, pp. 3-4) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ควรจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
2. ขอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. มีความเข้าใจในสภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

Sayles (1979, p. 32) ให้ความเห็นว่า ผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะป็นความรู้ความสามารถ หรือทักษะเชิง

เทคนิค และความรู้เกี่ยวกับองค์การ

2. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้
3. มีความกระตือรือร้น

Stogdill (1974, pp. 17-23) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำนั้น โดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านั้น ได้แก่

1. มีความสามารถทางสังคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความอดทน แข็งแรง และเป็นสง่า
4. รู้จักวิธีการทำงาน
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ
7. ให้ความร่วมมือดี
8. เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน
9. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

จากคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ตามแนวของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวมานั้น อาจสรุปได้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีคุณลักษณะรวมอยู่ในตัวบุคคลเดียวกัน ผู้ที่เป็นผู้นำเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และฐานะทางสังคม มีคุณธรรมประจำใจ มีไหวพริบ ปฏิบัติตนพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเฉียบแหลมและรอบคอบ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนา ส่งเสริม ให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความคิดที่สร้างสรรค์ เป็นระบบและผลที่เกิดขึ้นก็คือ ความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์การที่คนรับพิชชอบ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การบริหารของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายคน กล่าวคือ

สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 333 อ้างถึงใน เสาวนีย์ บุญไทย, 2555, หน้า 37) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนเองได้

อุทัย หิรัญโต (2520, หน้า 8-9 อ้างถึงใน วรเทพ ภูมิภักดีพรหม, 2550, หน้า 45)

ได้รวบรวมนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นำนิยามไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้ความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยกระบวนการติดต่อ ติดตาม ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือ การที่บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะเป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการนำแผนงานและคำวินิจฉัยของเขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. ภาวะผู้นำ คือ วิธีการ (Means) จูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Group goals)

5. ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ (2530, หน้า 77 อ้างถึงใน ประทีป นิ่มมาก, 2556, หน้า 32)

กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถหรือภาวะการณ์ที่มีผู้นำก่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ หรือต่อกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, หน้า 220 อ้างถึงใน สุริย์มาศ สุขกสิ, 2553, หน้า 36)

ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อ ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนด

ประชุม โพธิกุล (2531, หน้า 4 อ้างถึงใน ตะวันฉาย โกทัน, 2555, หน้า 27) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้สมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้น จะต้องไม่ใช่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

ประเวศ วะสี (2540, หน้า 53-74 อ้างถึงใน เสาวนีย์ บุญไทย, 2555, หน้า 39) เห็นว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคนมีลักษณะของภาวะผู้นำ คือ 1) ฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของ Boles and Davenport (1975, p. 117) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

Giammatteo (1981, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ (Directing) และควบคุม (Comrolling) แต่เป็นผู้ที่แสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้
2. ทำให้งานเสร็จ
3. ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
4. ช่วยให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

Terry (1960, p. 410) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความมั่นใจ ตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

Thompson (1980, p. 58) ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย

Koontz and Wehrich (1987, p. 506) ยังให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือกระบวนการใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นพยายามทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Morphet (1976, p. 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลและพฤติกรรมความเชื่อและเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง องค์การย่อมต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการบริการสถานศึกษา ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สาระของภาวะผู้นำจึงหมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำงานอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ ซึ่งดัชนีชี้บ่งประสิทธิผลของผู้นำ (Leader effectiveness) จะพิจารณาได้จากปัจจัยใดนั้น สามารถกำหนดได้จากอย่างน้อย 3 แหล่งด้วยกัน คือ

1. องค์การ หรือกลุ่มของผู้นำนั้น ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด
 2. เจตคติของผู้คนต่อผู้นำคน ๆ นั้นว่า สนองตอบต่อความต้องการ ความหวังของประชาชนผู้ใช้บริการ ลูกค้าย มากน้อยเพียงใด
 3. การมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) ของเหล่าผู้ตาม ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 11-12) ได้ให้ทัศนะว่า ความเชื่อในศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริงและถ้าจะให้ได้ผลควรเริ่มต้นตั้งแต่เยาว์วัย โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ๆ และความสามารถในการสื่อสารความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตาม ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว บิดา มารดา ควรพัฒนาลูกตั้งแต่วัยเด็ก โดยการให้ความรักและสร้างความมั่นใจให้แก่เขา และสภาพแวดล้อม ซึ่งชีวิตเยาว์วัยมีผลต่อการหล่อหลอมบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ สังคมปัจจุบันยังเปิดกว้างให้คนได้มีโอกาสพัฒนาตนด้วยการศึกษาและลิลาชีวิตที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เข้าสู่อาชีพตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินการได้ แต่อย่างไรก็ตาม การเข้ารับการอบรมสัมมนา 2-3 สัปดาห์ หรือการเข้ารับการศึกษาเป็นทางการ 4 ปี หรือการสอนให้รู้ให้เข้าใจจะเบียบต่าง ๆ จะถือว่าเป็นการสิ้นสุดของการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว แต่ควรเริ่มต้นจากครอบครัว เพราะถือว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- จากความหมายของภาวะผู้นำ ที่นักวิชาการ ได้กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวเองของผู้นำ โดยอาศัย

ศิลปะของการใช้อิทธิพล เพื่อจูงใจผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น อาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ ต่อผู้ร่วมงานใน สถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อเกิด ความพึงพอใจ เต็มใจ ร่วมมือกันที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และ ทุ่มเทศาลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตนในการช่วยกันแก้ปัญหา รวมทั้งผู้นำต้องมี ความสามารถในการชี้แนะแนวทางและหาวิถีเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตาม จุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ในการบริหารองค์กร ผู้บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่างขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหาร องค์กรประเภทใด แต่ไม่ว่าการบริหารสถานศึกษาหรือนักธุรกิจการบริหารจะมีลักษณะแตกต่างกัน บ้างที่เป้าหมายของแต่ละองค์กร เทคนิคและประสบการณ์

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่เห็นได้ชัดว่าการบริหารธุรกิจซึ่งกว่าจะรู้ว่า การบริหารผิดพลาดเด็กรู้เรียนจบไปแล้ว ส่วนธุรกิจนั้นหากผิดพลาดก็จะรู้ผลได้เร็วมากและ บทลงโทษก็จะรุนแรงกว่า ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัย สำคัญที่สุดต่อความสำคัญขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจได้ว่าควรทำอย่างไรเป็นผู้ สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เป็นความจริงที่ว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกได้ทั้งโลก หรือแม้แต่ องค์กรขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความกระตือรือร้นมากจากคนหลายคนแต่ถ้า ปราศจากผู้นำการริเริ่มก็จะไม่มีตั้งแต่แรก สิ่งต่าง ๆ ก็ดำเนิน ไปอย่างไร้ทิศทาง ฉะนั้นเมื่อไม่มีผู้นำ ผลที่เกิดจะเอาแน่เอานอนไม่ได้

บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความ เรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคคลขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานการณ์ขององค์กรให้มีมั่นคง โดยปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะ ในช่วงที่องค์กร อยู่ระหว่างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้ บุคคลในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดย จะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 14) คอยดึงดูคความสนใจของผู้อื่นเพื่อสำรวจเส้นทางเดิน ไปสู่

อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งหน้าสู่อนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่าเมื่อใดที่จะไปถึงจุดหมายและสามารถเลือกเส้นทางที่ถูกต้อง

การมีแรงคลใจ เป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ตามคาดหวังกล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นกระตือรือร้น ชะมักเขม้น มีทัศนคติดีต่ออนาคตผู้ตามความหวังที่จะให้ผู้นำมีแรงคลใจ ในฐานะที่เป็นแก่นสารของความจริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร คือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยการทำให้ผู้ตามรับรู้ตลอดเวลา สร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ ถือว่าเป็นการปฏิบัติร่วมกัน เมื่อผู้นำสร้างความฝันและความปรารถนาที่รุนแรงขึ้นในตัวผู้ตามแล้ว ผู้ตามก็ต้องมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นด้วย เป็นความสำคัญในการค้นหาจุดหมายและคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตการทำงานแบบวันต่อวัน ในขณะที่ความกระตือรือร้น ความชะมักเขม้น และทัศนคติที่ดีของผู้นำอาจจะไม่ได้เปลี่ยนเนื้อหาของงานแต่สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้งานมีความหมายมากขึ้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของรัฐและเอกชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษานั้น ต้องอ้างอิงหลักการของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 4) คือ

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำเทคนิควิธีการ ตลอดจนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาที่มีอยู่อย่างมากมาย จากนักคิดหลาย ๆ ท่านนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นเสมือนเครื่องมือนำทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินการบริหารการศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ ได้อย่างมั่นใจ สร้างเสริมทักษะในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพการศึกษาของคณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮไอโอสเตท ในสหรัฐอเมริกาได้สรุปผลวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ (Dubrin, 1998, p. 83)

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงานเป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานโดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อย

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้องเป็นต้น

จากพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) 4 แบบ ได้แก่ กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์สูง กิจสัมพันธ์ต่ำมิตรสัมพันธ์ต่ำ กิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์สูง และกิจสัมพันธ์สูงมิตรสัมพันธ์ต่ำ

