

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

The Super Leadership of Administrators  
Under the Pathum Thani Secondary Education Service Area Office

วัลย์ลักษณ์ โคสุวรรณ<sup>1</sup> พิมลพรรณ เพชรสมบัติ<sup>2</sup>  
Walailuk Kosuwan, Pimolpun Phetsombat

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 322 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเองบริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม (2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน (3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมีการบริหารในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน (4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารมี การส่งเสริม และให้ข้อเสนอแนะมีเจตคติที่ดีต่อ การทำงานมีวิธีการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ (5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี (6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดย การสร้างทีมงาน ผู้บริหารสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ให้คำแนะนำ และปรึกษาหารือ (5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้

Received: 2023-01-07 Revised: 2023-01-25 Accepted: 2023-01-27

<sup>1</sup> คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, Faculty of Technical Education Rajamangala University of Technology Thanyaburi. Corresponding Author e-mail: Pimolpun\_p@rmutt.ac.th

<sup>2</sup> คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, Faculty of Technical Education Rajamangala University of Technology Thanyaburi: Pimolpun\_p@rmutt.ac.th

คำปรึกษาสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหาร  
สร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง  
และทีมงานให้คำแนะนำและปรึกษาหารือ (7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ  
ตนเอง ผู้บริหารมีพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ สร้าง  
ความพึงพอใจ

**คำสำคัญ (Keywords):** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา

### Abstract

This research aimed to 1) investigate the super leadership, 2) propose the practical approach of the super leadership of administrators under the Pathum Thani Secondary Education Service Area Office. The research sample consisted of 322 teachers under the Pathum Thani Secondary Education Service Area Office. The key informants included five school administrators from the Pathum Thani Secondary Education Service Area Office. The instruments were questionnaires and interview forms. To analyze the data, the researcher conducted statistics consisting of frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis for the qualitative study. The findings revealed that: 1) school administrators' super leadership demonstrated a high level in an overview. 2) The practical approach of the super leadership of school administrators included seven dimensions. (1) Self-leadership teacher: School administrators encouraged personnel to change their behavior in the appropriate direction. (2) A role model for personnel to lead themselves: as a role model, school administrators demonstrated a desirable model for encouraging personnel to lead. (3) Encouraging personnel to determine their goals: School administrators activated, encouraged, and assisted personnel in the department to realize the school's goals. (4) A positive mindset: Administrators encouraged and provided suggestions, a positive work attitude, and a rational approach to problem solving. (5) Self-Leadership: Administrators had mentoring support to build a considerate relationship. (6) Encouraging self-leadership through team building: Administrators fostered cooperation among practitioners, encouraged personnel to develop themselves and their teams, and provided advice and consultation. (7) A self-leadership culture meant administrators had executive behaviors to facilitate personnel in various areas with satisfactory results.

**Keywords:** Super Leadership; Administrators

## บทนำ (Introduction)

จากสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเชื่อมโยงกันอย่างมากขึ้น จึงทำให้สังคมโลกมีความใกล้ชิดกันเป็นสภาพไร้พรมแดน ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิต ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษาการเรียนรู้ให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ในการรับมือกับโลก ที่เปลี่ยนแปลงไป โลกของการทำงานการบริหารงานก็เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องกับการพัฒนาโดยเริ่มต้นจากครอบครัว ชุมชน สถานศึกษา และสังคมโลก การจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันจึงต้องปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองกับทิศทางการผลิตและการพัฒนากำลังคนจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมเพื่อการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา2560,น.1) การบริหารสถานศึกษา การสืบสวนทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการการสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดการสิ่งแวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (วิโรจน์ สารรัตน์.2548 ,น.10) โดยการบริหารสถานศึกษามีขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานที่ต้องปฏิบัติ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษากระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ด้านการบริหารงานงบประมาณมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับ การจัดทำแผนการใช้งบประมาณการจัดทำ แผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน งานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม งานกิจการนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556,น.41) ลักษณะที่ดีของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะบุคลิกภาพที่พิเศษกว่าคนทั่วไป การประสานงานจากคุณลักษณะผู้บริหารที่ได้กล่าวมาแล้วย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารบริหารมีลักษณะของผู้บริหารอย่างครบถ้วนหน่วยงานนั้นจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้านอย่างแน่นอน (ปรารภ หลงสมบุญ. 2552,น.30) ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องมีหลายประการรวมกันอยู่ในตัวบุคคลเดียวกันมีความสามารถรอบด้านร่างกายมีความสมบูรณ์แข็งแรง มีน้ำเสียงและท่าที่เป็นมิตร มีความสง่า ทางด้านอารมณ์ สังคม สติปัญญา เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ คิดเป็นระบบ ตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีไหวพริบและพร้อม ที่จะแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อสาร และสื่อความหมาย สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (จารุวรรณก๊กก้อง.2558,น.19) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาเพราะในการจัดการศึกษา นโยบายหลักสูตร ความมุ่งหมายทางการศึกษาหรือวิธีการสอนต่างๆ นั้น เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายนั้นเป็นภาวะผู้นำซึ่งแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1991 ,p.33) ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Superleadership โดยนำ

กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้าน ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หากผู้บริหารใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม เชื่อว่าการบริหารสถานศึกษาจะบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ได้ดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและครอบคลุมต่อความต้องการ เพื่อให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึง และเสมอภาค มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจ เพื่อให้ทันต่อ โดยผู้บริหารนั้นจะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถให้กับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้มีการบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี)

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ผลจากการสังเคราะห์ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้าง

รูปแบบความคิดทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2565 สถานศึกษาในสังกัด จำนวน 22 แห่ง โดยมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,942 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูจำนวน 322 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling)

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการเลือก คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติในระดับเขตหรือประเทศว่าเป็นผู้ที่ดีเด่น ในด้านเกียรติบัตรรางวัล (OBEC AWARD) ระดับเหรียญทอง ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านบริหารจัดการ เกียรติบัตรรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC AWARD) ระดับเหรียญทอง ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยม เป็นต้น และมีประสบการณ์บริหารงาน 5 ปีขึ้นไป เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

3.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีจำนวน 1 ฉบับ ที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นภายใต้กรอบแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยโครงสร้างของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ผลการวิเคราะห์หาค่า ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ได้เท่ากับ 1.00และการหาความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ที่ค่าระดับ ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.990

3.2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) มีเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและการใช้หลักภาษา

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) ผู้วิจัยติดต่อกานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

(2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนด ระยะเวลาขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน

(3) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนมาครบถ้วน จำนวน 322 ฉบับคิดเป็น 100% หลังจากนั้นตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ทุกฉบับ

(4) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน และสมบูรณ์แล้ว นำแบบสอบถามมาจัดเรียงข้อมูล แยกข้อมูล และตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

##### 4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตามลำดับ ดังนี้

(1) ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

(2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 5 คน ตามวันเวลาที่ได้นัดหมายไว้

(3) ผู้วิจัยนำข้อมูลสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำข้อมูลสำคัญ ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 ที่เก็บรวบรวมได้นำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผล และหาค่าสถิติโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(1) แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ ร้อยละ จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

(2) แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ เป็นรายชื่อและภาพรวมทั้ง 6 ด้าน

(3) การวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์ นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

### ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 56.50 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 54.70 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 5-10 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 41.60

#### 2. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$  S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$  , S.D.= 0.77) รองลงมา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.78) และภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณา พบว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.76) รองลงมา ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.73) และผู้บริหารมีการกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติดีงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.88)

2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการประพฤติปฏิบัติดีตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.73) รองลงมา ผู้บริหารกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือ ครูมีการกำหนดเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.72) และผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถมีทักษะเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.79)

3. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริม เสนอแนะและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.75) รองลงมา ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครู ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.72) และผู้บริหารให้เวลาครูเพื่อแนะนำแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.85)

4. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการแสดงความคิดเห็นในทางที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.68) รองลงมา ผู้บริหารแนะนำบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทางที่ดีอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.63) และผู้บริหารมีวิธีการพูดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.73)

5. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.73) รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ พัฒนาตนเองตามความสนใจ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.69) และผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.77)

6. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน โดย ภาพรวม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.74) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการ ประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.= 0.70) รองลงมา ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่าง ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.65) และผู้บริหาร ส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาตนเองและทีมงาน มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.75)

7. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองโดย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเอื้ออำนวย ความสะดวกต่อปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.= 0.65) รองลงมา ผู้บริหารพัฒนางานของตนเองและส่วนรวมในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจ ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.78) และผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.79)

### 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ผลจากการศึกษา เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ของทางโรงเรียน ในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละฝ่ายงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ ต้องทำ เป็นประจำวันต่อวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ การเปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำได้มี ส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ฝ่ายบริหารไม่สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้เพียงลำพังจึง จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและความรับผิดชอบในภารกิจต่างๆจากทุกฝ่ายโดยครูเป็นปัจจัย เกื้อหนุนและปัจจัยต่อการนำวิสัยทัศน์และนโยบายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ และการเป็นต้นแบบ ครูเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้กับผู้เรียน ครูเป็นศูนย์กลางบริหารจัดการศึกษาย่อมทำให้ผู้เรียนได้ เห็นเป็นต้นแบบของสังคมประชาธิปไตยในโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อการปฏิบัติภารกิจไปสู่ การนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ร่วมคิดร่วมปฏิบัติภารกิจแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและครู เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ การที่ผู้บริหารการมีกระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการ