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production center leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนทำงาน (Employee-center leaders) ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production center leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคนทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนทำงาน (Employee-center leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกันใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีลักษณะที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกัน คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮเซตท เป็นแนวคิดแบบสองมิติโดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Moorhead & Griffin, 1995, p. 301)

ภาวะผู้นำ ที อาร์ ซี (TRC leadership) พัฒนาโดย Yuki (2001, p. 301) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความน่าเชื่อถือในการบริหารองค์การ การรักษาความมั่นคงและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมหลักของผู้นำ ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การ การติดตามประเมินผลงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3. พฤติกรรมมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decisions) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิตหรือบริการ เป็นต้น พฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ ได้แก่ การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการตรวจสอบและแปลความหมายอย่างละเอียด (Scanning and interpreting external events) การปลุกเร้าการสร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอนวัตกรรม การจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การสร้างพันธมิตร เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมที่มุ่งคน มุ่งงาน มุ่งผลผลิต มุ่งความสัมพันธ์ มุ่งความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องผสมผสานพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม บริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสมจึงจะทำให้การบริหารนั้นประสบความสำเร็จ

House and Mitchell (1974) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎี วิธีทาง-เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ได้แก่ ภาวะผู้นำสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้แบบมุ่งความสำเร็จของงานและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ที่เคยกล่าวมาแล้ว คือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์

ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท และคล้ายกับผู้นำแบบบอกให้ทำ ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และเบลนชาร์ด เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้อำนาจสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงสำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบบอกให้ท่องจำ ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และเบลนชาร์ด

House and Mitchell (1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำ ที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งของการทำงานอาจต้องการแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนเองได้ตามความต้องการของผู้ตาม

นอกจากทฤษฎีผู้นำดังกล่าวแล้ว ยังมีองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายอีก 2 อย่าง คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานซึ่งรวมกันเรียกว่าสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะทั้งสองประการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ

ที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน คุณลักษณะทั้งสองประการ จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมาไม่น้อยเพียงใด ดังนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วยความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ ความสามารถในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกตน และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น ส่วนคุณลักษณะของงาน เป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยโครงสร้างของภารกิจ ระบบอำนาจทางการขององค์กร เช่น กฎระเบียบและเงื่อนไขจากอำนาจทางการปทัสถานของกลุ่มทำงานเอง

สรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ในบางสถานการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องผสมผสานของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการยึดติดแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอยู่ตลอดเวลา และการที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำยังต้องคำนึงถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย จึงจะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์

ผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความภาคภูมิใจของบุคลากรในองค์กรจะเห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำมีบทบาทต่อการพัฒนาองค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคคลไปสู่อนาคตขององค์กรที่มีประสิทธิภาพเชิงคุณภาพด้วยทีมงานที่มีศักยภาพ สมาชิกทีมงานของตนสามารถทำงานได้สำเร็จ โดยปรารถนาผู้นำคูแล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 167) จะเห็นว่าผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งสร้างผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษาที่เป็นองค์กรที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศในทิศทางที่ดียิ่งขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นผู้นำชั้นยอดหรือผู้นำที่สมบูรณ์แบบ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ Manz and Sims (1991, p. 33) ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership) เป็นแนวคิดที่ล้ำลึกกว่าการศึกษาผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) โดยตัวผู้นำเองจะช่วยให้ผู้หรือบุคลากรในองค์กรได้ค้นพบความสามารถของ

ตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและเป็นผู้นำให้อำนาจ (Empower) ผู้ตามทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ

Manz and Sims ได้อธิบายถึงลักษณะการเป็นผู้นำแบบเหนือผู้นำ (Super leader) จะเริ่มจากการให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ (Self-leader) โดยยึดยุทธศาสตร์ 2 ลักษณะ ๆ แรกเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจสั่งการด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ฝึกฝนร่างกายและจิตใจให้เข้มแข็งการให้รางวัลตนเองและสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเองกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ลักษณะที่สองเน้นทางด้านความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เช่น ให้อำนาจการทำงานให้เกิดคุณค่าใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเองสร้างความคิดให้เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Process of super leadership) ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองใช้พฤติกรรมจงใจภายในวิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง กระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-leadership) นั้นประกอบด้วย 7 ประการ ตามแนวคิดของ Manz and Sims (1991, p. 33) ดังต่อไปนี้

1. การทำให้บุคคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a self-leader)

การทำให้บุคคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมกรรการบริหารที่ได้ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสมแนะนำบุคคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบพัฒนาบุคคลากรให้มีความเข้าใจเพิ่มความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้องรวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Kelly (1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 197) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีความเป็นนายตนเอง สามารถควบคุมตนเอง มีความเป็นอิสระพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้ดีโดยปราศจากนิเทศตรวจตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่นำสามารถไว้วางใจในการมอบหมายความรับผิดชอบ สรุปได้ว่าบุคคลากรนั้นมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ สามารถเป็นผู้นำตนเองและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้

2. การผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง (Model self-leadership)

ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือ ผู้บริหารมีพฤติกรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือในหน่วยงานพร้อมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้นำไปเป็นแบบ ฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและยังเป็นตัวอย่างในการเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไปใน กระบวนการของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่เป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง โดยมีอิทธิพลต่อบุคคลด้วยการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติในสิ่งที่ดีโดยการแสดงออก แนะนำส่งเสริม ให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เจตคติที่ดี มีระเบียบ วินัย และส่งเสริม ให้ได้แสดงถึงความรู้ความสามารถ มีความคิด มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับ สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2545, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ” และ ความ “เหมือนกัน” บุคลากรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent power) ที่เกิดจาก ตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้ายกับ ผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคลที่ทำงาน ร่วมกับผู้บริหาร รวมทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าตน

3. การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set goals)

การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม ที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมายด้วย ตนเองได้ บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ทำให้บุคลากร มีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและ หน่วยงานส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 ก, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่ง ความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น รับรู้ว่าจะทำนั้นมีคุณค่าและ มีความหมายซึ่งทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานและ ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 129- 134) กล่าวว่า ผู้บริหารสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และคลอใจให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ทั้งการพูดการเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากร มีความพยายามมากกว่าปกติทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้มีความศรัทธา ฟังพอใจ ประทับใจ กักตุนและผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร สรุปได้ว่า กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้กระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และคลอใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของ ตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการ และความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน

และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง สร้างความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create positive thought patterns)

การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มีศิลปะหรือความสามารถของคนที่กระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดที่ดี มีเจตคติในทางที่ดีต่อการปฏิบัติงานและเข้าใจถึงปัญหาและมีแนวทางแก้ไขปัญหามีเหตุผล และสามารถให้บุคลากรได้นำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ได้ดีและมีการแสดงออกถึงการที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 61-83) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ปัญญา และความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและการตำหนิต่างสร้างสรรค์ (Facilitate self-leadership through reward and constructive reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการที่บุคลากรมีความสามารถให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานและใช้ความสามารถได้เต็มศักยภาพ สอดคล้องกับ สุวีระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจสนับสนุน โอกาสให้ได้รับพัฒนางานนับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือบุคลากรสามารถจัดการบริหารตนเองตามความต้องการและความสนใจสร้างความพึงพอใจเป็นผู้ที่มีศิลปะในการดำเนินหรือติชมบุคลากรสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 78) ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากรพัฒนาไปอย่างไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายและเมื่อถึงเส้นชัยก็ควรจะมีรางวัลเป็นผลตอบแทนเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้บริหารควรจะต้องให้การอำนวยความสะดวกกับบุคลากร โดยการให้การสนับสนุน การยอมรับในความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรทำงานให้เกิดผลสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะเดียวกันต้องให้ความห่วงใย ความเอื้ออาทรเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจสามารถให้คำปรึกษาและจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติประสบความสำเร็จทั้งทางด้านอาชีพและส่วนตัวสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ บุคลากรมีสวัสดิภาพในด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานจนสามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน (Promote self leadership through teamwork)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและสร้างคณะทำงาน และให้คำปรึกษาเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนา โดยใช้กระบวนการกลุ่มสอดคล้องกับ Verncy (1977, p. 153 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 170) ทีมที่จะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีมและสอดคล้องกับ สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 138-139) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและยึดแนวทางการปฏิบัติตามความรู้สึกริเริ่มคิดและติดตามกลุ่ม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในบรรดาผู้ปฏิบัติงานสร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและค้นหาวิธีที่จะให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมปฏิบัติและพัฒนาไปสู่เป้าหมายและมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาหารือร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความสามัคคีในคณะทำงานตลอดจนมีแนวทางแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายในการทำงานเป็นอย่างดี

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate self-leadership culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การยอมรับในความไว้วางใจโดยการมอบหมายกระจายอำนาจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และขณะเดียวกันผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความหลากหลายของบุคลากรและสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความภาคภูมิใจ ความประทับใจ ความผูกพันต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Steer and Porter (1976, p. 46) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์การผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และสอดคล้องกับ Hall and Lindzey (1970, p. 167) องค์การสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การได้มากเท่าใดก็จะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ทুমเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีผลงานที่น่าพอใจ ซึ่งจะมีผลต่อองค์การมากที่สุด การสร้างความผูกพันต่อองค์การ เป็นกระบวนการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย และมีผลให้บุคลากรขององค์การมีบุคลิกภาพที่

ผสมผสานและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การอีกด้วย และผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ โดยการเสริมแรงให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น การปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนสิทธิพื้นฐานของมนุษย์ระหว่างค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของการดูแล เสนอแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เพียงพอสอดคล้องกับงาน และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม นำไปสู่การเกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงานจนเกิดวัฒนธรรมที่ดีงามละสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากรในหน่วยงาน

จากที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารใน 7 ขั้นตอนนั้น สิ่งที่สำคัญและเด่นชัดของผู้บริหารหรือผู้บริหาร คือ จะต้องเป็นผู้ที่ให้การกระตุ้น ให้การสนับสนุนให้คำแนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจกับบุคลากรทุกขั้นตอน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ จัดว่าเป็นการให้ข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมจากภายนอกที่ทำให้เกิดการรับรู้จนทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเอง โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากภายนอกที่ทำให้เกิดการรับรู้จนทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเอง โดยเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น ทำให้เกิดแนวคิดเป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงานมากขึ้น

ในกระบวนการของภาวะผู้นำ แบบผู้นำเหนือผู้นำ (Process of super leadership) ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) โดยเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural reward) จากการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับดังเช่น การให้รู้จักภูมิใจตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-leadership) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจ แนะนำแนวทาง เสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำให้เห็นชัด ซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเองในที่สุด

สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องการมีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นต่อตนเองมีทักษะ มีประสบการณ์จนกระทั่งเกิดภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำ

สถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ส่งผลถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และจะส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษาของประเทศชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18 มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือไม่ เพราะคิดว่าเป็นทฤษฎี หรือแนวคิด ที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าว เพราะการบริหาร โรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษาเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก ดังนั้น บุคลากรซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และในที่สุดก็สามารถพัฒนา หรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณภาพของสังคมเป็นกำลังสำคัญในการสร้างคน สร้างชาติให้เจริญต่อไป

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. วุฒิการศึกษา หมายถึง การศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สุกัญญา หอมเจริญ (2552, หน้า 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่าเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาระหว่างวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) สอดคล้องกับ พนมจันทร์ คำหลอย (2549, หน้า 70) ได้ศึกษาการศึกษาระดับปริญญาตรีของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ชนะชัย นาทสีทา (2553, หน้า 70) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษามีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับ

ตะวันฉาย โภทน์ (2555, หน้า 77) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม วุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัล และคำนิททางสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ประทีป นิ่มมาก (2556, หน้า 73) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ทรราช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับ วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ประสบการณ์การบริหาร หมายถึง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร สถานศึกษา จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ประสบการณ์การบริหารต่ำกว่า 5 ปี และ 2) ประสบการณ์ การบริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามชนิดสำรวจรายการเป็นเครื่องมือ เก็บข้อมูล พนมจันทร์ คำหลอย (2549, หน้า 68) ได้ศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์น้อยกับประสบการณ์มาก พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัย ของ ปาริชาติ เพชรแห่น (2553, หน้า 50) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 ที่มีประสบการณ์การบริหารการศึกษามากและ ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อย พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ตะวันฉาย โภทน์ (2555, หน้า 78) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ($p < .05$)

3. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง จำนวนนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้กำหนดขนาดโรงเรียนไว้ ดังนี้ โรงเรียนขนาดมีนักเรียนน้อยกว่า 500 คน โรงเรียนขนาด กลางมีนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน โรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษมีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป ขนาดโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งส่งผล ต่อความสำเร็จของการบริหารงาน ประทีป นิ่มมาก (2556, หน้า 73) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของ

ผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ สายปัญญา มาหนู (2552, หน้า 70) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเท่ากับ 3.47 ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเท่ากับ 3.75 สอดคล้องกับ ศิวิไล ใจหาญ (2552, หน้า 70) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ขนาดสถานศึกษามีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับเสาวนีย์ บุญไทย (2555, หน้า 82) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างเนื้อหาและตัวแปรของหัวข้อวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมมาเป็นส่วนหนึ่งดังนี้

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัด กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดีที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540) ได้ศึกษาเรื่อง ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของ Reddin ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่า แบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงน้อย ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบยึดระบบ

ระเบียบ ผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มุ่งประสิทธิผลมากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษา ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิตติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิตติมได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิตติมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิตติมที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิตติมที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 56) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ในทศวรรษหน้า จากการศึกษา พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่เชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงจังต่อความเชื่อนั้น 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน

ธีรศักดิ์ เจริญมงคล (2550, หน้า 69) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรับรู้ปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านโน้มน้าวจิตใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ฐิติวรรณ ลิพพานิช (2550, หน้า 81) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษา ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำกับคุณภาพของผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ การจูงใจด้านแรงคลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและ พบว่า ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยในต่างประเทศ ทั้งนี้งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ มีงานวิจัยที่พอสรุปได้ดังนี้

Burke (1983, p. 3762-A) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสอบถาม LPC และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษาและผู้บริหาร โรงเรียนในเครือเซาว์มินิชั่น (Shawnee mission) 18 แห่ง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบรรยากาศขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กันแบบผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานก็ไม่ส่งเสริมหรือสอดคล้องกัน แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 18 แห่ง มีความแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด ครูส่วนมากมีความพึงพอใจในการทำงานและการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ และมีการประสานสัมพันธ์กันอย่างดีกับผู้ร่วมงาน ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิดที่จะเป็นการยอมรับด้วยดีจากครูผู้ปฏิบัติการสอนค่อนข้างสูงในที่สุด

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

Jang (1987) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ ได้แก่พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจของครู ผลการวิจัย พบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกในการทำงานให้แก่ครู มีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครูมากเพียงใด ก็จะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น

Tichy and Devanna (1989) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง 3) เชื่อมมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้แนะให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย อย่างมีคุณค่า 5) เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และ 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

Murphy (1985) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลางด้านการศึกษาต่อการปฏิรูปโครงสร้างนักเรียน ผลการวิจัย พบว่า บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของศึกษานิเทศก์ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาชุมชน 2) การให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ และ 3) ความมุ่งมั่นต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษารัฐเคนตักกี

Flavia (2004, Abstract) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับการศึกษาของรัฐตามแนวคิดของ Manz and Sims (1991, p. 33) พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน นอกจากนี้ยัง พบว่า ผู้นำที่มีความเข้าใจและรู้จักเสริมศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ค่าใช้จ่ายในองค์กรลดลงและงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุปจากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศทั้งจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่าศาสตร์ของการบริหารการศึกษาเน้นว่าด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ผู้นำหรือผู้บริหารนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยได้รับความร่วมมือจากบุคคลภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีศักยภาพที่มีความสามารถกระตุ้นให้คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรภายในหน่วยงานได้แสดงความสามารถและศักยภาพของตนเองนำมาปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และสรุปได้ว่าตัวแปรเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษา วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การบริหาร มีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำและการปรับใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร หากมีการปรับใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการและเกิดการพัฒนาในองค์กรด้วย ศาสตร์บริหารการศึกษาด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ

และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องตระหนักและนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้น ตลอดทั้งการเสริมแรงที่เป็น ประโยชน์และสร้างสรรค์ให้รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่า ใช้ความรู้ความสามารถควบคุมตนเอง สร้างความคิดให้เป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ช่วยเหลือบุคลากรในหน่วยงานให้ได้ ค้นพบความสามารถของตนเองและใช้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้หน่วยงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพโดยแท้จริง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา เรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 รายละเอียดและขั้นตอน การดำเนินงาน มีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,929 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2557 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้จำนวน 322 คน จากนั้น ดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) และสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	7	148	25
ขนาดกลาง	11	469	78
ขนาดใหญ่	4	252	45
ขนาดใหญ่พิเศษ	9	1,060	177
รวม	31	1,929	322

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) แสดงสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม เป็นสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสถานศึกษาตามแนวคิดของ Manz and Sims (1991, p. 33) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 7 ประการ จำนวน 60 ข้อ คือ

1. การทำให้เป็นผู้นำตนเอง จำนวน 8 ข้อ
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้เป็นผู้นำตนเอง จำนวน 13 ข้อ
3. การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จำนวน 6 ข้อ
4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก จำนวน 11 ข้อ
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง จำนวน 7 ข้อ
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน จำนวน 7 ข้อ
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำนวน 8 ข้อ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หนังสือที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ ผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) ตามแนวคิดของ Manz and Sims (1991, p. 33) เพื่อนำมาเป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามแนวคิดหรือทฤษฎี ที่คล้ายกันและเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพิจารณาปรับเปลี่ยนเป็นคำถามเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษาแบบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้น ให้ประธานกรรมการและกรรมการผู้ควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบสำนวนภาษาและความสมบูรณ์ของเนื้อหา
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้ว เสนอให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วยบุคคลและตำแหน่งหน้าที่ดังนี้
 - 5.1 ดร.สมุทพร ชำนาญ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 5.2 ดร.ชัยพจน์ รักราม อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 5.3 ดร.รุ่งทิพย์ พรหมศิริ อำนวยการโรงเรียนชลบุรี “สุขบท” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
6. เสนอแบบสอบถามต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทดลองใช้ (Try out) กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอ่านจำแนกรายชื่อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) ระหว่างคะแนนรายชื่อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ปรากฏว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำเหนือผู้นำได้ค่าอ่านจำแนกรายชื่อ (r) เท่ากับ .35-.79 แสดงว่าแบบสอบถามใช้ได้ทุกข้อ
7. นำผลที่ได้มาตรวจสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาถึงผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองโดยให้ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยไปเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืน นำไปตรวจสอบเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

การจัดกระทำข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ทุกฉบับมาให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) ดังนี้

5 หมายถึง	การปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	การปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง	การปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	การปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง	การปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด
2. นำข้อมูลที่ได้ให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักรายข้อบันทึกลงในคอมพิวเตอร์และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
3. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาดำเนินการตามความมุ่งหมายของการวิจัยต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

- ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาแยกวิเคราะห์ดังนี้
- ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยเป็นผู้สำรวจข้อมูลวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารทั้ง 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ยของคะแนน

เป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบเกณฑ์โดยกำหนดเกณฑ์และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามที่กำหนดไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับ ความมุ่งหมาย ของการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์จำนวนครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา วุฒิการศึกษาและ ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูสถิติที่ใช้ ได้แก่ การทดสอบค่าที (t -test)
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครูสถิติที่ใช้ ได้แก่ การทดสอบค่าที (t -test)
5. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถิติที่ใช้ ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยทางสถิติเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe's method)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังต่อไปนี้

n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
MS	แทน ค่าความแปรปรวน
SS	แทน ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
df	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
t	แทน ค่าสถิติในการแจกแจงแบบที (t -distribution)
F	แทน ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ (F -distribution)
p	แทน ค่าความน่าจะเป็น
**	แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู ประสบการณ์การทำงานของของครู และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ปริญาตรีถึง ป.บัณฑิตและตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จำนวนครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ประสบการณ์การทำงานของครู และขนาดสถานศึกษา

ข้อมูลพื้นฐาน	กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
1. ปริญญาตรี ถึง ป.บัณฑิต	159	49.38
2. ปริญญาโทขึ้นไป	163	50.62
รวม	322	100
ประสบการณ์การทำงาน		
1. ไม่เกิน 5 ปี	180	55.90
2. มากกว่า 5 ปี	142	44.10
รวม	322	100
ขนาดสถานศึกษา		
1. ขนาดเล็ก	25	7.76
2. ขนาดกลาง	78	24.23
3. ขนาดใหญ่	42	13.04
4. ขนาดใหญ่พิเศษ	177	54.97
รวม	322	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นครูในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ถึง ป.บัณฑิตจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 49.38 และเป็นครูในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาปริญญาโทขึ้นไปจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 50.62

ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นครูในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์บริหารไม่เกิน 5 ปี จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 55.90 และเป็นครูในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์บริหารตั้งแต่ 5 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 44.10

ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เป็นครูสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.76 สถานศึกษาขนาดกลางจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 24.23 สถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 54.97

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยหาค่า (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏดังตารางที่ 3-10

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.31	0.45	มาก	3
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.36	0.41	มาก	1
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.12	0.53	มาก	7
4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	4.14	0.53	มาก	6
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	4.25	0.57	มาก	5
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการ สร้างคณะกรรมการ	4.30	0.63	มาก	4
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของ ผู้นำตนเอง	4.33	0.45	มาก	2
รวม	4.26	0.48	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ
เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร
เป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านการทำให้
บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะกรรมการ
ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และ
อันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ให้คำแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับขอบข่ายงานที่ปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.29	0.61	มาก	5
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรกำหนดมาตรฐานใน การปฏิบัติงานด้วยตนเอง	4.37	0.69	มาก	3
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่อย่างเหมาะสม	4.55	0.50	มาก	1
4. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงานและ โครงการของโรงเรียน	4.25	0.83	มาก	6
5. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและ ความถนัดของบุคคล	4.14	0.76	มาก	8
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน	4.17	0.62	มาก	7
7. ให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	4.35	0.63	มาก	4
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้สารสนเทศ ประกอบการตัดสินใจ	4.43	0.66	มาก	2
รวม	4.31	0.45	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ
แรก คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุน
ให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรกำหนด

มาตรฐานในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีวินัยเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	4.33	0.66	มาก	7
2. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต	4.34	0.74	มาก	6
3. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม	4.58	0.78	มาก	2
4. ประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี	4.78	0.57	มาก	1
5. วางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ	4.57	0.42	มาก	3
6. ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.25	0.49	มาก	9
7. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.47	0.66	มาก	5
8. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี	4.15	0.54	มาก	12
9. กระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและทำงานเป็นทีม	4.07	0.56	มาก	13
10. เป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	4.16	0.54	มาก	11
11. เสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.55	0.55	มาก	4
12. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง	4.27	0.83	มาก	8
13. เป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น	4.19	0.55	มาก	10
รวม	4.36	0.41	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองโดยรวมอยู่ในระดับ เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายและใจที่ดีซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม และวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะส่วนอันดับสุดท้าย คือ กระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง	4.02	0.69	มาก	6
2. แนะนำบุคลากรเรื่องการสร้างความคาดหวังให้กับตนเอง	4.06	0.59	มาก	4
3. แนะนำบุคลากรให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ	4.05	0.70	มาก	5
4. กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของโรงเรียน	4.24	0.85	มาก	2
5. ให้เวลาบุคลากรเพื่อแนะนำแนวทางที่ปฏิบัติที่ชัดเจน	4.06	0.63	มาก	3
6. ให้กำลังใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.32	0.73	มาก	1
รวม	4.12	0.53	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้กำลังใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง รองลงมากระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของ โรงเรียน และให้เวลาบุคลากรเพื่อแนะนำแนวทางที่ปฏิบัติที่ชัดเจน ส่วนลำดับสุดท้าย คือ ส่งเสริม ให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. แสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี	4.33	0.69	มาก	3
2. เป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น	4.35	0.70	มาก	2
3. เป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา	4.17	0.84	มาก	6
4. เป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ได้ดี	4.41	0.72	มาก	1
5. นำเสนอในสิ่งที่เป็นประโยชน์และนำ ความก้าวหน้ามาสู่บุคลากร	4.05	0.74	มาก	7
6. บริหารงานให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร	4.22	0.54	มาก	4
7. ใช้การติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ	3.93	0.70	มาก	10
8. เสนอแนะให้บุคลากรใช้วิกฤติเป็น โอกาส ในการปฏิบัติงาน	3.99	0.71	มาก	9
9. มีแนวคิด หลักการและทฤษฎีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.90	0.70	มาก	11
10. เป็นผู้มีคามมั่นคงทางอารมณ์	4.05	0.62	มาก	8
11. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและเลือก แนวทางที่หลากหลายเพื่อปฏิบัติ	4.21	0.63	มาก	5
รวม	4.14	0.53	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดใน ทางบวกโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ เป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ได้ดี เป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น และแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีแนวคิด หลักการและทฤษฎี ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	4.39	0.57	มาก	2
2. ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.00	0.72	มาก	7
3. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน	4.17	0.85	มาก	6
4. ให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.19	0.85	มาก	5
5. ให้ความรู้เรื่องกรณีพิเศษแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.24	0.80	มาก	4
6. บริหารงานโดยการกระจายอำนาจในการปฏิบัติ	4.34	0.63	มาก	3
7. ให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับ มอบหมาย	4.43	0.69	มาก	1
รวม	4.25	0.57	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมาก

ไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และบริหารงาน โดยการกระจายอำนาจในการปฏิบัติ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน

ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงาน แก่บุคลากร	4.17	0.85	มาก	6
2. จัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ	4.16	0.88	มาก	7
3. ให้ความรู้และเทคนิคในการเป็นผู้นำที่ดี	4.38	0.72	มาก	3
4. ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน	4.47	0.66	มาก	1
5. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลความสำเร็จ ของทีมงาน	4.19	0.85	มาก	5
6. แสดงออกถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ของทีมงาน	4.42	0.66	มาก	2
7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.31	0.67	มาก	4
รวม	4.30	0.63	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แสดงออกถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน และให้ความรู้และเทคนิคในการเป็นผู้นำที่ดี ส่วนอันดับสุดท้าย คือ จัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง	<i>n</i> = 322		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. จัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร	4.32	0.74	มาก	5
2. ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บุคลากร เกิดความรักและความผูกพัน	4.18	0.62	มาก	8
3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ให้แก่บุคลากร	4.35	0.70	มาก	4
4. ช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.44	0.64	มาก	2
5. จัดภูมิทัศน์ภายใน โรงเรียนเพื่อให้มีบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.54	0.55	มาก	1
6. แนะนำการประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดความสำนึก รับผิดชอบ ผดุงเกียรติยศ เพื่อชื่อเสียงของ โรงเรียน	4.41	0.67	มาก	3
7. กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติเพื่อสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีใน โรงเรียน	4.20	0.59	มาก	7
8. มุ่งพัฒนางานของตนเองและส่วนรวม	4.22	0.67	มาก	6
รวม	4.33	0.45	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด
วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับ เรียงตามลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมาก
ไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ จัดภูมิทัศน์ภายใน โรงเรียนเพื่อให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
ช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง และแนะนำการประพฤติปฏิบัติตนให้เกิด
ความสำนึกรับผิดชอบ ผดุงเกียรติยศ เพื่อชื่อเสียงของ โรงเรียน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ปรับปรุงและ
พัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรักและความผูกพัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การทดสอบค่าวิกฤตที่ เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู ปรินญาตรีถึง ป.บัณฑิตและตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ปริญญาตรี ถึง ป.บัณฑิต <i>n</i> = 159		ตั้งแต่ปริญญา โทขึ้นไป <i>n</i> = 163		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
	1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.14	0.46	4.49		
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง	4.18	0.42	4.54	0.32	-8.61*	.000
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง	3.91	0.50	4.33	0.47	-7.90*	.004
4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	3.93	0.51	4.35	0.45	-7.88*	.001
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเอง	3.98	0.58	4.51	0.43	-9.08*	.000
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน	4.02	0.64	4.57	0.49	-8.63*	.000
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง	4.11	0.45	4.54	0.34	-9.55*	.000
รวม	4.04	0.47	4.47	0.37	-9.24*	.000