ทำงาน มีการสร้างองค์ความรู้ เสริมทักษะความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรอย่าสม่ำเสมอ ให้เป็นไปทางที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการถ่ายทอด แนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจใน การเรียนการสอนและความสามารถในการ บริหาร หลักสูตร เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเรียน การสอนต้องเป็นผู้มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการที่จะส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานส่งเสริมให้เป็น ผู้มีวินัยมีความเสียสละซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมจริยธรรมและมีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพัฒนาและส่งเสริมให้ครูนำมาเป็นแบบอย่างเพื่อให้เป็นผู้ตามและผู้นำตนเองได้

3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมการบริหาร การสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสื่อสารความคิดและข้อมูล ของตนสู่ผู้อื่น สามารถสื่อความในรูปแบบต่างๆ เช่น การพูด การนำเสนอ การฟัง การอ่าน และการเขียน ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ที่สามารถทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีความเข้าใจ ผู้อื่น มีอารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเข้ากับคนได้ง่ายโดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจ ในการกระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือให้ บุคลากรในโรงเรียนเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียนสามารถตั้งเป้าหมาย และกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยตนเองและสร้างความคาดหวังให้แก่ตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานให้มีทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อตนเองและงานมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอผู้บริหารควรให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ มีความสุขุมเป็นพื้นฐานการทำงานและการแก้ไขปัญหา มองว่าทุกอย่างสามารถเป็นไปได้อยู่เสมอ ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานเชื่อในความสามารถของเพื่อนร่วมงานว่ามีศักยภาพอย่างสูงในกรทำงานสร้างระบบการทำงานที่มีความเอื้อเพื่อเพื่อแม่ สร้างความตระหนักในการไม่ย่อท้อต่อการแก้ไขปัญหา

5) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการ บริหารที่เน้นการกระจายอำนาจในโรงเรียน ด้วยกระจายอำนาจในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป โดยมี หลักการกระจายอำนาจ 8 หลัก หลักการเพิ่ม

คุณภาพ และประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียนมากที่สุด มีการวางแผน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการ และความสนใจสนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาจรรยาบรรณ ความชอบและ ความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ กระจายอำนาจในการทำงานให้การยกย่อง ชมเชยอย่างเหมาะสมให้คำปรึกษาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นเปิดโอกาสให้เป็น ผู้นำในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

6) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง มีกระบวนการทำงาน ทุกคนต้องเคารพ กติการ่วมกัน ซึ่งเป็นกรอบสำคัญทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง การแบ่งหน้าที่ชัดเจนในกระบวนการทำงานไม่ทับซ้อน สามารถมอบหมายงานและแบ่งภาระงาน ให้ผู้อื่นดำเนินการโดยทำงานเป็นทีม และผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในงานที่รับผิดชอบ การขจัดปัญหาความขัดแย้ง และการสร้างแรงจูงใจ ต้องมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อยึดถือและปฏิบัติในกรอบเดียวกัน กระบวนการทำงานมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพผ่านขั้นตอน กระบวนการทำงานที่วางไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ส่งเสริมแนะนำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงานสามารถสร้างคณะทำงานได้ดี มีการปรึกษาหารือระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดี ร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและมิตรภาพที่ดีสร้างความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตรที่ดี เข้าใจยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

7) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างเจตคติให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้น ควรเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานต่อสภาพการต่างๆ มีเจตคติที่ดีแล้วก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาได้บ้าง เพราะการทำงานในคนหมู่มากมักมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอจึงควรละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ เพราะนอกจากจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือได้รับการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นความดับข้องใจแล้วผลงานที่ได้ยังไม่ทรงคุณค่าในทางบริหาร และไม่ก่อประโยชน์อนุคุณแก่ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานด้วย สร้างเสริมความพึงพอใจ โน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธาความประทับใจความผูกพันต่อ

โรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุขรวมทั้งสร้างสวัสดิการจัดสรรสวัสดิการ และสภาพบรรยากาศที่ดีต่อ การทำงาน กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างสรรควัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในโรงเรียนผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปราย ดังนี้

### ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาปทุมธานี จากการสังเคราะห์ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะกรรมการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ดังกล่าวที่เหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้โดยผู้นำทำตนเป็น ผู้สอนพร้อมทั้งแนะนำให้ผู้ตามเกิดการพัฒนากรอบความคิดเชิงเหตุผลจนได้กันค้นพบในความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อผู้อื่นให้สามารถจูงใจตนเองและนำตนเองได้ จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ดังกล่าวข้างต้น โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ครูเป็นผู้นำ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองดดยการสร้างทีมงาน ด้านการรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพรรัตน์ ศรีคราม (2562) ที่ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 และได้สรุปองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ทั้งนี้อาจมาจากการบริหารงานผู้บริหารสถานศึกษา

มีกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการดูแล เอาใจใส่ในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพนิดา สุวรรณมาลา (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วรณดี ชายสมุทร (2559) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี ตราด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุกัญญา สุวรรณดี (2559) ได้ศึกษามาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรีการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

คุณลักษณะตามองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 7 ได้แก่ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง สามารถนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร การที่จะทำให้องค์กรคุณภาพได้ต้องมาจากการปฏิบัติที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพการที่ผู้บริหารมีอุดมการณ์ในการทำงานที่ชัดเจนพร้อมทั้งใช้การประชุมเพื่อให้ครูได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งโรงเรียนการยอมรับฟังซึ่งกันและกันสอดคล้องกับ แนวคิดของ Cardona (2000) สร้างวัฒนธรรมการนำตนเองว่าการสร้างแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆ เพื่อผู้อื่น การมอบหมายงานที่ตรงตามศักยภาพ กระตุ้นให้ผู้อื่นสามารถนำตนเองและสร้างสรรค์งานให้กับองค์กร ส่วนด้านการสนับสนุนและการเสริมแรงบุคลากร ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาแต่ละแห่งล้วนมีภาระงานที่ต้องบริหารจัดการตามฝ่ายงานเหมือนกันทุกโรงเรียนมีการมอบหมายให้แก่บุคลากรได้ รับผิดชอบงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน ซึ่งก็เป็นกร

สร้างโอกาสให้ โดยเป็นผู้ตระหนักรู้ด้วยตนเอง และมีความกระตือรือร้น ซึ่งยิ่งสอดคล้องกับ ประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ (2554) ทำการศึกษาการสร้างภาวะผู้นำตนเอง พบว่า การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การรู้ตนเองจะส่งผลต่อการมีคุณธรรมและความศรัทธาของผู้นำจะสูงขึ้นตาม และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดดี จุดด้อย ตัวเอง และเพื่อนร่วมงานว่ามีความสามารถด้านใด รู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อการกระจาย การทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตนเองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงปริมาณ ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองโดยการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแก้ไข พฤติกรรมการทำงานได้อย่างเหมาะสม ยิ่งสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2554) ที่กล่าวว่า การสร้างผู้นำตนเองเป็นการเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต้องศึกษาพฤติกรรมของตนเองที่ทำอยู่ บุคลิกลักษณะที่เจาะจง อาจเริ่มต้นสำรวจตนเองแล้วนำมาเปรียบเทียบกันผู้นำต้องสร้างภาวะผู้นำทุกโอกาสให้บุคลากรมีศักยภาพ ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมในเรื่องความซื่อสัตย์เป็นสำคัญ และต้องอยู่ในระดับขั้นที่สูง พร้อมทั้งการปฏิบัติตัวในการครองตนครองคน ครองงาน สอดคล้องกับ Manz & Sims (1989) ที่กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างการนำตนเอง ผู้นำเหนือผู้นำแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำตนเองการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป และกระตุ้นแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน ยิ่งสอดคล้องกับสมชาย เทพแสง (2552) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมกรเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับการยอมรับและไว้วางใจ ต้องเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานต้องตรงต่อเวลา

### ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเพื่อนำไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะผลจากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

1.1 ด้านการทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารควรมีการกำหนดข้อปฏิบัติไปในทิศทางที่เหมาะสมกำหนดขอบข่ายและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มีการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจงานเพิ่มความรับผิดชอบ

1.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมบุคลากรให้นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและมีบุคลิกภาพที่ดี

1.3 ด้านการกระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีการส่งเสริม เสนอแนะ ดังนั้นผู้บริหารควรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นจุดที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาครู มีการในการกระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

1.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีการแสดงความคิดในทางที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารควรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานมีวิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน

1.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษาโดยใช้การกระจายอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ลงไปในระดับต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ ให้รางวัล ยกย่องชมเชย ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถ พัฒนาตนเองตามความ เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานจากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการประสานงานที่ดีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ดี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่นแนะนำแนวคิด บุคลากรสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเอื้ออำนวยความสะดวกต่อปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบวินัย ดังนั้นผู้บริหารควรมีการอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่างๆ สร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิด การให้กำลังใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ค่านิยม ในการทำงานที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณีและค่านิยมที่ดีงาม

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครู

## เอกสารอ้างอิง (References)

ณรงค์ศักดิ์ ะโร. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พนิดา สุวรรณมาลา. (2557). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. การบริหาร การศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณดี ชายสมุทร. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขต จังหวัดระยองจันทบุรีและตราด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราช ภัฏรำไพพรรณี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สุกัญญา สุวรรณดี. (2559). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. การบริหารการศึกษา. คณะ ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bass, B. M.; & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press.