**p* < .05

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามปริญญาตรีถึง ป.บัณฑิต และตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีถึงป.บัณฑิต

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏดังตารางที่ 13-14

ตารางที่ 12 การทดสอบค่าวิกฤตที่ เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปีกับประสบการณ์มากกว่า 5 ปี

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ประสบการณ์ ไม่เกิน 5 ปี		ประสบการณ์ มากกว่า 5 ปี		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>n</i> = 180		<i>n</i> = 142			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.14	0.46	4.54	0.33	-8.55*	.000
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง	4.20	0.41	4.56	0.31	-8.68*	.000
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง	3.93	0.51	4.35	0.45	-7.58*	.000
4. การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	3.96	0.52	4.38	0.43	-7.62*	.000
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเอง	4.01	0.58	4.55	0.39	-9.40*	.000
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณาจารย์	4.03	0.64	4.63	0.44	-9.50*	.000
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.13	0.45	4.58	0.31	-10.18*	.000
รวม	4.06	0.48	4.51	0.33	-9.61*	.000

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี กับ

ประสบการณ์มากกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาวิเคราะห์โดยใช้แบบทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ปราบกฏดังตารางที่ 13-22

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดเล็ก <i>n</i> = 25				ขนาดกลาง <i>n</i> = 78				ขนาดใหญ่ <i>n</i> = 42				ขนาดใหญ่พิเศษ <i>n</i> = 177			
	\bar{X}		ระดับ		\bar{X}		ระดับ		\bar{X}		ระดับ		\bar{X}		ระดับ	
	<i>SD</i>	อันดับ	<i>SD</i>	อันดับ	<i>SD</i>	อันดับ	<i>SD</i>	อันดับ	<i>SD</i>	อันดับ	<i>SD</i>	อันดับ	<i>SD</i>	อันดับ		
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.99	0.50	มาก	5	4.09	0.46	มาก	2	4.37	0.47	มาก	2	4.45	0.38	มาก	4
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.25	0.47	มาก	1	4.12	0.43	มาก	1	4.42	0.47	มาก	1	4.47	0.34	มาก	2
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.03	0.59	มาก	3	3.93	0.54	มาก	5	4.12	0.62	มาก	7	4.22	0.47	มาก	7
4. การสร้างรูปแบบความคิด ในทางบวก	4.03	0.60	มาก	4	3.93	0.54	มาก	5	4.16	0.62	มาก	6	4.26	0.46	มาก	6
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	3.98	0.58	มาก	6	3.95	0.53	มาก	4	4.23	0.65	มาก	5	4.43	0.51	มาก	5
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณาจารย์	3.91	0.64	มาก	7	3.84	0.54	มาก	7	4.27	0.68	มาก	4	4.56	0.51	มาก	1
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.20	0.46	มาก	2	4.07	0.46	มาก	3	4.31	0.51	มาก	3	4.47	0.39	มาก	3
รวม	4.06	0.50	มาก		4.00	0.45	มาก		4.27	0.56	มาก		4.41	0.40	มาก	

จากตารางที่ 13 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ตามความคิดของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สถานศึกษาขนาดเล็ก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน

สถานศึกษาขนาดกลาง เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน

สถานศึกษาขนาดใหญ่ เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

สรุปการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามสถานศึกษาได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กตามลำดับ

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	แหล่ง ความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3	10.137	3.38	18.72*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	57.38	.18		
	รวม	321	67.52			
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3	6.86	2.29	14.76*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	49.27	.15		
	รวม	321	56.13			
3. การกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3	4.54	1.51	5.59*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	86.11	.27		
	รวม	321	90.65			
4. การสร้างรูปแบบความคิด ในทางบวก	ระหว่างกลุ่ม	3	6.06	2.02	7.62*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	84.26	.26		
	รวม	321	90.32			
5. การอำนวยความสะดวกให้ เกิดภาวะผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3	14.64	4.89	16.76*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	92.63	.29		
	รวม	321	107.28			
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยการสร้างคณาจารย์	ระหว่างกลุ่ม	3	32.14	10.71	34.65*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	98.31	.31		
	รวม	321	130.45			
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3	8.92	2.97	16.43*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	57.55	.18		
	รวม	321	66.47			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	3	10.48	3.50	17.55*	.000
	ภายในกลุ่ม	318	63.36	.20		
	รวม	321	73.85			

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วิเคราะห์เปรียบเทียบรายข้อ โดยใช้วิธี *LSD*

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	3.99	4.06	4.27	4.41
ขนาดเล็ก	3.99	-	.07	.28*	.42*
ขนาดกลาง	4.06			.21	.35*
ขนาดใหญ่	4.27				.14
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.41				

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยรวมมากกว่าสถานศึกษาเล็กสถานศึกษาขนาดกลาง

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากร
เป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	3.98	4.09	4.37	4.45
ขนาดเล็ก	3.98	-	.11	.39*	.47*
ขนาดกลาง	4.09			.28*	.36*
ขนาดใหญ่	4.37				.08
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.45				

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่
ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับ
สถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้าน
การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมากกว่าสถานศึกษาเล็กสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนรายคู่อื่น
แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	4.12	4.25	4.41	4.46
ขนาดเล็ก	4.12	-	.13	.29*	.34*
ขนาดกลาง	4.25			.16	.21*
ขนาดใหญ่	4.41				.05
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.46				

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองจำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมากกว่าสถานศึกษาเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	3.94	4.03	4.12	4.22
ขนาดเล็ก	3.94	-	.09	.18	.28*
ขนาดกลาง	4.03			.09	.19*
ขนาดใหญ่	4.12				.10
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.22				

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเองจำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองมากกว่าสถานศึกษาเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างรูปแบบความคิด
ในทางบวก จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	3.93	4.03	4.16	4.25
ขนาดเล็ก	3.93	-	0.1	.23*	.32*
ขนาดกลาง	4.03			.13	.22*
ขนาดใหญ่	4.16				.09
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.25				

* $p < .05$

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด
ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างรูปแบบความคิด
ในทางบวกจำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
จำนวน 2 คู่ ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ
กับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกมากกว่าสถานศึกษาเล็กสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนรายคู่
อื่นแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	3.95	3.98	4.24	4.42
ขนาดเล็ก	3.95	-	.03	.29	.47*
ขนาดกลาง	3.98			.26	.44*
ขนาดใหญ่	4.24				.18
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.42				

* $p < .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองจำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองมากกว่าสถานศึกษาเล็กสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	3.84	3.91	4.27	4.56
ขนาดเล็ก	3.84	-	.07	.43	.72*
ขนาดกลาง	3.91			.36	.65*
ขนาดใหญ่	4.27				.29
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.56				

* $p < .05$

จากตารางที่ 21 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงานจำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงานมากกว่าสถานศึกษาเล็กสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่

ขนาดสถานศึกษา		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดใหญ่พิเศษ
	\bar{X}	4.07	4.20	4.31	4.47
ขนาดเล็ก	4.07	-	.13	.24	.40*
ขนาดกลาง	4.20			.11	.27*
ขนาดใหญ่	4.31				.16
ขนาดใหญ่พิเศษ	4.47				

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองจำแนกตามขนาดสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองมากกว่าสถานศึกษาเล็กสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุป และอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการครูสายผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ใช้เทคนิคแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดสถานศึกษาจากตารางกำหนดขนาด ของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดของ สถานศึกษา และสถานภาพของผู้บริหาร แบบสอบถามมีจำนวน 3 ข้อ และตอนที่ 2 เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Manz and Sim (1991, p. 33) ซึ่งเน้นกระบวนการของภาวะผู้นำ 7 ขั้นตอน คือ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วย ตนเองเหนือผู้นำตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเอง 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำนวน 60 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ เครื่องมือนี้ผู้วิจัยนำไปหาความเที่ยงตรง โดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน พิจารณาเพื่อให้ ข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุง และนำไปทดลองใช้กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง จำนวน 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS for windows) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบว่า ความแตกต่างกันเปรียบเทียบรายข้อโดยใช้วิธี LSD และ การทดสอบค่าที (t-test)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เมื่อวิเคราะห์ในแต่ละด้าน พบว่า

1.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

1.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม และวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ

1.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้กำลังใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของโรงเรียน และให้เวลาบุคลากรเพื่อแนะนำแนวทางที่ปฏิบัติที่ชัดเจน

1.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ เป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี เป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น และแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีแนวคิด หลักการและทฤษฎีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และบริหารงานโดยการกระจายอำนาจในการปฏิบัติ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

1.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้นุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แสดงออกถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน และให้ความรู้และเทคนิคในการเป็นผู้นำที่ดี ส่วนอันดับสุดท้าย คือ จัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ

1.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ จัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนเพื่อให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง และแนะนำการประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบ ผดุงเกียรติยศเพื่อชื่อเสียงของโรงเรียน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้นุคลากรเกิดความรักและความผูกพัน

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกดังนี้

2.1 จำแนกวุฒิการศึกษาปริญญาตรีถึง ป.บัณฑิตและตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีถึง ป.บัณฑิต โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี และประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปี กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี โดยรวมและรายด้าน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 จำแนกขนาดสถานศึกษาของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดกลาง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ด้านการทำให้นุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้นุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้นุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกมากกว่าผู้บริหารขนาดเล็กและกลาง ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกล่าวเฉพาะประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาตามความมุ่งหมายของการวิจัย กรอบความคิดและสมมติฐานดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณที่เหมาะสมในการที่จะทำให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ โดยต้องพัฒนาสมรรถนะในลักษณะองค์รวม มีความยืดหยุ่นทั้งสาระการพัฒนาและวิธีการเรียนรู้ ให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีความพร้อมในการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีความพร้อมตามมาตรฐานการศึกษา ให้ผู้ผ่านการพัฒนามีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถนำการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2553, หน้า 51) นอกจากนี้ สภาวะในปัจจุบันเมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่องค์การประเภทและระดับใดก็ตามจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะทางเศรษฐกิจ และเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสวนรักษ์ (2546, หน้า 69) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองตามแนวคิดของ Griffiths พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ สายปัญญา มาหนู (2552, หน้า 70) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามเพศ ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษา ตามความคิดของ Manz and Sims พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ จิรานุช มุลประเสริฐ (2554, หน้า 66) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้ ๆ

1.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยจากมากเป็นอันดับแรก คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รองลงมา คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระแสความเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านในสังคมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายแห่งการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ แต่การทำงานและการตัดสินใจเพียงคนเดียวอาจมีข้อมูลไม่เพียงพอที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคคล สามารถเป็นผู้นำตนเองและคนอื่นได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ Thompson (1980, p. 58) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพล ที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย สอดคล้องกับ Morphet (1967, p. 127) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลและพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์กรนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 11-12) ได้ให้ทัศนะว่า ความเชื่อในศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership potential) เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริงและถ้าจะให้ได้ผลควรจะเริ่มตั้งแต่เยาว์วัย โดยความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาตนเอง ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ และความสามารถในการสื่อสารความเพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่น ให้เชื่อถือและคล้อยตาม

1.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยจากมากเป็นอันดับแรก คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี รองลงมา คือ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนให้มีความเข้มแข็งหนักแน่น เป็นผู้ที่มีสุขภาพกายและใจที่ดีซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเข้มแข็ง

มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีมนุษยสัมพันธ์ อัจฉริยะ และเป็นกำลังใจสำคัญให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ Barnard (1966, pp. 92-102) ได้ให้
ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสดชื่นและอดทน คือ ร่าเริง เบิกบานทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทน
ในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือ โน้มน้ำ
ให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ
ในข้อนี้สูง
4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิ ไม่หนี
งาน แต่จะพยายามเพื่องานนั้นให้ประสบความสำเร็จลงได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้
ดี หากผู้นำมีคุณสมบัติในข้อนี้การที่บังคับบัญชาผู้ร่วมงานก็จะเป็นไปด้วยดี สอดคล้องกับ Stogdill
(1974, pp. 17-23) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากหลาย ๆ คน แล้วสรุปว่า
ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำนั้น โดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะ
เหล่านั้น ได้แก่

1. มีความสามารถทางสังคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความอดทน แข็งแรง และเป็นสง่า
4. รู้จักวิธีการทำงาน
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ
7. ให้ความร่วมมือดี
8. เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน
9. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546, หน้า 25) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความ “ชอบ”
และความ “เหมือนกัน” บุคลกรกับผู้บริหาร ซึ่งเป็นการสร้างอำนาจอ้างอิง (Referent power) ที่เกิด
จากตัวของผู้บริหารที่จะแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติให้คล้าย
กับผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคลที่ทำงาน
ร่วมกับผู้บริหาร รวมทั้งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสพการณ์มากกว่าตน

1.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง พบว่า ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอันดับแรก คือ ให้กำลังใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง รองลงมา คือ กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจในการดำเนินงานตามนโยบายไว้อย่างชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสู่มาตรฐาน และยกระดับสู่มาตรฐานสากลผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดจึงต้องมีการกระตุ้น สนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังที่ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542 ข, หน้า 92-95) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในงาน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น และรับรู้ว่าจะงานที่ทำนั้นมีคุณค่าและมีความหมาย ซึ่งจะทำให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับทวิต มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 129-134) กล่าวว่า ผู้บริหารคือวิสัยทัศน์ขององค์กร และคล้อยให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ทั้งการพูดการเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเองเพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้มีความศรัทธาพึงพอใจ ประทับใจ รักดีและผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร สรุปได้ว่า กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ใช้กระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และคล้อยให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวัง ความต้องการ และความสำเร็จของบุคลากร และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง สร้างความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรได้

1.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก พบว่า ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอันดับแรก คือ เป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ได้ดี รองลงมาเป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มีศิลปะ มีจิตวิทยาในการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดที่ดี มีเจตคติในทางที่ดีต่อการปฏิบัติงานและเข้าใจถึงปัญหาและมีแนวทางแก้ไขปัญหามีเหตุผล และสามารถให้บุคลากรได้นำความคิดและเทคนิค

ใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีและมีการแสดงออกถึงการที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 61-83) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารกระตุ้นการใช้ปัญญาและความคิดในการป้องกันมากกว่าการแก้ปัญหา สอดคล้องกับ นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 14) ผู้บริหารจะต้องคอยดึงดูความสนใจของผู้อื่นเพื่อสำรวจเส้นทางเดินไปสู่อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งหน้าสู่อนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่ามีโอกาสที่จะไปถึงจุดหมายและสามารถเลือกเส้นทางที่ถูกต้อง

1.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอันดับแรก คือ ให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงาน ที่ได้รับมอบหมาย รองลงมาพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนและให้บุคลากรได้รับโอกาสพัฒนางาน โดยให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างคนรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2540, หน้า 53-74) เห็นว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคนมีลักษณะของภาวะผู้นำ คือ 1) ฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ สอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541, หน้า 28) ที่กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจสนับสนุน โอกาสให้ได้รับพัฒนางานนับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือบุคลากรสามารถจัดการบริหารตนเองตามความต้องการและความสนใจสร้างความพึงพอใจเป็นผู้ที่มีศิลปะในการดำเนินหรือดิชมบุคลากร และสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 78) ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากรฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่งจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายและเมื่อถึงเส้นชัยก็ควรจะมีรางวัลเป็นผลตอบแทนเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้บริหารควรจะต้องให้การอำนวยความสะดวกกับบุคลากร โดยการให้การสนับสนุน การยอมรับในความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรทำงานให้เกิดผลสำเร็จดังเป้าหมายที่วางไว้ ในขณะเดียวกันต้องให้ความห่วงใย ความเอื้ออาทรเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจสามารถให้คำปรึกษาและจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานและให้การช่วยเหลือในการปฏิบัติประสบความสำเร็จทั้งทางด้านอาชีพและส่วนตัวสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ

บุคลากรมีสวัสดิภาพในด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานจนสามารถนำพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้

1.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอันดับแรก คือ ใ้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รองลงมา แสดงออกถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำหรือผู้บริหาร สนับสนุนใ้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและสร้างคณะทำงาน และใ้คำปรึกษาเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงานและเปิดโอกาสใ้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ผู้บริหารใ้การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรใ้มีการพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการกลุ่มสอดคล้องกับ Verncy (1977, p. 153 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 170) ทีมที่จะมีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ใ้ความสนใจต่อทัศนคติและทักษะของสมาชิกในทีมและสอดคล้องกับ สุเมธ เดียววิศเรศ (2527, หน้า 138-139) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างทีมงาน มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานและยึดแนวทางการปฏิบัติตามความรู้สึกนึกคิดและติดตามกลุ่ม เปิดโอกาสใ้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะผู้บริหารพยายามสร้างสรรค์ใ้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในบรรดาผู้ปฏิบัติงานสร้างท่าทีในการเป็นพวกพ้องเดียวกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงานและค้นหาวิธีที่จะใ้ผู้ร่วมงานได้ร่วมปฏิบัติและพัฒนางานไปสู่เป้าหมายและมองเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาหาร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความสามัคคีในคณะทำงานตลอดจนมีแนวทางแก้ปัญหาและการตัดสินใจภายในการทำงานเป็นอย่างดี

1.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากอันดับแรก คือ จัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนเพื่อใ้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รองลงมา ช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้นำหรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมในโอกาสใ้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การยอมรับใ้ความใ้วางใจโดยการมอบหมายกระจายอำนาจ โดยใ้บุคลากรทุกคนได้รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และขณะเดียวกันผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความหลากหลายของบุคลากรและสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดใ้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความภาคภูมิใจ ความประทับใจ ความผูกพันต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Steer (1976, p. 46 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 172) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และสอดคล้องกับ Hall and Lindzey (1970, p. 167 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 173) องค์กรสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรได้มากเท่าใดก็จะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ทุ่มบทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีผลงานที่น่าพอใจ ซึ่งจะมีผลต่อองค์กรมากที่สุด การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และมีผลให้บุคลากรขององค์กรมีบุคลิกภาพที่ผสมผสานและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรอีกด้วย และผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ โดยการเสริมแรงให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น การปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนจิตวิญญาณของมนุษย์ระหว่างค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของการดูแล เสนอแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยมีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตน ให้อยู่ในระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม นำไปสู่การเกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงาน จนเกิดวัฒนธรรมที่ดีงามและสร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากรในหน่วยงาน

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกดังนี้

2.1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีถึง ป.บัณฑิต และตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ถึง ป.บัณฑิต โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีคะแนนเฉลี่ยโดยรวม และรายด้านจากมากเป็นอันดับแรก คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร รongลงมา คือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองทั้งนี้อาจเป็นเพราะการศึกษามีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังที่ สุกัญญา หอมเจริญ (2552, หน้า 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาระหว่างวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่าง

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) สอดคล้องกับ พนมจันทร์ คำหลอย (2549, หน้า 70) ได้ศึกษา การศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัด จันทบุรี พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ชนะชัย นาทสีทา (2553, หน้า 70) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษามีผล ต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษารุ่นนี้ สอดคล้องกับ ตะวันฉาย โกทั้น (2555, หน้า 77) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและดำเนินทางสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ประทีป นิ่มมาก (2556, หน้า 73) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ระหว่างวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีกับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2.2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของบริหารสถานศึกษา ประสบการณ์ ไม่เกิน 5 ปี และประสบการณ์มากกว่า 5 ปี กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี โดยรวมและ รายด้าน ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 คะแนนเฉลี่ยโดยรวม และรายด้านจากมาก เป็นอันดับแรก คือ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน รองลงมา คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประสบการณ์ทำให้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี มีโอกาสเรียนรู้ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ดังเช่น พนมจันทร์ คำหลอย (2549, หน้า 68) ได้ศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ที่มีประสบการณ์น้อยกับประสบการณ์มาก พบว่า โดยรวมและ รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ

ปารีชาติ เพชรแหวน (2553, หน้า 50) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ที่มีประสบการณ์การบริหารการศึกษาและ ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อย พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ตะวันฉาย โภทน์ (2555, หน้า 78) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ($p < .05$)

2.3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิด ในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยการสร้างคณาจารย์ และการอำนวยความสะดวก ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำแนกสถานศึกษาเป็นรายคู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษกับ สถานศึกษาขนาดกลางกล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณาจารย์ และการอำนวยความสะดวก ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองมากกว่า ผู้บริหารขนาดเล็กและกลาง ส่วนรายคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะการบริหารงานสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีบุคลากรจำนวนมากสามารถแต่งตั้งบุคลากร แบ่งเป็นสายงานบังคับบัญชาได้อย่างครบถ้วน ทำให้บุคลากรได้ทำงานตามความถนัดและความ สนใจของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ประทีป นิ่มมาก (2556, หน้า 73) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของ ผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ สายปัญญา มาหนู (2552, หน้า 70) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี

พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเท่ากับ 3.47 ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเท่ากับ 3.75 สอดคล้องกับ ศิวีไล ใจหาญ (2552, หน้า 70) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ขนาดสถานศึกษามีผลต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและเป็นตัวแปรที่สำคัญ น่าสนใจจึงนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ สอดคล้องกับ เสาวนีย์ บุญไทย (2555, หน้า 82) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างกะทำงานและด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดำเนินการบริหารงานและจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคคล เพื่อให้งานของสถานศึกษาดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี
2. ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติตน โดยเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี และมีการกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษานำมาเป็นแบบอย่างพฤติกรรมทำให้เกิดความเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารควรใช้เวลาเพื่อแนะนำบุคลากรให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ และส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และ

เป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของบทบาทหน้าที่ตนเองต้องปฏิบัติ

4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ผู้บริหารควรเป็นผู้มีแนวคิด หลักการและทฤษฎีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน สามารถใช้การติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีสติในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จ นอกจากนี้ควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงานแก่บุคลากร นอกจากนี้ต้องจัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ เพื่อแสดงออกถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน

7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติเพื่อสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีในโรงเรียน นอกจากนี้ควรปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันต่อสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้น ควรศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี

4. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก และด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

บรรณานุกรม

- กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม. (2516). *หลักการบริการ*. กรุงเทพฯ: ผดุงวิทยา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. เข้าถึงได้จาก <http://kodmhai.com/m4/m4-1/Nthailaw-4-1/Nlaw/N1188/m1-40.html>
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- จิราณูช มูลประเสริฐ. (2554). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนะชัย นาทลีทา. (2553). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติวรรณ ถีพพานิช. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ตะวันฉาย โกทัน. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

- ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. (2530). *การบริหารและการนิเทศการศึกษา*. สงขลา: เทมการพิมพ์.
- ธีรศักดิ์ เจริญมงคล. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นฤมล นามเอี่ยม. (2550). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน* โสตศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่: Modern management* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *การวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1), 23-24.
- ประทุม โพธิกุล. (2531). *ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา*. จดหมายข่าว สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 5(3), 4-5.
- ประทีป นิ่มมาก. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ วะสี. (2540). *ประชาสังคม ใน ประชาสังคม ทรรศนะนักคิด*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำหรับศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ เพชรแทน. (2553). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พนมจันทร์ คำหลอย. (2549). การศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตอำเภอเมืองจันทบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรรณพร หลุทัยถาวร. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พีระ พนาสุภณ. (2553). ทำไมการศึกษาต้องมาก่อน. กรุงเทพฯ: แม็ค.
- เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาธุรักษ์. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2553). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนต์รี.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอสเค บุ๊คเนส.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542 ก). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542 ข). การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำ”. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ชีระป้อม วรรณกรรม.
- วุฒทะเล นิมมาลา. (2544). ปัญหาการบริหารงานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2542). การแสวงหาและแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีอาชีพกรณีผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ศิริไล ใจหาญ. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาละเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2544). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สรรค์นิตี สมพงษ์ธรรม. (2549). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2553). *สารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2553*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สายปัญญา มาหนู. (2552). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล เมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). *เอกสารประกอบการสอนวิชา 430511 หลักการบริหาร การศึกษา*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา หอมเจริญ. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- สุริย์มาศ สุขกลี. (2553). *การศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี*. จันทบุรี: ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุวิระ ทรงเมตตา. (2541). *เทคนิคภาวะผู้นำยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตำรวจ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2525). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- เสาวนีย์ บุญไทย. (2555). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณ รักธรรม. (2522). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อัญชลี เหลืองอ่อน. (2540). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. (2519). *สังคมวิทยาประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Barnard, C. I. (1966). *Organization and management*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). *Introduction to educational leadership*. New York: Harper and Row.
- Burke, J. S. (1983). Leadership style of school principals as predictors of organization climate and teacher job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 43(2), 3762-A.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston: Mifflin.
- Flavia, L. E. (2004). *Superleadership: The impacts and implications for public education*. Retrieved from <http://scholarworks.umass.edu/dissertations/AAI3118294>.
- Giammatteo, M. C. (1981). *Forces on leadership*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.
- Hall, C. S., & Lindzey, G. (1970). *Theories of personality* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Hersey, P. K., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Jang, N. J. (1987). *Leadership in organization* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Kelley, R. E. (1988). In Praise of follower. *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Journal of Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership. *A Constructive Developmental Analysis*, 12(8), 648-657.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). *The new super-leadership other to lead the selves*. Sanfrancisco: Berreit-Koehler.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Morphet, E. L. (1967). *Educational organization and administration* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Murphy, B. A. (1985). *Principle leadership for adult growth and development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Sachs, B. (1966). *Educational administration: A behavioral approach*. Boston: Houston Mifflin
- Sayles, L. R. (1979). *Leadership: What effect manager really do and how theydo it*. New York: McGraw-Hill.
- Stadt, R. W. (1973). *Managing career education programs*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Steer, R. M., & Porter, L. W. (1976). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. Now York : Free Press.
- Terry, G. R. (1960). *Principle of management* (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of management*. Illinois: Irwin.
- Thompson, A. J. (1980). Leadership potential in development country. *Rural Reconstruction Review*, 13, 42-46.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Verney, G. H. (1977). *Organization development for managers*. Mass: Addison-Wesley.
- Yuki, G. A. (2001). *Leadership in organization* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ ว. 0014

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต. แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี 20131

5 กรกฎาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้ นิสิต ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายกิจจา กลสิกรรม รหัส 57920612

งานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกาญจน์ ธีระวิชิตระกุล เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

ผู้อำนวยการศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ ว. 0014

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต. แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี 20131

5 กรกฎาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นำนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นายกิจจา กสิกรรม รหัส 57920612

งานนิพนธ์ เรื่อง : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ ธีระวิชิตระกุล เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย ขอแสดงความนับถือ

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

ผู้อำนวยการศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ ว. 0014

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ. เมือง จ. ชลบุรี 20131

5 กรกฎาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายกิจจา กสิกรรม รหัส 57920612

งานนิพนธ์ เรื่อง : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวนิชตระกูล เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

ผู้อำนวยการศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- บัญชีแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
- คำอธิบายจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้ตอบ ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
3. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติ
4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามจะนำผลมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น
5. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ตอน ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านเลือก

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษาและสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายกิจจา กสิกรรม

นิติตปริชญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดสถานศึกษาและสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่เป็นจริงในแต่ละข้อ

1. วุฒิกการศึกษา

- () 1.ปริญญาตรี-ป.บัณฑิต
() 2. ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

2. ประสบการณ์การบริหาร

- () 1. น้อยกว่า 5 ปี
() 2. 5 ปี ขึ้นไป

3. ขนาดสถานศึกษา

- | | |
|----------------------|---------------------------------------|
| () 1. ขนาดเล็ก | (จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน) |
| () 2. ขนาดกลาง | (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน) |
| () 3. ขนาดใหญ่ | (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน) |
| () 4. ขนาดใหญ่พิเศษ | (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป) |

ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โปรดให้ข้อมูลด้านภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง โดยคำตอบจะถูกเก็บเป็นความลับใช้เฉพาะงานวิจัยเท่านั้น

- มากที่สุด หมายถึง พฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติของผู้บริหารในระดับมากที่สุด
 มาก หมายถึง พฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติของผู้บริหารในระดับมาก
 ปานกลาง หมายถึง พฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติของผู้บริหารในระดับปานกลาง
 น้อย หมายถึง พฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติของผู้บริหารในระดับน้อย
 น้อยที่สุด หมายถึง พฤติกรรมหรือมีการปฏิบัติของผู้บริหารในระดับน้อยที่สุด

คำถาม ผู้บริหารของท่านแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ในระดับใด

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับของการปฏิบัติของผู้บริหาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
1. ให้คำแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับขอบข่ายงานที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม					
4. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงานและโครงการของโรงเรียน					
5. มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคคล					

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับของการปฏิบัติของผู้บริหาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
7. ให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ					
การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
9. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีวินัยเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร					
10. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต					
11. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้มีความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม					
12. ประพฤติปฏิบัติตนให้มีสุขภาพกายและใจที่ดี					
13. วางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ					
14. ให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
15. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
16. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี					
17. กระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและทำงานเป็นทีม					
18. เป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน					
19. เสียสละเวลา กำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
20. เป็นผู้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง					

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับของการปฏิบัติของผู้บริหาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21. เป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น					
การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง					
22. ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง					
23. แนะนำบุคลากรเรื่องการสร้างความคาดหวังให้กับตนเอง					
24. แนะนำบุคลากรให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ					
25. กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการยึดเป้าหมายของโรงเรียน					
26. ให้อเวลาบุคลากรเพื่อแนะนำแนวทางที่ปฏิบัติที่ชัดเจน					
27. ให้กำลังใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง					
การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก					
28. แสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี					
29. เป็นผู้มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและหน่วยงานอื่น					
30. เป็นผู้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา					
31. เป็นผู้ที่ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี					
32. นำเสนอในสิ่งที่เป็นประโยชน์และนำความก้าวหน้ามาสู่บุคลากร					
33. บริหารงานให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร					
34. ใช้การติดต่อสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ					
35. เสนอแนะนำให้บุคลากรใช้วิกฤติเป็นโอกาสในการปฏิบัติงาน					

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับของการปฏิบัติของผู้บริหาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36. มีแนวคิด หลักการและทฤษฎีใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					
37. เป็นผู้มี ความมั่นคงทางอารมณ์					
38. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นและเลือกแนวทางที่หลากหลายเพื่อปฏิบัติ					
การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง					
39. พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม					
40. ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
41. สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
42. ให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
43. ให้ความรู้เรื่องกรณีพิเศษแก่บุคลากรอย่างเป็นระบบ					
44. บริหารงาน โดยการกระจายอำนาจในการปฏิบัติ					
45. ให้โอกาสบุคลากรเป็นผู้นำเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้าง					
คณะทำงาน					
46. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาตนเองและทีมงานแก่บุคลากร					
47. จัดให้มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ					
48. ให้ความรู้และเทคนิคในการเป็นผู้นำที่ดี					
49. ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับของการปฏิบัติของผู้บริหาร				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
50. ให้ความร่วมมือในการประเมินผลความสำเร็จของทีมงาน					
51. แสดงออกถึงความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน					
52. ส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน					
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง					
53. จัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร					
54. ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้เกิดความรักและความผูกพัน					
55. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากร					
56. ช่วยเหลือและดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง					
57. จัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนเพื่อให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
58. แนะนำการประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบ ผดุงเกียรติยศ เพื่อชื่อเสียงของโรงเรียน					
59. กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในโรงเรียน					
60. มุ่งพัฒนางานของตนเองและส่วนรวม					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

บัญชีแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ด้านที่ 1 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ข้อ	ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	+1	+1	+1	1.00	✓	-
2	+1	+1	+1	1.00	✓	-
3	+1	+1	+1	1.00	✓	-
4	+1	+1	+1	1.00	✓	-
5	+1	+1	+1	1.00	✓	-
6	+1	+1	+1	1.00	✓	-
7	+1	+1	+1	1.00	✓	-
8	+1	+1	+1	1.00	✓	-

ด้านที่ 2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ข้อ	ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	+1	+1	+1	1.00	✓	-
2	+1	+1	+1	1.00	✓	-
3	+1	+1	+1	1.00	✓	-
4	+1	+1	+1	1.00	✓	-
5	+1	+1	+1	1.00	✓	-
6	+1	+1	+1	1.00	✓	-
7	+1	+1	+1	1.00	✓	-
8	+1	+1	+1	1.00	✓	-
9	+1	+1	+1	1.00	✓	-
10	+1	+1	+1	1.00	✓	-
11	+1	+1	+1	1.00	✓	-
12	+1	+1	+1	1.00	✓	-
13	+1	+1	+1	1.00	✓	-

ด้านที่ 3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ข้อ	ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	+1	+1	+1	1.00	✓	-
2	+1	+1	+1	1.00	✓	-
3	+1	+1	+1	1.00	✓	-
4	+1	+1	+1	1.00	✓	-
5	+1	+1	+1	1.00	✓	-
6	+1	+1	+1	1.00	✓	-

ด้านที่ 4 การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก

ข้อ	ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	+1	+1	+1	1.00	✓	-
2	+1	+1	+1	1.00	✓	-
3	+1	+1	+1	1.00	✓	-
4	+1	+1	0	0.67	✓	-
5	+1	+1	+1	1.00	✓	-
6	+1	+1	+1	1.00	✓	-
7	+1	+1	+1	1.00	✓	-
8	+1	+1	+1	1.00	✓	-
9	+1	+1	+1	1.00	✓	-
10	+1	+1	+1	1.00	✓	-
11	+1	+1	+1	1.00	✓	-

ด้านที่ 5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

ข้อ	ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	+1	+1	+1	1.00	✓	-
2	+1	+1	+1	1.00	✓	-
3	+1	+1	+1	1.00	✓	-
4	+1	+1	+1	1.00	✓	-
5	+1	+1	+1	1.00	✓	-
6	+1	+1	+1	1.00	✓	-
7	+1	+1	+1	1.00	✓	-

ด้านที่ 6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน

ข้อ	ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	+1	+1	+1	1.00	✓	-
2	+1	+1	+1	1.00	✓	-
3	+1	+1	+1	1.00	✓	-
4	+1	+1	+1	1.00	✓	-
5	+1	+1	+1	1.00	✓	-
6	+1	+1	+1	1.00	✓	-
7	+1	+1	+1	1.00	✓	-

ด้านที่ 7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ข้อ	ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ			ค่า IOC	สรุป	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
1	+1	+1	+1	1.00	✓	-
2	+1	+1	+1	1.00	✓	-
3	+1	+1	+1	1.00	✓	-
4	+1	+1	+1	1.00	✓	-
5	+1	+1	+1	1.00	✓	-
6	+1	+1	+1	1.00	✓	-
7	+1	+1	+1	1.00	✓	-
8	+1	+1	+1	1.00	✓	-

ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัยภาวะผู้นำ
 เหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง		การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	
1.	.51	22.	.71
2.	.65	23.	.76
3.	.82	24.	.77
4.	.47	25.	.78
5.	.69	26.	.78
6.	.65	27.	.59
7.	.55	การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	
8.	.71	28.	.72
การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำ ตนเอง		29.	.70
9.	.56	30.	.78
10.	.70	31.	.62
11.	.55	32.	.72
12.	.50	33.	.77
13.	.61	34.	.80
14.	.61	35.	.74
15.	.54	36.	.83
16.	.63	37.	.74
17.	.53	38.	.73
18.	.73		
19.	.35		
20.	.44		
21.	.73		

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ	
ตนเอง	
39.	.67
40.	.78
41.	.78
42.	.79
44.	.64
45.	.69
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน	
46.	.75
47.	.78
48.	.72
49.	.62
50.	.67
51.	.77
52.	.61
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	
53.	.69
54.	.45
55.	.73
56.	.61
57.	.28
58.	.50
59.	.72
60.	.52

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .98