

ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

อรัญญา เปล่งวัน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ อรัญญา เปล่งวัน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

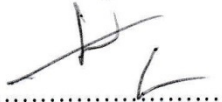
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ชัยพจน์ รั้งงาม)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ๕ เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี ประธานกรรมการ ควบคุมงานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และ ดร.ชัยพจน์ รักราม กรรมการ สอบงานนิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ ในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย ดร.สมุท ธานี อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู อาจารย์ประจำภาควิชา การบริหารการศึกษา และนายพิริยะ เอกปิยะกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนตราษตระการคุณ ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้แบบสอบถาม และสละเวลา อันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ ส่งเสริม และให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัย ไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำคุณงามความดี ให้แก่ บิดา มารดา ครูคณาจารย์ และผู้มีส่วนช่วยเหลือในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน

อรัญญา เปล่งวัน

58950099: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ปัญหา/ แนวทางพัฒนา/ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 17

อรรถาธิบาย: เป็ล่งวัน: ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด (PROBLEMS AND GUIDELINE FOR  
SUPERLEADERSHIP SITUATION OF SCHOOL' ADMINISTRATORS UNDER TRAT EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 17) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ประยูร อิ่มสวัสดิ์, กศ.ด., สุเมธ งามกนก,  
กศ.ด. 131 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์  
ในการสอน และขนาดของสถานศึกษาและหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดตราด สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาด  
กลุ่มตัวอย่างของ เกรจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 234 คน  
จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษาเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .30-.75 มีค่าความเชื่อมั่นของ  
แบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และ  
การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก  
ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์ ด้านการสร้าง  
รูปแบบความคิดทางบวก และด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ตามลำดับ

2. ผลเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของสถานศึกษา  
โดยรวมและรายด้านทุกด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด พบว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร  
เป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก  
5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุน  
ให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

58950099: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEY WORDS: PROBLEMS/ GUIDELINES/ SUPER LEADERSHIP/  
SCHOOL ADMINISTRATORS/ TRAT EDUCATIONAL SECONDARY  
SERVICE AREA OFFICE 17

ARANYA PLENGWAN: PROBLEMS AND GUIDELINES FOR DEVELOPMENT OF  
SUPER LEADERSHIP SITUATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER TRAT  
EDUCATIONAL SECONDARY SERVICE AREA OFFICE 17. ADVISORY COMMITTEE:  
PRAYOON IMSAWASD, Ed.D., SUMET NGAMKANOK, Ed.D. 131 P. 2017.

The purpose of this research was to compare problems and present guidelines for the development of super leadership situation of school administrators under Trat Educational Secondary Service Area Office 17 as classified by gender, teaching experience and the size of the institution. The research samples were teachers in Trat secondary school in 2016 academic year. They were under Trat Educational Secondary Service Area Office 17. The number of the sample size was determined based on the sample size suggested in the table of Craig and Morgan (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608). The samples were 234 teachers. The sampling was identified used stratified random sampling method of school size. The research instrument was a five rating scale questionnaire. The item discrimination range from .30-.75 and the coefficient of reliability is .96. The statistics used for data analysis were Mean, Standard Deviation, T-test, One-way analysis of variance and comparison of the difference by Scheffe's Method.

The results of the study were as follows

1. Problems of Super leadership Situation of School Administrators under Trat Educational Secondary Service Area office 17 were at high level. The top 3 aspects of Super leadership were Facilitate Self- leadership Through Reward and Constructive Reprimand, Create Positive Thought Patterns and Promote Self-leadership Through Teamwork.

2. The result of the comparison Super leadership Situation of School Administrators Problems under Trat Educational Secondary Service Area Office 17 as classified by gender, teaching experience and the size of school was found statistically significant difference at the .05 level.

3. Guidelines for Development of Super leadership Situation of School Administrators under Trat Educational Secondary Service Area office 17 consisted of 7 aspects: 1) Become a Self-leader; 2) Model Self-leadership; 3) Self-set Goals; 4) Create Positive Thought Patterns; 5) Facilitate Self- leadership Through Reward and Constructive Reprimand; 6) Promote Self-leadership Through Teamwork and 7) Facilitate Self-leadership Culture.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด.....	11
ผู้บริหารสถานศึกษา.....	16
ผู้นำและภาวะผู้นำ.....	23
ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิม (Manz & Sims) .....	26
การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ.....	29
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	39
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	39
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุป.....	89
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก.....	110
ภาคผนวก ข.....	114
ภาคผนวก ค.....	128
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	131

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	39
2	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้าน.....	43
3	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองโดยรวมและรายข้อ.....	47
4	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมและรายข้อ.....	48
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยรวม และรายข้อ.....	49
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกโดยรวมและรายข้อ.....	50
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ.....	51
8	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน โดยรวมและรายข้อ.....	52



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
9	ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยรวมและรายข้อ.....	53
10	ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....	54
11	ผลการเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....	55
12	ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวม และรายด้าน.....	57
13	เปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดจำแนกตามประสบการณ์ ในการสอน โดยรวมและรายด้าน.....	59
14	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวม.....	60
15	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	61
16	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง.....	61

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง.....	62
18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก.....	63
19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์.....	63
20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน .....	64
21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง.....	65
22 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม และรายด้าน.....	66
23 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม และรายด้าน.....	68

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม.....	69
25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	70
26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง.....	70
27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	71
28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก.....	72
29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์.....	72
30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน.....	73

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
31 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง.....	74
32 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร ที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น.....	75
33 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน.....	76
34 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนด ขอบข่ายของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์.....	76
35 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากร นำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน.....	77
36 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากร ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณภาพ.....	77
37 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นผู้มีภาวะเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน.....	78
38 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น ในตนเองมากขึ้น.....	79

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
39 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร.....	79
40 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำทลายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ.....	80
41 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้แนะนำแนวคิด ทฤษฎี ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน.....	81
42 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการ ประนีประนอม หรือ ใกล้เคียงความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น.....	82
43 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด และค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ.....	82
44 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน.....	83
45 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีการสนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ.....	84
46 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้คำปรึกษา และ หาแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น.....	84
47 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้างให้ บุคลากรเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม.....	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
48 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้กระตุ้นให้บุคลากร มีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างเด่นชัด เต็มใจที่ผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ในเป้าหมายที่ตั้งไว้.....	85
49 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้สนับสนุน ให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน.....	86
50 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้กระตุ้นให้ บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน.....	87
51 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้าง ให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธาความประทับใจและผูกพันต่อองค์กร.....	87
52 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ส่งเสริม ให้ผู้ปฏิบัติงานวางแนวปฏิบัติร่วมกันและทำงานให้เกิดการประสานงานมากขึ้น.....	88
53 ค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด.....	129
54 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามปัญหา และแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด.....	130

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษาไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษาทุกภาคส่วน ส่งผลให้ผู้บริหารของรัฐและเอกชนในทุกระดับต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ด้วยการประเมินคุณภาพมาตรฐานด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้บริหาร ได้มีการกำหนดให้มีการจัดองค์การ โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารสถานศึกษาโดยจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและกลุ่มสาระ การเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่ม และวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการบริหาร การเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความมุ่งมั่น อุทิศตน ในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นต้น จึงเห็นได้ว่าการพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพของผู้บริหาร ในสถานศึกษาทุกระดับ มีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำ ชักนำให้ผู้ตาม มีความเป็นผู้นำ และการจัดองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้าหน่วยบริการที่เล็กที่สุดใน การจัดการศึกษา นโยบายหลักสูตร ความมุ่งหมายทางการศึกษา หรือวิธีการสอนต่าง ๆ นั้น สถานศึกษาจะนำไปใช้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจหน้าที่ ของตน ไม่ดำเนินภารกิจให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่ราชการต้องการ (วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ, 2550, หน้า 3-4)

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด หากกล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นถึงคุณลักษณะที่สำคัญของ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงาน บริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้ว ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด แต่สำหรับ



ผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องมีทักษะทางการบริหารงานเพิ่มขึ้นอีก 2 ทักษะ คือ ทักษะการจัดการเรียนการสอนและทักษะทางการเรียนรู้ ซึ่งรวมเป็นทักษะที่จำเป็นพื้นฐาน 5 ทักษะ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการบริหารงาน การเป็นผู้นำที่มีความโดดเด่นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะหลัก (Core leadership skills) หรือทักษะที่จำเป็น (Essential skills) ซึ่งถือว่ามีความสำคัญสำหรับผู้ยุคใหม่ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำที่แท้จริง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะการสร้างทีม ทักษะการกำหนดเป้าหมาย ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการสร้างบรรยากาศ ทักษะการกระตุ้นใจ ทักษะการเปลี่ยนแปลง และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ นอกจากนี้ที่กล่าวข้างต้น ทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ที่ผู้นำองค์กรต้องได้รับการพัฒนาและถือว่าเป็นอีกทักษะที่กำลังได้รับความสนใจทั่วโลก คือ ทักษะชีวิต เพราะการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขในองค์กรและในชีวิตทั่วไป ผู้นำองค์กรสมัยใหม่ต้องสามารถมองโลกได้หลายมิติ สามารถเชื่อมโยงบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานภายในองค์กร ได้อย่างชาญฉลาด เป็นผู้นำที่สามารถสร้างความประทับใจและเข้าถึงเพื่อนร่วมงานได้ทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดึงดูดใจของการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมประจำตนและเป็นที่ยอมรับนับถือ (บุญช่วย สายราม, 2557)

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำเชื่อว่า จะช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ความสามารถ และศักยภาพบริหารสถานศึกษาสร้างคนให้เป็นผู้นำตามแบบอย่างให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยในความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารเรา อาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษาจะดีหรือไม่ดีมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสถานศึกษาจึงเป็นแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ดึงหรือพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวตนของผู้ตามให้มีพลังความสามารถเกิดขึ้น ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์ของความรู้ในการจัดการสมัยใหม่ ทักษะในการจัดการและแรงจูงใจที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้ผู้นำเหนือผู้นำในตนเอง ไม่เพียงแต่ศักยภาพของบุคคลเท่านั้น ในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาองค์กรควบคู่ไป ซึ่งเรียกกันว่า การสร้างทีมงานอย่างมีส่วนร่วม (สุริย์มาศ สุขกสิ, 2553, หน้า 68)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยโรงเรียน 16 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนตราดตระการคุณ 2) โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ 3) โรงเรียนตราดสรรเสริญ 4) โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม (จงจินตร์จิววงศ์อุปถัมภ์) 5) โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม 6) โรงเรียนคีรีเวสตรัตนเพียรอุปถัมภ์ 7) โรงเรียนเขาน้อยวิทยาคม

8) โรงเรียนอ่าวใหญ่พิทยาคาร 9) โรงเรียนเนินทรายวิทยาคม 10) โรงเรียนสะอาดวิทยาคม  
 รัชมังกลาภิเษก 11) โรงเรียนประณีตวิทยาคม 12) โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม 13) โรงเรียนหนองบอน  
 วิทยาคม 14) โรงเรียนแหลมงอบวิทยาคม 15) โรงเรียนวัดคลองสน และ 16) โรงเรียนเกาะกูด  
 วิทยาคม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 12)

สภาพปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด พบว่า  
 มีปัญหาบุคลากรในสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหาร  
 สถานศึกษาเข้ามาใหม่และเหลืออายุราชการไม่มากก็เกษียณ ทำให้ต้องเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย  
 จึงเกิดการขาดความต่อเนื่องในการบริหาร ครูบุคลากรในสถานศึกษาขาดขวัญและกำลังใจ  
 ในการปฏิบัติงาน และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการจัดการศึกษามัธยมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด พบว่า สภาพแวดล้อมภายใน  
 ในด้านบุคลากรค่อนข้างอ่อน บุคลากรมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นน้อย บุคลากรมี  
 ความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบน้อย และบุคลากรไม่เพียงพอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 17, 2557, หน้า 58)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยศึกษาปัญหา  
 และแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เพื่อต้องการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นอย่างไร  
 ซึ่งผลการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศและหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำ  
 เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17  
 จังหวัดตราด และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด
2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์  
 ในการสอน และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

### คำถามในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยมีคำถามในการศึกษา ดังนี้

1. ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด อยู่ในระดับใด
2. การเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นอย่างไร

### สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยมีสมมติฐานในการศึกษา ดังนี้

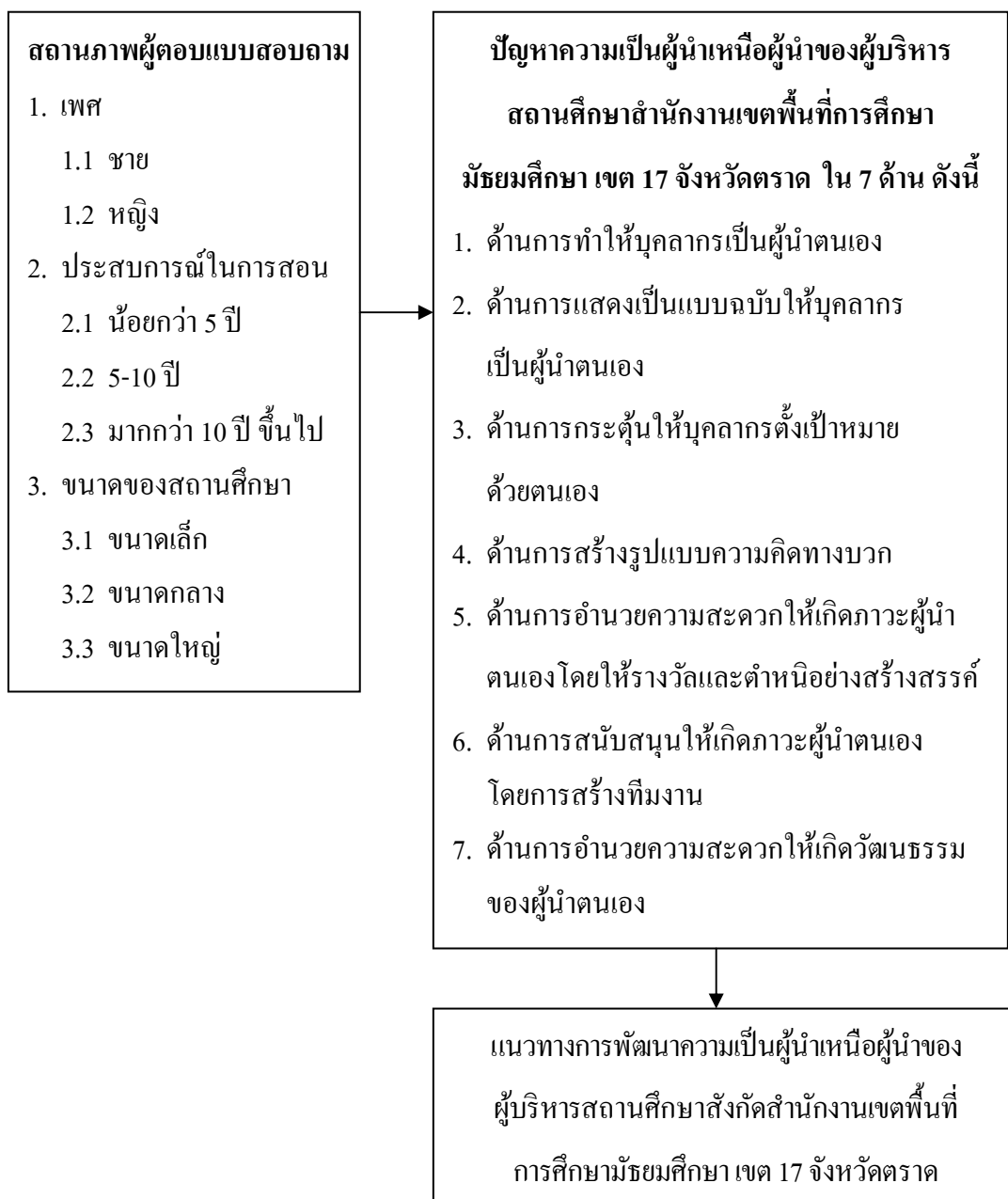
1. การเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศแตกต่างกัน
2. การเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกัน
3. การเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแนวคิดของ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989, p. 35) ดังนี้

## ตัวแปรต้น

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด
2. ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้ามีขอบเขต ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยตามกรอบแนวคิดของ แมนซ์ และ ซิมส์ (Manz & Sims, 1989, p. 35) ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำไว้ 7 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a self-leader) โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองและปรับเปลี่ยนให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม
  - 1.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model self-leadership) เป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม
  - 1.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set goals)
  - 1.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create positive thought patterns) ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องให้ข้อเสนอแนะให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม
  - 1.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate self-leadership through reward and constructive reprimand)
  - 1.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote self-leadership through teamwork)
  - 1.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate self-leadership culture)
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 594 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ปีการศึกษา 2559 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 234 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น (Independent variable) ประกอบด้วย

3.1.1 เพศ

3.1.1.1 ชาย

3.1.1.2 หญิง

3.1.2 ประสบการณ์ในการสอน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

3.1.2.1 น้อยกว่า 5 ปี

3.1.2.2 5-10 ปี

3.1.2.3 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

3.1.3 ขนาดสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

3.1.3.1 ขนาดเล็ก

3.1.3.2 ขนาดกลาง

3.1.3.3 ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และแนวทางพัฒนา มืองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

3.2.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

3.2.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

3.2.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

3.2.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

3.2.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล

และคำมั่นอย่างสร้างสรรค์

3.2.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

3.2.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

## นียมศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถกระทำให้ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ได้แสดงออกมาก็ปรากฏสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสังกัดปฏิบัติตาม และเป็นผู้นำตนเองได้ในด้านต่อไปนี้

2.1 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองหมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่ได้ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เข้าไปในทิศทางที่เหมาะสม แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่าย และมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ อย่างเป็นระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจงานเพิ่มความรับผิดชอบและเปิดโอกาสให้มีความคิดริเริ่มสามารถนำข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวมทั้งกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้

2.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เป็นผู้มีวินัย เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และบุคลิกภาพที่ดี รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีทักษะและเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งกระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้แก่ครูนำมาเป็นแบบอย่างพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำตนเอง และผู้อื่นได้

2.3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ บุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของโรงเรียน เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

2.4 การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรมีความคิดในทางที่ดีและสร้างสรรค์ เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานกระตุ้นให้ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขอย่างมีเหตุผล มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น แนะนำแนวคิด ทฤษฎี

ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าของบุคลากร สร้างความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนา พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ กระจายอำนาจในการทำงาน ให้การยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ให้ดีขึ้นเปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

2.6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้ดีมีการปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ อันจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและการมีมิตรภาพที่ดี ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและมีความเป็นกัลยาณมิตร เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

2.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริมความพึงพอใจ โน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจและผูกพันต่อโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. เพศ หมายถึง เพศของครูผู้สอน จำแนกเป็นเพศชาย และเพศหญิง

4. ประสบการณ์ในการสอน หมายถึง ประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งครู กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

4.1 น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งครู ตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน มีระยะเวลา น้อยกว่า 5 ปี

4.2 ตั้งแต่ 5-10 ปี หมายถึง ประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งครู ตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน มีระยะเวลามากกว่า 5-10 ปี

4.3 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป หมายถึง ประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งครู ตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน มีระยะเวลามากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

5. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การแบ่งขนาดสถานศึกษาตามจำนวนนักเรียน ตามร่างหลักเกณฑ์และวิธีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 2) แบ่งขนาดสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้ดังนี้



- 5.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 499 คน ลงมา
- 5.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 500-1,499 คน
- 5.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีประเด็นตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้นำและภาวะผู้นำ
4. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)
5. การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ตั้งอยู่อาคาร Smart School โรงเรียนตราษตระการคุณ ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราดเป็นศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อทำหน้าที่ประสานงาน อำนวยความสะดวกให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด และประสานงานกับหน่วยงานอื่นในจังหวัดตราด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีโรงเรียนในความดูแลทั้งสิ้น 16 โรงเรียน จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 12)

#### ภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 และจากประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กำหนดหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
  2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
  3. ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  4. กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
  5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  8. ประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
  9. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
  11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
  12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย
- ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา**
- วิสัยทัศน์ (Vision)**
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีคุณภาพตามมาตรฐานสู่สากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

### **พันธกิจ (Mission)**

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง
2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานผู้สำคัญ
3. ส่งเสริมความเป็นไทยและการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

### **เป้าประสงค์ (Goals)**

1. ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้เรียนมีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานผู้สำคัญ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้เรียนดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บนพื้นฐานของความเป็นไทย

4. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

### **ยุทธศาสตร์ (Strategies)**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการรับนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานผู้สำคัญ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการศึกษาสู่มาตรฐานผู้สำคัญ

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมความเป็นไทยและการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังค่านิยมหลักของคนไทย

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกจิตสำนึกการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

### ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดมีการใช้ระบบการบริหารแบบเครือข่ายโดยจัดตั้งสหวิทยาเขต 3 สหวิทยาเขต คือ สหวิทยาเขตตราดระการคุณ สหวิทยาเขตสตรีประเสริฐศิลป์ และสหวิทยาเขตเขาสมิง-บ่อไร่ ด้านวิชาการ มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนา กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ กับ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และในปีงบประมาณ 2558 มีการจัดตั้งศูนย์สารสนเทศ เพิ่มอีก 1 ศูนย์ ซึ่งมีรูปแบบการบริหาร ดังนี้

#### การบริหารวิชาการ

1. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขตเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือด้านการบริหารจัดการในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนในสหวิทยาเขตร่วมกันระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกลางใหญ่ในสหวิทยาเขตเดียวกัน

2. ศูนย์พัฒนา กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ใช้ในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่ม และ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยโรงเรียนประธานศูนย์พัฒนา กลุ่มสาระจะเป็นแกนนำในการยกระดับในกลุ่มสาระนั้น ๆ

#### การบริหารบุคคล

ใช้นวัตกรรมการบริหารแบบเครือข่ายและองค์คณะบุคคลในการบริหาร โดยยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าโดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง โดยตั้งคณะกรรมการพิจารณาวางแผนอัตรากำลัง ทั้งแผนระยะ 3 ปี และแผนระยะ 10 ปี

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโดยตั้งจากประธานสหวิทยาเขต คณะกรรมการจากผู้บริหาร โรงเรียนในการสร้างหลักเกณฑ์การย้าย การออกข้อสอบ การสอบสัมภาษณ์ การกลั่นกรอง การย้าย ฯลฯ

3. งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

4. การพัฒนาบุคลากรให้ศูนย์พัฒนา กลุ่มสาระการเรียนรู้สหวิทยาเขต และศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพจัดอบรมพัฒนาครู ตามความจำเป็นความต้องการของโรงเรียน

5. งานวินัยและนิติการใช้องค์คณะบุคคลในรูปคณะกรรมการเฉพาะกิจ ในการดำเนินการวินัยในแต่ละเรื่องเมื่อได้ดำเนินการข้างต้นแล้วนำเสนอเพื่อขออนุมัติขอความเห็นชอบหรือรายงานให้คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทราบ

### การบริหารงบประมาณ

1. ใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารงบประมาณ โดยกำหนดให้มีการวางแผนในการใช้งบประมาณดำเนินการตามแผนติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนและนำข้อแก้ไขมาปรับปรุงในการดำเนินงานหรือปรับแผน
2. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต โดยแต่งตั้งประธานสหวิทยาเขตในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณงบลงทุนในระดับเขตพื้นที่การศึกษา
3. ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนครูศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการพิจารณางบประมาณที่ได้รับจัดสรรในเรื่องต่าง ๆ และนำเข้าที่ประชุมผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อกลั่นกรองและพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้ง

### การบริหารทั่วไป

1. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขตในการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านงานบริหารทั่วไปที่ต้องดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เช่น การจัดงานเกษียณอายุราชการการคัดเลือกคณะกรรมการบุคคลด้านต่าง ๆ
2. มีระบบการรับ-ส่งหนังสือด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 กับสถานศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. ประสานงานระหว่างบุคลากรสารบรรณกลางและบุคลากรกลุ่มงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติระบบงานสารบรรณที่ตรงกัน
5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ศึกษาระบบการทำงานในแต่ละขั้นตอน
6. สำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของผู้ดูแลระบบและการใช้ระบบ E-filling ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีการบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยด้านการบริหารวิชาการ ใช้ระบบเครือข่ายการบริหารงานแบบสหวิทยาเขต เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือด้านวิชาการร่วมกันระหว่างโรงเรียนเล็ก กลาง ใหญ่ ในกลุ่มสหวิทยาเขตเดียวกัน และมีศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และ 1 กิจกรรมผู้เรียน

ด้านการบริหารบุคคล ใช้นวัตกรรมการบริหารแบบเครือข่าย และองค์คณะบุคคลในการบริหาร โดยยึดหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการความคุ้มค่า การบริหารงบประมาณ ใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหาร และใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต ซึ่งมีประธานสหวิทยาเขต พิจารณาจัดสรรงบประมาณลงทุน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม ในการพิจารณาใช้รูปแบบการวิเคราะห์ตามแนวทาง SWOT Analysis และการบริหารทั่วไป ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขตในการตัดสินใจในการดำเนินงาน

## ผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

หน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 17) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชนและพัฒนาสถานศึกษาตามแผนและนโยบายที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 85) ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา อื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาค่ากว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

ปรีชาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ (2557, หน้า 222) กล่าวว่า ผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งในองค์กร ทำหน้าที่จัดองค์กร วางแผน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ สั่งการ กำกับ ควบคุม และประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามระเบียบกฎเกณฑ์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและของเอกชนมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามแผนและนโยบายที่วางไว้

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษานับได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กรเพราะว่า บทบาทของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อองค์กร โดยส่วนรวมยิ่งกว่าบทบาทของบุคคลอื่น ๆ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 30-46) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจ ซึ่งการบริหารและการจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานทางวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 ตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง

ที่ใช้งบประมาณ

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินการรับเงินการเก็บรักษาเงิน

และการจ่ายเงิน

2.18 การจัดทำบัญชีการเงิน



- 2.19 การจัดทำรายงานการเงินและงบการเงิน
- 2.20 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาของบุคลากรสังกัดสถานศึกษาที่ไม่มีระเบียบกำหนดไว้โดยเฉพาะ
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

#### เครื่องอิสริยาภรณ์

- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัยคุณธรรมจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

#### ทางการศึกษา

- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากร

#### ทางการศึกษา

- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับนักเรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชนขององค์กร

หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษาให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมสนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคลชุมชนขององค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา

- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ชยาภัสร์ วงษ์ประภรณ์ (2557, หน้า 22) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ในด้านการบริหารและการเป็นผู้นำองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพนับถือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

กอร์ดัน (Gorton, 1983, หน้า 47-49) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ด้านการบริหารบุคคล
  - 1.1 กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล
  - 1.2 จัดดำเนินการคัดเลือกครูอาจารย์และบุคลากรอื่นๆ
  - 1.3 มอบหมายงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา
  - 1.4 แจกวัสดุประสงค์ของสถานศึกษาให้ครูและอาจารย์ได้ทราบ
  - 1.5 สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู
  - 1.6 วินิจฉัยหลักขณะเด่นและลักษณะด้อยในการสอนของครู
  - 1.7 ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในโรงเรียน
  - 1.8 ประเมินผลการสอนของครู
  - 1.9 ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู
  - 1.10 ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและอาจารย์
2. ด้านกิจการนักเรียน
  - 2.1 จัดบริการแนะแนว
  - 2.2 จัดการปฐมนิเทศนักเรียน
  - 2.3 กำหนดนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัยของนักเรียน
  - 2.4 กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน
  - 2.5 พัฒนาและประสานงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร
  - 2.6 พิจารณาเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษ
  - 2.7 จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน
  - 2.8 รายงานพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้ปกครองได้ทราบ
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
  - 3.1 จัดดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
  - 3.2 ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครูผู้ปกครอง
  - 3.3 จัดดำเนินการในเรื่องที่ผู้ปกครองมาร้องทุกข์
  - 3.4 เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
  - 3.5 จัดบริการแก่ชุมชน
4. ด้านพัฒนาหลักสูตรและการสอน
  - 4.1 ช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
  - 4.2 ช่วยเหลือความกระจ่างในเนื้อหาของหลักสูตร
  - 4.3 จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน

- 4.4 จัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
- 4.5 จัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อพัฒนาการสอน
- 4.6 ช่วยเหลือในการประเมินผลการเรียน

#### 5. ด้านการเงินและพัสดุ

- 5.1 จัดทำงบประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน
- 5.2 จัดระบบตรวจสอบภายใน
- 5.3 จัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง
- 5.4 จัดระบบการพัสดุ
- 5.5 จัดระบบบัญชี

#### 6. ด้านอาคารสถานที่

- 6.1 จัดวางแผนเกี่ยวกับการใช้อาคารสถานที่
- 6.2 จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่
- 6.3 ดูแลคนงานภารโรง
- 6.4 จัดระบบการจอดยานพาหนะ

#### 7. ด้านอื่น ๆ

- 7.1 จัดการประชุมหรือสัมมนา
- 7.2 จัดการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา
- 7.3 ประเมินข้อดีข้อเสียของโปรแกรมการสอน
- 7.4 มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประกวดต่าง ๆ กีฬา กิจกรรม

ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี เป็นต้น

นีเซวิช (Knezavich, 1984, pp. 17-18) ได้กำหนด บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำ ในงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับ คณะกรรมการของโรงเรียน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารงาน ในสถานศึกษา

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน  
ในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change manager) หมายถึง เป็นผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงการจงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) หมายถึง เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงาน  
ต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) หมายถึง เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาคิดต่อ  
และประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) หมายถึง เป็นผู้คอยแก้ปัญหา  
ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) หมายถึง เป็นผู้นำในการแก้ปัญหา  
ต่าง ๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System manager) หมายถึง เป็นผู้นำในการจัด  
ระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instruction manager) เป็นผู้นำ  
ทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา  
และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) เป็นผู้นำทรัพยากร  
ทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และ โครงการ  
ต่าง ๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial head) เป็นผู้นำทางการจัดงาน  
ในพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public relater) เป็นผู้นำในการสร้าง  
ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งให้บริการ  
แก่หน่วยงานอื่น ๆ

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษานั้น  
ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการการบริหารงานงบประมาณการบริหารงานบุคลากร  
และการบริหารงานทั่วไป โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้ง

มีความรู้ความสามารถในการบริหารในด้านต่าง ๆ จึงจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

## ผู้นำและภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

มีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2551, หน้า 24) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนด เป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 40) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะเด่น มีความสามารถพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนหรือองค์การนั้น ๆ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่น ร่วมมือหรือปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของกลุ่มได้

คันน์ (Dunn, 1977, p. 178 cited in DuBrin, 2010) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นช่วยปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ชนันดา โชติแดง (2550, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้อิทธิพลในการชักจูง หรือโน้มน้าวให้ครูและบุคลากร ในสถานศึกษา ดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมให้กับคณะครูและกำหนด พฤติกรรมของบุคลากรสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการทำงาน บุคลากร ในสถานศึกษาก็จะมีความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ด้วยความเต็มใจ

ดังตฤณ (2553, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ทำให้ตัวเองรู้สึกว่ามีดีพอจะนำคนอื่นได้และภาวะเดียวกันนั้น ควรทำให้คนอื่นรู้สึกยอมรับให้มานำตนได้ การเป็นผู้นำในสามัญสำนึกของสุจริตชนทั่วไป ควรหมายถึง ผู้ที่พาคนอื่นไปดี ผู้นำความสว่าง มาให้คนอื่นหรืออย่างน้อยก็เป็นผู้นำทางออกมาสู่ปัญหาที่คนอื่นแก้ไม่ตก

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 51) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามความผู้นำต้องการภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรม ของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม

3. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ของกลุ่มจงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

การดี อนันต์นวิ (2555, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

แบส (Bass, 1990, p. 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

ดาฟท์ (Daft, 2003, p. 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

ดูบริน (Dubrin, 2010, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของผู้นำ ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำสามารถครองใจบุคคลอื่น สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุน โน้มน้าวจิตใจให้ร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 1-17) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่บรรลุเป้าหมาย

การดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 77-78) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความคือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์กรหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพ



เช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจ ที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงาน รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ที่จะต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขัน เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเอง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

### ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims)

แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 4-5) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำเหนือผู้นำว่า ผู้นำที่สามารถนำบุคคลอื่นให้สามารถนำตนเองได้ ซึ่งกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมของตนให้ผู้อื่นสามารถเป็นผู้นำตัวเองได้ โดยเปลี่ยน พฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลภายนอก และมอบหมายให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายในวิพากษ์วิจารณ์ตัวเอง และเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง กระบวนการของ ภาวะผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองนั้น ประกอบด้วย 7 ด้าน ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 1989, pp. 52-55) ดังนี้

#### 1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a self-leader)

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรม การบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออก ให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการ ของผู้นำ หรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมของ ตนเอง โดยการสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไปในทางที่ดีทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม สำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริม บุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชา เป็นไปตามลำดับชั้น จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากร เป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุม ตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้

## 2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model self-leadership)

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำ หรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำ หรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถ เป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำ หรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงาน และสาธารณชนทั่วไปโดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาดเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (Expert power)

## 3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set goals)

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นต่อตนเองและงาน มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ สามารถสร้างความคาดหวังให้กับตนเองและหน่วยงาน เกิดความตระหนักต่อเป้าหมายของสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมการทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ

## 4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create positive thought patterns)

การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ปัญหามีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎี ในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างมีระบบเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างรูปแบบความคิดที่ดี และปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ปัญหามีเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้น ให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ สามารถนำความคิด และเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนด โครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ เป็นวิธีที่เกิดการยอมรับว่า

เป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหาที่ดีและถูกต้อง ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบในหลายแง่มุมเสนอแนวความคิดเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีใดถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวแต่ยังมีวิธีอื่น ทางอื่นที่ดีกว่า และถูกกว่าเสมอ พยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ

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

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและสนใจสนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน (Promote self-leadership through teamwork)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางาน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate self-leadership culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดี และผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วย เช่นกัน มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่

บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เสนอแนะแนวทางในการจัดหาสวัสดิการ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

สรุปได้ว่า กระบวนการของภาวะผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Process of super leadership) 7 ด้าน ตามแนวคิดของ แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims) นั้น มุ่งให้ผู้ตามหรือบุคลากรในหน่วยงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self-leadership) โดยการเสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural reward) จากการทำงานขึ้นมา เช่น ความรู้สึกที่จะก่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ เช่น ให้อำนาจในตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน การแสดงความยินดีต่อตนเองส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง (Self-leader) โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจ แนะนำเสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ตามมีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวก็จะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาหรือสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำรุ่นใหม่ ที่มีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

กระบวนการที่ผู้นำควรใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลสู่การเป็นผู้นำตนเองนั้น แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 2001 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2556, หน้า 173-174) ซึ่งให้เห็นว่า มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เริ่มด้วยการเป็นแบบอย่างการที่จะทำให้บุคคลมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างใด ผู้นำไม่สามารถใช้การสั่งการ การให้ความรู้หรือข้อเสนอแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงต้องเป็นต้นแบบในสิ่งที่ตนเองคาดหวังให้ผู้ตามเป็น
2. การเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสม เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากเมื่อบุคคลยอมรับต่อพฤติกรรมของการนำตนเองแล้ว แต่ผู้ตามยังมีความรู้สึกกังวลต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ไม่หยุดยั้ง ผู้นำจึงควรมีบทบาทเป็นทั้งผู้ให้แนวทางและเป็นผู้แนะนำพิเศษ มีการติดตามให้ความช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจในการนำตนเองอยู่เสมอ
3. พัฒนาการนำตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป การปลูกฝังให้บุคคลมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับการนำตนเอง ผู้นำควรทำการสังเกต ประเมินพฤติกรรมของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบความก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม มีการให้รางวัลหรือแรงจูงใจ ในระยะแรก

ผู้นำใช้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานและค่อย ๆ เปลี่ยนรางวัลให้เกี่ยวข้องกับ ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับการนำตนเอง

4. การกำหนดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การนำตนเองในการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวส่งเสริมหรือสกัดกั้น คือสถานการณ์หากผู้นำสามารถปรับปรุง สถานการณ์ให้เหมาะสมได้การเปลี่ยนแปลงก็ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น มีประเด็นที่ควรพิจารณา เกี่ยวกับองค์ประกอบของสถานการณ์ได้แก่ ธรรมชาติของงาน การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม

#### **กลยุทธ์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership strategies)**

ผลสำเร็จของการเป็นผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) อยู่ที่ผลของการพัฒนาผู้ตาม ให้เป็นผู้นำตนเอง (Self leader) เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว แมนซ์ และซิมส์ (Manzs & Sims, 2001, pp. 77-84) นำเสนอกลยุทธ์ของความเป็นผู้นำเหนือผู้นำว่าประกอบด้วย กลยุทธ์ 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Self leadership for Effective Action) กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำในตนเอง พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1.1 การตั้งเป้าหมายของตนเอง (Self-set goals) เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำตนเองที่เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จ ผู้ตามควรได้รับการส่งเสริมให้ตั้งเป้าหมายของตนเองทั้งเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะเป็พื้นฐานสำคัญในการจัดลำดับงาน ในความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายนั้นควรต้องมีลักษณะที่เป็นเป้าหมายที่ท้าทาย และสามารถไปถึงได้ เช่น การตั้งเป้าหมายในการพัฒนาความสามารถของนักเรียนให้ เป็นไปตาม จุดหมายของหลักสูตร การตั้งเป้าหมายในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริหาร เป็นต้น

1.2 การจัดบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย (Management of cues) บรรยากาศ ที่เอื้ออำนวยจะเป็นการช่วยให้เกิดการ ทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามารถลดสิ่งที่จะก่อให้เกิดปัญหา อุปสรรคในการทำงานได้ เช่น การจัดสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม การจัดหาความ อำนวยความสะดวกในระหว่างการทำงาน เป็นต้น

1.3 การฝึกฝน (Rehearsal) การเป็นผู้นำเหนือผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ตามได้รับการฝึก ด้านทักษะด้านการคิดการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการคิดก่อนลงมือปฏิบัติ การฝึกฝน ที่จะมุ่งสร้างความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่องเป็นการสร้างทักษะของ การนำตนเองได้เป็นอย่างดี

1.4 การเป็นคนช่างสังเกต (Self-observation) การเป็นคนช่างสังเกตจะช่วยให้ ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ว่าอะไรควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง อะไรควรจะต้องคงไว้ และอะไรที่

ควรปฏิบัติก่อน-หลัง ซึ่งมีความสามารถที่บุคคลจะประเมินสถานการณ์และตนเองได้  
อย่างเหมาะสมนอกจากนี้ความสามารถในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้  
พบร่องรอยบางอย่างในการทำงาน และจะช่วยให้อำนาจปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นปัญหาอุปสรรค  
ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การให้รางวัลตนเอง (Self-rewards) รางวัลเป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะงานนั้นไม่ใช่งานที่ตนเองชอบก็ตามและจะเป็นการกระตุ้นให้  
อยากปฏิบัติงานนั้นในอนาคตต่อไปอีก ด้วยรางวัลที่ตนเองควรได้รับจากการประเมินตนเอง  
เป็นการยอมรับต่อผลสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบ การรับรู้แนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงวิธี  
การทำงานใหม่ เป็นต้น

1.6 การทบทวนตนเอง (Self-correcting feedback) เป็นการตรวจสอบ  
พิจารณาการกระทำของตนเองที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเพื่อปรับปรุง พัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น  
การทบทวนหรือให้ข้อมูลไม่ใช่การลงโทษตนเอง (Self punishment) แต่การให้ข้อมูลย้อนกลับ  
ที่ถูกต้องเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากพฤติกรรมที่ผิดพลาดบางอย่าง  
จะทำลายความมั่นใจในตนเอง ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self esteem) และนำไปสู่  
ความล้มเหลว (Depression) ปัญหาเหล่านี้สามารถป้องกันและแก้ไขได้ด้วยการรู้จักการทบทวน  
และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ตนเอง

2. การให้รางวัลที่สอดคล้องกับความสำเร็จ (Use natural rewards) รางวัลจาก  
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองคือ การที่ได้ชื่นชมต่อความสำเร็จของตน รางวัลจึง  
ไม่ใช่เพียงแต่รางวัลทางวัตถุเท่านั้น รางวัลที่เกิดจากการทำงานที่ประสบความสำเร็จเป็นส่วนหนึ่ง  
ของกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกที่ว่าตนเองมีความสามารถ  
ทั้งการปฏิบัติงาน การควบคุม ดูแลตนเองได้ รู้สึกว่าตนเองปฏิบัติงานโดยที่ไม่ต้องรอคำสั่งจากใคร  
และไม่ถูกบุคคลใดคอยควบคุม บุคคลจึงมักจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง  
ได้ด้วยความสามารถภายใน

3. การส่งเสริมความคิด ความรู้สึกที่มีประสิทธิภาพ (Promote effective thinking and  
feeling) รูปแบบความคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำ ดังนั้น การพัฒนาพฤติกรรม  
จึงเกิดจากการกระทำและความคิดด้วยการจัดการความคิดด้วยแนวทางที่สามารถส่งเสริม  
ประสิทธิภาพการทำงานไปพร้อมกับชีวิตส่วนบุคคล

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ของความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ 3 ประการดังกล่าว ผู้นำสามารถใช้นำ  
ตนเองในการปฏิบัติงาน การดำรงชีวิตในองค์กร สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเอง  
ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และเป็นสิ่งที่กระตุ้น เป็นแบบอย่าง

ในการนำตนเองของผู้ตามในองค์กรนั้น ๆ จนในที่สุดผู้ตามก็กลายเป็นผู้นำตนเอง และผู้นำก็จะกล่าวเข้าสู่การเป็นผู้นำเหนือผู้นำในที่สุด

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

### เพศ

เพศ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานของ บุญมา กัมปนาพงษ์ (2532 อ้างถึงใน อมราภรณ์ ไปเจอะ, 2551, หน้า 33) ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 271 คน ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปตามตัวแปรต่าง ๆ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นจะมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการและความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารทั่วไปเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารเพศชาย และถ้าพิจารณาภาพรวมผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงมีลักษณะทางวิชาการและความสามารถในการบริหารสูงกว่าเพศชายดังนั้น เพศ จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### ประสบการณ์ในการสอน

ประสบการณ์ในการสอน เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) สอดคล้องกับ เกื้อกุล แสงพริ้ง (2541, หน้า 155) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมา ย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับประสบการณ์ มีผู้ศึกษาวิจัยไว้คือ ปราโมทย์ จิตบรรจง (2522) ศึกษา ทักษะของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่า ครูที่มีวิวุฒิ และอายุราชการต่างกันมีทักษะต่อพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ในด้านการจัดการองค์การบริหารบุคคลแตกต่างกัน ดังนั้น ประสบการณ์ จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### ขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษามีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานระบบในสถานศึกษานั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้มากน้อยเมื่อสถานศึกษามีขนาดใหญ่ กิจการในสถานศึกษาก็จะมี

ความซับซ้อน การบริหารงานค่อนข้างซับซ้อน เพราะมีจำนวนนักเรียนมาก ครูมาก บุคลากรอื่น ๆ ก็มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา นันทพานิช (2547, หน้า 102) ที่ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามขนาด พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สถานศึกษาที่มีขนาดกลางจะมีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่และเล็ก ตามลำดับ ดังนั้น ขนาดของสถานศึกษา จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างเนื้อหาและตัวแปรของหัวข้อวิจัย มีดังนี้

อุทิศ แสงผ่อง (2549) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่อำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่อำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่อำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่อำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามาก และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อยมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษาที่อำเภอเขาคิชฌกูฏ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาและมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกและด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วรเทพ ภูมิภักดีพรหม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนและหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การทบทวนวรรณกรรม
- 2) การสร้างแบบสอบถามพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนตรวจสอบความเที่ยงตรง
- 3) การพัฒนารูปแบบ



ภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 19 คน ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม 5) การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 6) การทดลองใช้ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่งเพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย คือ 1) ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4) ด้านกระตุ้นให้ผู้ตาม ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์และ 7) ด้านสร้างรูปแบบความคิดทางบวกผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ โดยนำไปใช้ทดลอง ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้าอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีประสิทธิภาพ

สุริย์มาส สุขกสิ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมาก ไปน้อย สามลำดับ คือ การกระตุ้นให้ผู้ตาม ตั้งเป้าหมายด้วยตนเองการทำให้เป็นผู้นำตนเองและการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของ ผู้นำตนเอง 2) ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรีจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หทัยวัลย์ คุ่มภักย์ (2554) การศึกษา ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีมีความต้องการ พัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ย มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกการทำให้บุคคลากร เป็นผู้นำตนเองและการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จำแนกตามเพศ วิชฐานะประจำตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สายปัญญา มาหนู (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามเพศของผู้บริหาร ระหว่างเพศชายและหญิง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์บริหาร ระหว่างประสบการณ์น้อยกับประสบการณ์มาก โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษาขนาดกลางกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิราบุษ มุลประเสริฐ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายและหญิง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกันมาก โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตะวันฉาย โกทัน (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

หนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน ส่วนอันดับท้ายสุด คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดเนการให้รางวัล และด้านทางสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

ประทีป นิ่มมาก (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง และด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยสร้างคณะทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุลาวรรณ คงถาวร (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตาม  
ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
4) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ

### งานวิจัยต่างประเทศ

บูน (Boone, 1992) ได้ศึกษา ผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการเขต  
ต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ  
ประการแรกวิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของ  
การศึกษาและตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงประการที่สองการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม  
(Vision sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการ  
ในการสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกันประการที่สามการสร้างควมไว้วางใจ  
(Trust building) ต่อครูใหญ่ครูคณะกรรมการ โรงเรียนและชุมชนและประการที่สี่การตรวจสอบ  
ติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น  
ได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่คุณลักษณะของ  
ศึกษาธิการเขตที่ประสบความสำเร็จทั้งสี่นั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมโดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ  
ที่จะพัฒนาการเรียนรู้นอกจากนั้นแล้ว ศึกษาธิการเขตแต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคง  
ของความไว้วางใจจากครูใหญ่และครูในขณะเดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติ  
หรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

ซัลลิแวน (Sullivan, 1994) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการพัฒนาบุคคลที่อยู่ในสถานศึกษา  
ฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาลักษณะ  
ผู้นำ บทบาท และความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากสถานศึกษาในฟลอริดา 9 แห่ง  
ยังขาดการสนับสนุนและการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้นำ  
จึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์กรอย่างมีสติและมีทีมงานที่สามัคคี

เทรซี (Tracy, 1994) การศึกษาเปรียบเทียบ ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของ  
ประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับการศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า  
ศึกษาธิการเขต และประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน  
กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะ

มุ่งงานและมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่าผู้ตอบสนองอย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั้น จะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าและมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่น วิธีการบริหารมากกว่า ผู้วิจัยได้อธิบายผลว่า ศึกษาธิการเขตและประธานกรรมการบริหารของบริษัท สามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์การจูงใจพนักงานและการมอบ อำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจจากคณะกรรมการบริหาร เช่นเดียวกันแต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่าลักษณะภาวะผู้นำของตนจะใช้แทน กันได้โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อศึกษาธิการเขต ว่า 1) ควรใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ องค์การของตน 2) อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและใช้แนวทางการดำเนินที่เน้นการทำงาน เป็นทีม 3) ใช้บทบาทของผู้นำในการสอนให้เป็นประโยชน์ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

เมอร์ฟี (Murphy, 1994) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลางด้านการศึกษา ต่อของการปฏิรูปโครงสร้างนักเรียนผลการวิจัยพบว่าบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของศึกษาธิการเขต มี 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาชุมชน 2) การให้คำแนะนำอยู่ห่างๆและ 3) ความมุ่งมั่นต่อ การผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษารัฐเคนตักกี้

เทฟฟ์ (Taff, 1998) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของ สถานศึกษา โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจาก ครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐโอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาท พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการประสบความสำเร็จของสถานศึกษาข้อค้นพบ ที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจ ในการทำงานของครู สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครู การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง คุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำพา องค์การไปสู่เป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถนำตนเอง และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถเป็นผู้นำในตนเอง รวมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากร เหล่านั้นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาปัญหา และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัย ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 594 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 โดยกำหนดขนาดสถานศึกษาเป็นชั้นตามตารางของ เกรจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 234 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ครูผู้สอน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	154	61
ขนาดกลาง	213	84
ขนาดใหญ่	227	89
รวม	594	234

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) แสดงสถานภาพของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ตามความคิดเห็นของครูภายในสถานศึกษา โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert, 1987 cited in Best & Kahn, 1993, p. 247) ใน 7 ด้าน จำนวน 46 ข้อ ได้แก่

- |   |             |
|---|-------------|
| 1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง                      | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง         | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง          | จำนวน 7 ข้อ |
| 4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก                        | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล | จำนวน 6 ข้อ |
| 6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน  | จำนวน 7 ข้อ |
| 7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง      | จำนวน 6 ข้อ |

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ดังนี้

5 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน

ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับ

น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) โดยการจัดอันดับไม่เกิน 3 อันดับ ในแต่ละด้านมีการจัดอันดับเป็นน้ำหนักคะแนน ดังนี้

อันดับที่ 1 มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3

อันดับที่ 2 มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2

อันดับที่ 3 มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและแนวทางพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เพื่อนำเนื้อหามาวิเคราะห์แนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตรวจสอบ เสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุง แล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) จำนวน 3 ท่าน ดังนี้

- |     |                      |  |
|-----|----------------------|--|
| 3.1 | ดร.สมุทรา ชำนาญ      | อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                                       |
| 3.2 | ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู   | อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                                       |
| 3.3 | นายพิริยะ เอกปิยะกุล | ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนตราษตระการคุณ<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17<br>จังหวัดตราด |

โดยใช้สูตร ดังนี้  $(IOC = \frac{\sum R}{N})$  (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 50-100)

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

$N$  หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ



### เกณฑ์การให้คะแนน

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

เกณฑ์การผ่าน IOC ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป

#### 4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เสนอประธาน และคณะกรรมการผู้ควบคุมงานนิพนธ์เพื่อพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับครูในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

#### 5. นำข้อมูลจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

(Item discrimination power) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .30-.75

#### 6. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม

โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1974 อ้างถึงใน เชาว์ อินโย, 2543, หน้า 227-228) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า .96

#### 7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษา

เพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 8. นำปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้แบบสอบถาม เสนอแนะแนวทางพัฒนาความเป็นผู้นำ

เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เพื่อขอความร่วมมือ และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร

2. ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามคืน โดยใช้เวลา 2 สัปดาห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 234 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมาย และสมมติฐานของการศึกษาวิจัยต่อไป

2.1 วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน เช่น ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน เกณฑ์ตามแนวคิด (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 100)

4.51-5.00 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับน้อยที่สุด

3. ทำการวิเคราะห์ความถี่ ค่าร้อยละ และนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์แนวทางพัฒนา ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยมีการจัดอันดับเป็นน้ำหนักคะแนน ดังนี้

อันดับที่ 1 มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3

อันดับที่ 2 มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2

อันดับที่ 3 มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางคณิตศาสตร์สำเร็จรูป โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าและทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์สถิติพื้นฐานโดยใช้การหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
3. ทดสอบสมมติฐาน เช่น
  - 3.1 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของ 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าที ( $t$ -test)
  - 3.2 เปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ย ตั้งแต่ 3 กลุ่ม ขึ้นไป โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรที่ทดสอบ ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe's Method)
  - 3.3 หาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด วิเคราะห์โดยใช้ค่าน้ำหนักโดยรวม

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$t$	แทน ค่าสถิติในการแจกแจงแบบ $t$
$F$	แทน ค่าสถิติในการแจกแจงแบบ $F$
$p$	แทน ความน่าจะเป็นของค่าสถิติ
$MS$	แทน ค่า Mean squares
$df$	แทน ค่า Degree of freedom
$SS$	แทน ค่า Sum of squares
*	แทน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้  
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดตราด

ตอนที่ 2 ผลเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์  
ในการสอน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดตราด

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

ตารางที่ 2 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.21	0.27	มาก	5
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง	4.18	0.39	มาก	7
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.19	0.29	มาก	6
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	4.29	0.21	มาก	2
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์	4.34	0.25	มาก	1
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	4.28	0.25	มาก	3
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง	4.23	0.37	มาก	4
รวม	4.24	0.21	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวก  
ให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสร้างรูปแบบความคิด  
ทางบวก และด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
 เห็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองโดยรวมและรายข้อ

ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. มีพฤติกรรมการบริหารที่แนะนำส่งเสริมให้บุคลากร ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้อง เหมาะสมสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น	4.34	0.45	มาก	1
2. มีพฤติกรรมการบริหารเพื่อการแนะนำกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน นำไปปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้	4.24	0.60	มาก	4
3. มีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริม บุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน	4.29	0.46	มาก	2
4. แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่าย ของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์	4.26	0.65	มาก	3
5. กระตุ้นให้ผู้ตามเข้าใจคุณค่าของการปฏิบัติงาน ในองค์กร	4.20	0.54	มาก	5
6. ดึงศักยภาพหรือความสามารถของทีมงานออกมา ใช้ประโยชน์ในองค์กร	4.15	0.40	มาก	6
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเอาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ	3.94	0.62	มาก	7
รวม	4.21	0.27	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเห็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ  
 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก  
 ได้แก่ มีพฤติกรรมการบริหารที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออก

ที่ถูกต้องมีพฤติกรรมการบริหารโดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำ  
 อย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอนและแนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่าย  
 ของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
 เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง  
 โดยรวมและรายข้อ

ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. มีพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในเรื่องส่วนตัว และการทำงาน ตามแนวทาง หรือค่านิยมที่กำหนดไว้	4.00	0.73	มาก	7
2. การส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับ ในการปฏิบัติงาน	4.33	0.65	มาก	1
3. การส่งเสริมให้บุคลากรทำงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณภาพ	4.32	0.67	มาก	2
4. เป็นผู้มี ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	4.26	0.79	มาก	3
5. เป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน	4.17	0.62	มาก	4
6. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้มี ความรู้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.05	0.58	มาก	6
7. กระตุ้นให้บุคลากรคิดวิธีการแก้ปัญหา เรียนรู้ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.10	0.55	มาก	5
รวม	4.18	0.39	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ  
 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย  
 3 อันดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้

บุคลากรทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีคุณภาพและเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ  
ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองโดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. มีพฤติกรรมกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงาน ให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง	4.04	0.56	มาก	7
2. เข้าใจเป้าหมายขององค์กร	4.23	0.41	มาก	2
3. มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	4.17	0.48	มาก	5
4. ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น	4.25	0.50	มาก	1
5. สามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากร เข้าใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น	4.19	0.55	มาก	4
6. ทำให้บุคลากรมีความพยายามกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้	4.14	0.59	มาก	6
7. เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทาย แทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ	4.21	0.35	มาก	3
รวม	4.18	0.29	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ  
ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย  
3 อันดับแรก ได้แก่ ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เข้าใจเป้าหมายขององค์กร  
และเสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ตามลำดับ



ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
 เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกโดยรวมและรายชื่อ

ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. สร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัย ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร	4.23	0.35	มาก	5
2. มีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในทางที่ดีและสร้างสรรค์	4.19	0.42	มาก	6
3. ตระหนักถึงปัญหาสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	4.25	0.42	มาก	4
4. ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและค้นหาศักยภาพตัวตน ในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ	4.32	0.40	มาก	3
5. แนะนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน	4.44	0.30	มาก	1
6. ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น	4.33	0.42	มาก	2
รวม	4.29	0.21	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายชื่อ  
 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก  
 ได้แก่ แนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานส่งเสริมให้  
 บุคลากรมีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่นและปรับเปลี่ยน  
 วิธีการคิด และค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล  
และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อ เพื่อนร่วมงาน	4.48	0.33	มาก	1
2. สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการ และความสนใจ	4.44	0.32	มาก	2
3. พิจารณาความคิดความชอบด้วยความเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ	4.31	0.44	มาก	4
4. ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น	4.35	0.46	มาก	3
5. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจในการทำงาน ในสิ่งที่ไม่ชอบ	4.30	0.52	มาก	5
6. แสดงความยินดียกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม และเสริมแรงให้กับทีมงานเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	4.19	0.74	มาก	6
รวม	4.34	0.25	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ  
ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์  
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ  
ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนให้บุคลากร  
พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจและให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไข  
เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
 เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน  
 โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน	4.30	0.58	มาก	3
2. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างโอกาส ให้ทุกคนสามารถนำกลุ่มได้	4.22	0.51	มาก	7
3. ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกันและสรุปให้เป็นข้อยุติของกลุ่ม	4.23	0.48	มาก	6
4. กระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงาน อย่างเด่นชัดเต็มที่ผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ในเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.32	0.34	มาก	2
5. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตาม ความชำนาญของบุคคลทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ มากขึ้น	4.26	0.50	มาก	5
6. เสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม	4.35	0.39	มาก	1
7. มีแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีมงาน ได้เป็นอย่างดี	4.27	0.38	มาก	4
รวม	4.28	0.25	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ  
 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมาก  
 ไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล  
 ภายในกลุ่มกระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างเด่นชัด เต็มใจที่ผูกพัน  
 เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน  
 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ปัญหาความเป็นผู้นำ  
 เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 17 จังหวัดตราด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง  
 โดยรวมและรายข้อ

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง	n = 234			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแนวปฏิบัติร่วมกัน และทำงานให้เกิดการประสานงานมากขึ้น	4.23	0.52	มาก	3
2. เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจและผูกพันต่อองค์กร	4.27	0.57	มาก	2
3. กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.22	0.77	มาก	4
4. กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการ	4.21	0.60	มาก	5
5. กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	4.29	0.79	มาก	1
6. กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร	4.17	0.34	มาก	6
รวม	4.23	0.37	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ  
 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมาก  
 ไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้วยการจัด  
 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธาความประทับใจ  
 และผูกพันต่อองค์กร และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแนวปฏิบัติร่วมกันและทำงานให้เกิด  
 การประสานงานมากขึ้น ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์  
ในการสอน และขนาดของสถานศึกษา

ตารางที่ 10 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศชาย (n = 94)				เพศหญิง (n = 140)			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
	1. ด้านการทำให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง	4.02	0.60	มาก	4	4.33	0.41	มาก
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับ ให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.90	0.70	มาก	6	4.36	0.48	มาก	5
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	3.98	0.65	มาก	5	4.31	0.40	มาก	7
4. ด้านการสร้างรูปแบบ ความคิดทางบวก	4.09	0.51	มาก	3	4.43	0.37	มาก	3
5. ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์	4.10	0.57	มาก	2	4.51	0.37	มาก	1
6. ด้านการสนับสนุน ให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	4.11	0.55	มาก	1	4.39	0.43	มาก	4
7. ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดวัฒนธรรมของ ผู้นำตนเอง	3.84	0.68	มาก	7	4.49	0.37	มาก	2
รวม	4.01	0.52	มาก		4.40	0.33	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

เพศชาย มีการเรียงลำดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามลำดับ

เพศหญิง มีการเรียงลำดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของ ผู้นำตนเอง และด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศชาย (n = 94)		เพศหญิง (n = 140)		t	p
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
	1. ด้านการทำให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง	4.02	0.60	4.33		
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับ ให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.90	0.70	4.36	0.48	5.48*	.00
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	3.98	0.65	4.31	0.40	4.44*	.00
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิด ทางบวก	4.09	0.51	4.43	0.37	5.52*	.00
5. ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์	4.10	0.57	4.51	0.37	6.05*	.00

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศชาย ( <i>n</i> = 94)		เพศหญิง ( <i>n</i> = 140)		<i>t</i>	<i>p</i>
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
	6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะ ผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	4.11	0.55	4.39		
7. ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	3.84	0.68	4.49	0.37	8.42*	.00
รวม	4.01	0.52	4.40	0.33	6.44*	.00

\**p* < .05

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 12 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา	น้อยกว่า 5 ปี (n = 109)				5-10 ปี (n = 79)				มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป (n = 46)			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
	1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.08	0.50	มาก	5	4.32	0.57	มาก	4	4.30	0.41	มาก
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง	4.02	0.64	มาก	7	4.28	0.63	มาก	5	4.36	0.49	มาก	5
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง	4.04	0.52	มาก	6	4.27	0.59	มาก	6	4.32	0.41	มาก	6
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	4.22	0.44	มาก	2	4.32	0.51	มาก	3	4.42	0.39	มาก	3
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะ ผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์	4.24	0.49	มาก	1	4.38	0.54	มาก	1	4.53	0.38	มาก	1
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	4.17	0.51	มาก	3	4.36	0.48	มาก	2	4.40	0.43	มาก	4
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.17	0.60	มาก	4	4.16	0.68	มาก	7	4.48	0.38	มาก	2
รวม	4.13	0.46	มาก		4.30	0.50	มาก		4.40	0.33	มาก	



จากตารางที่ 12 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี มีการเรียงอันดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก และด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการสอน 5-10 ปี มีการเรียงอันดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงานและด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มีการเรียงอันดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามลำดับ

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดจำแนกตามประสบการณ์  
ในการสอนโดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3.12	2	1.56	6.00*	.00
	ภายในกลุ่ม	60.14	231	0.26		
	รวม	63.27	233			
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	5.10	2	2.55	6.78*	.00
	ภายในกลุ่ม	86.91	231	0.37		
	รวม	92.02	233			
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3.59	2	1.79	6.36*	.00
	ภายในกลุ่ม	65.22	231	0.28		
	รวม	68.81	233			
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	ระหว่างกลุ่ม	1.41	2	0.707	3.37*	.03
	ภายในกลุ่ม	48.44	231	0.21		
	รวม	49.85	233			
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	2.92	2	1.46	5.96*	.00
	ภายในกลุ่ม	56.71	231	0.24		
	รวม	59.64	233			
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำ และตำหนิตนเองโดยการสร้างทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.67	2	1.33	5.50*	.00
	ภายในกลุ่ม	56.00	231	0.24		
	รวม	58.67	233			
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด และตำหนิวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	3.66	2	1.83	5.08*	.00
	ภายในกลุ่ม	83.14	231	0.36		
	รวม	86.80	233			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.71	2	1.35	6.57*	.00
	ภายในกลุ่ม	47.69	231	0.20		
	รวม	50.41	233			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ ในการสอนในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.05

จากนั้นนำไปทดสอบความแตกต่างระดับรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffe's method)

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวม

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.13	4.30	4.40
น้อยกว่า 5 ปี	4.13	-	0.17*	0.27*
5-10 ปี	4.30	-	-	0.10
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.40	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า ประสบการณ์ในการสอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ที่ระดับ.05 จำนวน 2 คู่ได้แก่ ประสบการณ์สอน น้อยกว่า 5 ปี กับ ประสบการณ์สอน 5-10 ปี และประสบการณ์สอน น้อยกว่า 5 ปี กับประสบการณ์สอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอน 5-10 ปี เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาความเป็นผู้นำ เหนือผู้นำสูงกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอน น้อยกว่า 5 ปี และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ การสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอน 5-10 ปี ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดจำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการสอน ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.08	4.32	4.30
น้อยกว่า 5 ปี	4.08	-	0.24*	0.22*
5-10 ปี	4.32	-	-	0.02
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.30	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสบการณ์ในการสอนด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประสบการณ์สอน  
น้อยกว่า 5 ปี กับ ประสบการณ์สอน 5-10 ปี และประสบการณ์สอน น้อยกว่า 5 ปี กับ  
ประสบการณ์สอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสบการณ์สอน 5-10 ปี เห็นว่า  
ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองสูงกว่า ครูผู้สอนที่มี  
ประสบการณ์สอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไปและครูผู้สอนประสบการณ์สอน น้อยกว่า 5 ปี ตามลำดับ  
ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดจำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการสอนด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.02	4.28	4.36
น้อยกว่า 5 ปี	4.02	-	0.26*	0.34*
5-10 ปี	4.28	-	-	0.08
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.36	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสิทธิภาพในการสอนด้านการแสดงเป็นแบบฉบับ ให้นักลาคกรเป็นผู้นำตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประสิทธิภาพสอน น้อยกว่า 5 ปี กับ ประสิทธิภาพสอน 5-10 ปี และประสิทธิภาพสอน น้อยกว่า 5 ปี กับประสิทธิภาพสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้นักลาคกร เป็นผู้นำตนเองสูงกว่าครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน 5-10 ปี และประสิทธิภาพการสอน น้อยกว่า 5 ปี ตามลำดับ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตาม ประสิทธิภาพในการสอน ด้านการกระตุ้นให้นักลาคกรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ประสิทธิภาพในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.04	4.27	4.32
น้อยกว่า 5 ปี	4.04	-	0.23*	0.28*
5-10 ปี	4.27	-	-	0.05
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.32	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ประสิทธิภาพในการสอนด้านการกระตุ้นให้นักลาคกรตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประสิทธิภาพสอน น้อยกว่า 5 ปี กับ ประสิทธิภาพสอน 5-10 ปี และประสิทธิภาพสอนน้อยกว่า 5 ปี กับ ประสิทธิภาพสอนมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาด้านการกระตุ้นให้นักลาคกรตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเองสูง ครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน 5-10 ปี และประสิทธิภาพการสอน น้อยกว่า 5 ปี ตามลำดับ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการสอน ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.22	4.32	4.42
น้อยกว่า 5 ปี	4.22	-	0.10	0.20*
5-10 ปี	4.32	-	-	0.07
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.42	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ประสบการณ์ในการสอนด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ได้แก่ ประสบการณ์สอน น้อยกว่า 5 ปี  
กับประสบการณ์สอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอน มากกว่า 10 ปี  
ขึ้นไป เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกสูงกว่าครูผู้สอน  
ที่มีประสบการณ์การสอน 5-10 ปี และประสบการณ์การสอน น้อยกว่า 5 ปี ส่วนคู่อื่นแตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดจำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการสอนด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง  
โดยให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.24	4.38	4.53
น้อยกว่า 5 ปี	4.24	-	0.14	0.29*
5-10 ปี	4.38	-	-	0.15
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.53	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 19 พบว่า ประสิทธิภาพในการสอนด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ประสิทธิภาพสอน น้อยกว่า 5 ปี กับประสิทธิภาพสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหน้อย่างสร้างสรรค์ สูงกว่าครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน 5-10 ปี และประสิทธิภาพการสอน น้อยกว่า 5 ปี ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตาม ประสิทธิภาพในการสอนด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้าง ทีมงาน

ประสิทธิผลการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.17	4.36	4.40
น้อยกว่า 5 ปี	4.17	-	0.19*	0.23*
5-10 ปี	4.36	-	-	0.04
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.40	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า ประสิทธิภาพในการสอนด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ประสิทธิภาพสอน น้อยกว่า 5 ปี กับประสิทธิภาพสอน 5-10 ปี และประสิทธิภาพสอน น้อยกว่า 5 ปี กับประสิทธิภาพสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้าง ทีมงานสูงกว่าครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพการสอน 5-10 ปี และประสิทธิภาพการสอน น้อยกว่า 5 ปี ตามลำดับ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการสอน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ประสบการณ์ในการสอน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
		4.17	4.16	4.48
น้อยกว่า 5 ปี	4.17	-	0.01	0.31*
5-10 ปี	4.16	-	-	0.32*
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	4.48	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 21 พบว่า ประสบการณ์ในการสอนด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด  
วัฒนธรรมของผู้นำตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่  
ประสบการณ์สอน น้อยกว่า 5 ปี กับ ประสบการณ์สอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป และประสบการณ์  
สอน 5-10 ปี กับประสบการณ์สอน มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอน  
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีปัญหาด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง  
โดยการสร้างทีมงานสูงกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอน 5-10 ปี และครูผู้สอน  
ที่มีประสบการณ์การสอน น้อยกว่า 5 ปี ตามลำดับ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ



ตารางที่ 22 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ขนาดเล็ก (n = 61)				ขนาดกลาง (n = 84)				ขนาดใหญ่ (n = 89)			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.86	0.57	มาก	4	4.36	0.47	มาก	5	4.30	0.40	มาก	6
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง	3.70	0.65	มาก	6	4.32	0.55	มาก	6	4.37	0.49	มาก	5
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเอง	3.83	0.63	มาก	5	4.31	0.50	มาก	7	4.29	0.39	มาก	7
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	3.95	0.46	มาก	3	4.41	0.42	มาก	2	4.41	0.37	มาก	3
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะ ผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์	3.96	0.50	มาก	2	4.47	0.48	มาก	1	4.49	0.37	มาก	1
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	3.98	0.52	มาก	1	4.40	0.47	มาก	4	4.37	0.43	มาก	4
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	3.63	0.64	มาก	7	4.41	0.47	มาก	3	4.48	0.38	มาก	2
รวม	3.84	0.47	มาก		4.38	0.40	มาก		4.39	0.33	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

สถานศึกษาขนาดเล็ก มีการเรียงอันดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามลำดับ

สถานศึกษาขนาดกลาง มีการเรียงอันดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก และ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ตามลำดับ

สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการเรียงอันดับปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง และด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม  
และรายด้าน

ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	9.90	2	4.95	21.43*	.00
	ภายในกลุ่ม	53.36	231	0.23		
	รวม	63.27	233			
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	19.09	2	9.54	30.24*	.00
	ภายในกลุ่ม	72.92	231	0.31		
	รวม	92.02	233			
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	9.86	2	4.93	19.32*	.00
	ภายในกลุ่ม	58.95	231	0.25		
	รวม	68.81	233			
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิด ทางบวก	ระหว่างกลุ่ม	9.50	2	4.75	27.21*	.00
	ภายในกลุ่ม	40.34	231	0.18		
	รวม	49.85	233			
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์	ระหว่างกลุ่ม	12.34	2	6.17	30.15*	.00
	ภายในกลุ่ม	47.29	231	0.20		
	รวม	59.64	233			
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยการสร้างทีมงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.36	2	3.68	16.56*	.00
	ภายในกลุ่ม	51.31	231	0.22		
	รวม	58.67	233			
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	30.47	2	15.23	62.48*	.00
	ภายในกลุ่ม	56.33	231	0.24		
	รวม	86.80	233			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	13.18	2	6.59	40.88*	.00
	ภายในกลุ่ม	37.23	231	0.16		
	รวม	50.41	233			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 23 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.05

จากนั้นนำไปทดสอบความแตกต่างระดับรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.84	4.38	4.39
ขนาดเล็ก	3.84	-	0.54*	0.55*
ขนาดกลาง	4.38	-	-	0.01
ขนาดใหญ่	4.39	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 24 พบว่า ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาด ของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก กับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ ส่วนสถานศึกษาขนาดกลาง กับขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตาม  
ขนาดของสถานศึกษา ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.86	4.36	4.30
ขนาดเล็ก	3.86	-	0.50*	0.44*
ขนาดกลาง	4.36	-	-	0.06
ขนาดใหญ่	4.30	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำแนกตามขนาดของ  
สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษา  
ขนาดเล็กกับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลางมีปัญหาด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองสูงกว่าขนาดใหญ่  
กับขนาดเล็ก ตามลำดับ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร  
เป็นผู้นำตนเอง

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.70	4.32	4.37
ขนาดเล็ก	3.70	-	0.62*	0.67*
ขนาดกลาง	4.32	-	-	0.05
ขนาดใหญ่	4.37	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำแนก  
ตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โดยผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีปัญหาด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำ  
ตนเองสูงกว่าขนาดกลางกับขนาดเล็ก ตามลำดับ ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดจำแนกตาม  
ขนาดของสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.83	4.31	4.29
ขนาดเล็ก	3.83	-	0.48*	0.46*
ขนาดกลาง	4.31	-	-	0.02
ขนาดใหญ่	4.29	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่า ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองจำแนกตาม  
ขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่  
สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่โดยผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง มีปัญหาด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมาย  
ด้วยตนเองสูงกว่าขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดจำแนกตาม  
ขนาดของสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.95	4.41	4.41
ขนาดเล็ก	3.95	-	0.46*	0.46*
ขนาดกลาง	4.41	-	-	0.00
ขนาดใหญ่	4.41	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่า ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกจำแนกตามขนาดของ  
สถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษา  
ขนาดเล็กกับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่กับสถานศึกษาขนาดกลาง มีปัญหาด้านการสร้างรูปแบบความคิด  
ทางบวกเท่ากัน แต่สูงกว่าสถานศึกษาขนาดขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง  
โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.96	4.47	4.49
ขนาดเล็ก	3.96	-	0.51*	0.53*
ขนาดกลาง	4.47	-	-	0.02
ขนาดใหญ่	4.49	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 29 พบว่า ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และดำเนินอย่างสร้างสรรค์ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์สูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.98	4.40	4.37
ขนาดเล็ก	3.98	-	0.42*	0.39*
ขนาดกลาง	4.40	-	-	0.03
ขนาดใหญ่	4.37	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 30 พบว่า ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง มีปัญหาด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงานสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม  
ของผู้นำตนเอง

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.63	4.41	4.48
ขนาดเล็ก	3.63	-	0.78*	0.85*
ขนาดกลาง	4.41	-	-	0.07
ขนาดใหญ่	4.48	-	-	-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 31 พบว่า ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง  
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่  
ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ โดยผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีปัญหาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม  
ของผู้นำตนเองสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ

ตอนที่ 3 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความถี่ โดยการแจกแจงความถี่  
ค่าร้อยละ แล้วนำมาจัดลำดับที่คะแนนความถี่มากที่สุด ดังนี้

### ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ตารางที่ 32 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร			
สถานศึกษาให้เป็นมิตรต่อผู้ได้บังคับบัญชา	102	43.59	1
2. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกอย่างเหมาะสมถูกต้อง			
3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีงานที่รับผิดชอบร่วมกันเพื่อ	46	19.66	3
การแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน	86	36.75	2
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 32 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น ได้แก่ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นมิตรต่อผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีงานที่รับผิดชอบร่วมกัน เพื่อการแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกอย่างเหมาะสมถูกต้อง ตามลำดับ

ตารางที่ 33 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. มอบหมายงานให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย	60	25.64	3
2. จัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน	98	41.88	1
3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเสมอภาค	76	32.48	2
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 33 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน ได้แก่ จัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเสมอภาคและมอบหมายงานให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ตามลำดับ

ตารางที่ 34 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	70	29.92	2
2. กำหนดขอบข่ายงานแต่ละงานให้ชัดเจน	55	23.50	3
3. ให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	109	46.58	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 34 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดขอบข่ายงานแต่ละงานให้ชัดเจนตามลำดับ

### ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ตารางที่ 35 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัว และการทำงาน	42	17.95	4
2. ปฏิบัติตนตามแนวทางหรือค่านิยมที่กำหนดไว้	55	23.50	3
3. มีคุณธรรม จริยธรรม	63	26.92	2
4. ผู้บริหารมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	74	31.63	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 35 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามแนวทางหรือค่านิยมที่กำหนดไว้ และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัว และการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 36 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณภาพ

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร	51	21.79	3
2. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ	80	34.19	2
3. การมีประเมินขั้นเงินเดือนที่ยุติธรรม	103	44.02	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 36 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณภาพ ได้แก่ การมีประเมินขั้นเงินเดือนที่ยุติธรรม มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร ตามลำดับ

ตารางที่ 37 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นผู้มี ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน	57	24.36	3
2. ดำเนินงานตามขั้นตอน มีแบบแผน	112	47.86	1
3. ตอบคำถาม ตรวจสอบได้	65	27.78	2
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 37 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นผู้มี ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ดำเนินงานตามขั้นตอน มีแบบแผน และตอบคำถาม ตรวจสอบได้ และวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ตามลำดับ

### ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ตารางที่ 38 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. กระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากร ในหน่วยงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง	97	41.45	1
2. สื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากรเข้าใจปฏิบัติตาม	73	31.20	2
3. เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำ thay แทนวิธีการทำงาน แบบเดิม ๆ	64	27.35	3
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 38 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ได้แก่ กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง สื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามและเสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำ thay แทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 39 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. สามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร	54	23.08	3
2. ทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น	82	35.04	2
3. มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	98	41.88	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 39 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น และสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 40 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำทลายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	56	23.93	3
2. กระจายงานอย่างทั่วถึง	71	30.34	2
3. มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ	107	45.73	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 40 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำทลายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ได้แก่ มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ กระจายงานอย่างทั่วถึงและแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามลำดับ

### ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ตารางที่ 41 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้แนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. กระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	30	12.82	4
2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	45	19.23	3
3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ	89	38.03	1
4. ส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ	70	29.92	2
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 41 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้แนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามลำดับ



ตารางที่ 42 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. วางตัวเป็นกลางต่อบุคลากรทุกฝ่าย	72	30.77	2
2. ใช้วิธีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	57	24.36	3
3. ปลุกฝังนิสัยที่ดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร	105	44.87	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 42 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ปลุกฝังนิสัยที่ดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร วางตัวเป็นกลางต่อบุคลากรทุกฝ่าย และใช้วิธีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ ตามลำดับ

ตารางที่ 43 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้อยู่ในทางบวก	63	26.92	3
2. วางแผนงานอย่างระบบและสร้างสรรค์	78	33.33	2
3. แสดงความคิดเห็นในโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	93	39.75	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 43 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ ได้แก่ แสดงความคิดเห็นในโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม วางแผนงานอย่างระบบ และสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้อยู่ในทางบวก ตามลำดับ

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำ  
 ชมอย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 44 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ  
 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการ และความสนใจ	110	47.01	1
2. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจในการทำงานในสิ่งที่เขาไม่ชอบ			
3. แสดงความยินดียกย่องชมเชยอย่างเหมาะสมและ เสริมแรงเมื่องานสำเร็จ	72	30.77	2
	52	22.22	3
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 44 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรม  
 ในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน  
 ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจสร้างแรงจูงใจ  
 และดึงดูดใจในการทำงานในสิ่งที่เขาไม่ชอบและแสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชยอย่างเหมาะสม  
 และเสริมแรงเมื่องานสำเร็จ ตามลำดับ

ตารางที่ 45 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีการสนับสนุนให้บุคลากร  
พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. แสดงความยกย่องชมเชยผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง	75	32.05	2
2. มอบหมายงานที่ทำทายและมีความน่าสนใจ	57	24.36	3
3. ให้รางวัลหรือสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง	102	43.59	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 45 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีการสนับสนุน  
ให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ ได้แก่ ให้รางวัลหรือสร้างขวัญกำลังใจ  
แก่ผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง แสดงความยกย่องชมเชยผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง และมอบหมายงาน  
ที่ทำทายและมีความน่าสนใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 46 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไข  
เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. ให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์	68	29.06	2
2. ความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้รับคำปรึกษา	49	20.94	3
3. เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม	117	50.00	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 46 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้คำปรึกษา และ  
หาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ได้แก่ เสนอแนะแนวทาง  
การแก้ปัญหาที่เหมาะสม ให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์และมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อ  
ผู้รับคำปรึกษา ตามลำดับ

### ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

ตารางที่ 47 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้างให้บุคลากร  
เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. มีแนวทางการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในทีมงาน ได้เป็นอย่างดี	68	29.06	2
2. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม	49	20.94	3
3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	117	50.00	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 47 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้าง  
ให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากร  
ทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีแนวทางการแก้ไขปัญหา  
ความขัดแย้งในทีมงานได้เป็นอย่างดี ตามลำดับ

ตารางที่ 48 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้กระตุ้นให้บุคลากร  
มีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างชัดเจน เต็มใจที่ผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จ  
ในเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน	45	19.23	3
2. ชี้แจงทิศทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	100	42.74	1
3. เสริมแรงแก่ผู้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	89	38.03	2
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 48 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด กระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างเด่นชัด เต็มใจที่ผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้แก่ ชี้แจงทิศทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอเสริมแรงแก่ผู้ที่ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจนตามลำดับ

ตารางที่ 49 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. มอบหมายงานให้มีการทำร่วมกัน	46	19.66	3
2. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร	80	34.19	2
3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาเครือข่าย	108	46.15	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 49 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาเครือข่ายส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรและ มีมอบหมายงานให้มีการทำร่วมกันตามลำดับ

### ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ตารางที่ 50 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้กระตุ้นให้  
บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. จัดสภาพแวดล้อมต่อเหมาะสมต่อการทำงาน	67	28.63	3
2. กระจายงานให้แต่ละฝ่ายได้ทำงานร่วมกัน	78	33.33	2
3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงาน	89	38.03	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 50 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้กระตุ้นให้บุคลากร  
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้มี  
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานกระจายงานให้แต่ละฝ่ายได้ทำงานร่วมกัน และ  
จัดสภาพแวดล้อมต่อเหมาะสมต่อการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 51 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้างให้บุคลากร  
เกิดความรัก ความศรัทธาความประทับใจและผูกพันต่อองค์กร

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีขององค์กร	63	26.92	3
2. ให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการให้	91	38.89	1
3. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	80	34.19	2
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 51 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธาความประทับใจและผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการให้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 52 ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแนวปฏิบัติร่วมกันและทำงานให้เกิดการประสานงานมากขึ้น

วิธีการ/ กิจกรรม	ความถี่	ร้อยละ	อันดับ
1. กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน	61	26.07	3
2. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร	70	29.91	2
3. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม	103	44.02	1
รวม	234	100	-

จากตารางที่ 52 พบว่า แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแนวปฏิบัติร่วมกันและทำงานให้เกิดการประสานงานมากขึ้น ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรม และค่านิยมที่ดีขององค์กรและกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของสถานศึกษาและหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 โดยกำหนดขนาดสถานศึกษา เป็นชั้นตามตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 234 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของ ลิเกิร์ต (Likert's scale) ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .30-.75 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

### สรุป

จากผลการวิจัยปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และคำมั่นอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก และด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ตามลำดับเมื่อ จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า



1.1 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ ด้านการทำให้บุคลากรเป็น ผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร ที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน และแนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ ตามลำดับ

1.2 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับ ให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงานการส่งเสริมให้บุคลากรทำงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณภาพและเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

1.3 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ ด้านการกระตุ้น ให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เข้าใจเป้าหมายขององค์กรและเสนอแนะให้ใช้ วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ตามลำดับ

1.4 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ ด้านการสร้างรูปแบบความคิด ทางบวกอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ แนะนำแนวคิด ทฤษฎี ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่นและปรับเปลี่ยนวิธีการคิด และค้นหาศักยภาพตัวตน ในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ ตามลำดับ

1.5 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหาอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามความต้องการ และความสนใจและให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ตามลำดับ

1.6 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงานอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม กระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างเด่นชัด เต็มใจที่ผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้และ สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ตามลำดับ

1.7 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายข้อ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ และผูกพันต่อองค์กร และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนปฏิบัติร่วมกัน และทำงานให้เกิดการประสานงานมากขึ้น ตามลำดับ

2. ผลเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า

2.1 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

2.3 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด พบว่า

### 3.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรม การบริหารที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้แก่ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีงานที่รับผิดชอบร่วมกันเพื่อการแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกอย่างเหมาะสมถูกต้อง ตามลำดับ

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอนได้แก่ จัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเสมอภาคและมอบหมายงานให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ตามลำดับ

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรแนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดขอบข่ายงานแต่ละงานให้ชัดเจน ตามลำดับ

### 3.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหารมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามแนวทางหรือค่านิยมที่กำหนดไว้ และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัว และการทำงานตามลำดับ

3.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณภาพ ได้แก่ การมีประเมินขึ้นเงินเดือนที่ยุติธรรม มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร ตามลำดับ

3.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ดำเนินงานตามขั้นตอน มีแบบแผน และตอบคำถาม ตรวจสอบได้ และวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ตามลำดับ

### 3.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นได้แก่ กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเองสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตาม และเสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ตามลำดับ

3.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น และสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ตามลำดับ

3.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ได้แก่ มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถกระจายงานอย่างทั่วถึง และแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

### 3.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

3.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรแนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตามลำดับ

3.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ปลุกฝังนิสัยที่ดีให้เกิดขึ้นแก่บุคคลกรวางตัวเป็นกลางต่อบุคลากรทุกฝ่าย และใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ตามลำดับ

3.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนวิธีการคิด และค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ ได้แก่ แสดงความคิดเห็นในโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม วางแผนงานอย่างระบบและสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้อยู่ในทางบวก ตามลำดับ

3.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และคำมั่นอย่างสร้างสรรค์

3.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจสร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจในการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบ และแสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชยอย่างเหมาะสม และเสริมแรงเมื่องานสำเร็จ ตามลำดับ

3.5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ ได้แก่ ให้รางวัลหรือสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีกรพัฒนาตนเอง แสดงความยกย่องชมเชยผู้ที่มีกรพัฒนาตนเอง และมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความน่าสนใจ ตามลำดับ

3.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ได้แก่ เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์และมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้รับคำปรึกษา ตามลำดับ

### 3.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

3.6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่มได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและมีแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีมงานได้เป็นอย่างดี ตามลำดับ

3.6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างเด่นชัด เต็มใจที่ผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้แก่ ชี้แจงทิศทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอเสริมแรงแก่ผู้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ตามลำดับ

3.6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาเครือข่ายส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรและ มีมอบหมายงานให้มีการทำร่วมกัน ตามลำดับ

### 3.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

3.7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานได้แก่ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานกระจายงานให้แต่ละฝ่ายได้ทำงานร่วมกัน และจัดสภาพแวดล้อมต่อเหมาะสมต่อการทำงาน ตามลำดับ

3.7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจและผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการให้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร ตามลำดับ

3.7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแนวปฏิบัติร่วมกันและทำงานให้เกิดการประสานงานมากขึ้น ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กรและกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยปัญหาและแนวทางพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ยังมีการแสดงบทบาท ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่น้อย โดยมีพฤติกรรมที่บุคคลกรยังไม่เห็นได้อย่างชัดเจน เช่น การเสริมสร้าง ให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ ความรู้สึกที่จะก่อให้เกิดความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วย ตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ เช่น ให้รู้จักภูมิใจในตนเอง การยอมรับนับถือ เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงานให้กำลังใจ และแนวเสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้ที่ตาม มีอิสระในการคิดออกแบบงานด้วยตนเอง จึงส่งผลให้ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บูน (Boone, 1992) ที่ได้ศึกษา ผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ต่อการปรับโครงสร้างในเขตชนบท ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษาและตระหนักความจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ให้ความสำคัญต่อการสื่อสาร หรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการ โรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ได้ถูกดำเนินการให้บรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ หรือไม่คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งสี่นั้นจะเห็นได้ว่า เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทางนวัตกรรม โดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนั้นแล้ว ศึกษานิเทศก์แต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่และครู ในขณะที่เดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการได้ อย่างน่าชื่นชม

2. ผลเปรียบเทียบปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า

2.1 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจาก เพศ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพล

ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ชาย และหญิง มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน มีฐานะทางวัฒนธรรมและสังคมต่างกัน จึงทำให้ความคิดเห็นของแยกเป็นสองฝ่ายในเรื่องใหญ่ ๆ ได้หลายเรื่อง แต่ในการปฏิบัติงานหลายเรื่องก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันด้วยเช่นกัน จึงส่งผลให้ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรานุช มูลประเสริฐ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายและหญิง พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้าน การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกันมาก โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีการจัดรูปแบบการบริหารงานที่ใกล้เคียงกัน มีการกระจายอำนาจการบริหารงานไปยังผู้บริหารสถานศึกษาและกระจายอำนาจไปยังครู ส่งผลให้ครูเกิดการ ทำงานที่หลากหลายและเท่าเทียมกันสร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และในเวลาเดียวกันผลจากการเรียนรู้ทำให้มีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติที่ต่างกันต่อผู้บริหารส่งผลให้ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุลาวรรณ คงถาวร (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีการวางแผนการบริหารงาน โดยการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาส่งผลให้การบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกันมีลักษณะจะแตกต่างกันบ้างตามสภาพแวดล้อม และบริบทของสถานศึกษาจึงส่งผลให้ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทีป นิ่มมาก (2556) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับวุฒิการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ยกเว้น ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองและด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยสร้าง คณะทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



3. ผลการหาแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดพบว่า

3.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำ  
เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
ให้มีพฤติกรรมกรบริหารที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้อง  
เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น ได้แก่ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรบริหารงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีงานที่รับผิดชอบ  
ร่วมกัน เพื่อการแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคคลกรแสดงออก  
อย่างเหมาะสมถูกต้อง แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมกรบริหาร  
โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน  
ได้แก่ จัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเสมอภาค  
และมอบหมายงานให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำ  
เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
ให้แนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายของกรปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนด  
วิสัยทัศน์ ได้แก่ ให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด  
วิสัยทัศน์และกำหนดขอบข่ายงานแต่ละงานให้ชัดเจนตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากแนวทาง  
กรบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้นแตกต่างกันไปสถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทกรบริหารงาน  
ที่แตกต่างกันไปแนวทาง การแก้ปัญหาหรือกรพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำแต่ละด้านที่แตกต่างกัน  
ไปตามความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซัลลิแวน (Sullivan, 1994) ที่ได้ศึกษาเรื่อง  
พฤติกรรมกรพัฒนาบุคคลที่อยู่ในสถานศึกษาฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสพการณ์  
ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ  
แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากสถานศึกษาในฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและการใช้กลยุทธ์  
ในการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษา ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักกรบริหาร การปรับปรุง  
องค์กรอย่างมีสติและมีทีมงานที่สามัคคี

3.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองแนวทางการพัฒนาความ  
เป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถาน ศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17  
จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหาร  
มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตนตามแนวทางหรือค่านิยมที่กำหนดไว้  
และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัว และกรทำงาน แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำ

เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีคุณภาพ ได้แก่ การมีประเมินขั้นเงินเดือนที่ยุติธรรม มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้แก่ ดำเนินงานตามขั้นตอน มีแบบแผน และตอบคำถาม ตรวจสอบได้ และวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก แนวทางการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้นแตกต่างกันไปสถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทการบริหารงานที่แตกต่างกันไป แนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำแต่ละด้านที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทรซี่ (Tracy, 1994) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบ ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารของประธานกรรมการบริหารของบริษัทกับการศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการเขต และประธานกรรมการบริหารของบริษัทนั้นมีภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและเป็นนักประชาธิปไตยในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะมุ่งมั่นและมองตัวอย่างในฐานะผู้ริเริ่มมากกว่าผู้ตอบสนองอย่างไรก็ตามศึกษาธิการเขตนั้น จะได้รับความกดดันจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องในชุมชนมากกว่าและมีความจำเป็นต้องยืดหยุ่นวิธีการบริหารมากกว่าผู้วิจัยได้อธิบายผลว่า ศึกษาธิการเขต และประธานกรรมการบริหารของบริษัทสามารถเรียนรู้จากกันและกันได้ในด้าน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจพนักงาน และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจจากคณะกรรมการบริหาร เช่นเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างทั้งสองไม่เห็นด้วยว่า ลักษณะภาวะผู้นำของตนจะใช้แทนกันได้ โดยผู้ทำการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อศึกษาธิการเขต ว่า 1) ควรใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การของตน 2) อาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและใช้แนวทางการดำเนินที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ใช้บทบาทของผู้นำในด้านการสอนให้เป็นประโยชน์ 4) ให้ความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

### 3.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองแนวทางการพัฒนา

ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ได้แก่ กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเองสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตาม และเสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร

ได้แก่ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นและสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทาย แทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ ได้แก่ มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถกระจายงานอย่างทั่วถึง และแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก สถานศึกษาแต่ละแห่ง มีบริบทการบริหารงานที่แตกต่างกันไป แนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำแต่ละด้านที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตะวันฉาย โกทั้น (2555) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการแสดง เป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์ ส่วนอันดับท้ายสุด คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัล และดำเนินทางสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

3.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้แนะนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ปลูกฝังนิสัยที่ดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร วางตัวเป็นกลางต่อบุคลากรทุกฝ่าย และใช้วิธีการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบและสร้างสรรค์ ตามลำดับ แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด และค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ ได้แก่ แสดงความคิดเห็น ในโอกาสต่าง ๆ อย่างเหมาะสม วางแผนงานอย่างระบบและสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้อยู่ในทางบวก ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทการบริหารงานที่แตกต่างกันไป แนวทางการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แต่ละด้านที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยวัลย์ คุ่มภัย (2554) ที่ได้ศึกษา ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองและการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี จำแนกตามเพศ วิชฐานะประจำตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจสร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจในการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบและแสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชย อย่างเหมาะสม และเสริมแรงเมื่องานสำเร็จแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ ได้แก่ ให้รางวัลหรือสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง แสดงความยกย่อง ชมเชยผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง และมอบหมายงานที่ท้าทาย และมีความน่าสนใจ แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ได้แก่ เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์และมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้รับคำปรึกษา ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก แนวทางการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้น แตกต่างกันไปสถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทการบริหารงานที่แตกต่างกันไป

แนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำแต่ละด้านที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัย เทฟฟ์ (Taff, 1998) ที่ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทพฤติกรรม ของผู้บริหารและความสำเร็จของสถานศึกษา โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจากครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐบาลามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการประสบความสำเร็จ ของสถานศึกษา ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งคุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน แนวทาง การพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีมงานได้เป็นอย่างดี แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด กระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างเด่นชัด เต็มใจที่ผูกพันเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่ ชี้แจงทิศทางการทำงาน อย่างสม่ำเสมอเสริมแรงแก่ผู้ที่ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีการวางแผนการดำเนินงาน อย่างชัดเจนแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาเครือข่ายส่งเสริมการพัฒนา ตนเองของบุคลากร และมีมอบหมายงานให้มีการทำร่วมกัน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจาก สถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทการบริหารงานที่แตกต่างกันไปแนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำแต่ละด้านที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสมสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเทพ ภูมิภักดีพรธณ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับ ผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนและหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับ ผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1) การทบทวน วรรณกรรม 2) การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน

อาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง 3) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ  
 เหนือผู้นำสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 19 คน  
 ด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 4) การตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบ  
 การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน  
 ด้วยการสนทนากลุ่ม 5) การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 6) การทดลองใช้  
 ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่ง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
 เหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
 เหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย  
 จากมากไปน้อย คือ 1) ด้านสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 2) ด้านการทำให้เป็น  
 ผู้นำตนเอง 3) ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง 4) ด้านกระตุ้นให้ผู้ตาม  
 ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 5) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง 6) ด้านอำนวยความสะดวก  
 ให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์และ 7) ด้านสร้างรูปแบบ  
 ความคิดทางบวกผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ โดยนำไปใช้ทดลองในโรงเรียน  
 อาชีวศึกษาเอกชน พบว่า ผู้เข้าอบรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ  
 มีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำ  
 เหนือผู้นำมีประสิทธิภาพ

3.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองแนวทางการพัฒนา  
 ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17  
 จังหวัดตราด ให้กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ  
 การทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงานกระจายงานให้แต่ละฝ่าย  
 ได้ทำงานร่วมกัน และจัดสภาพแวดล้อมต่อเหมาะสมต่อการทำงาน แนวทางการพัฒนา  
 ความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17  
 จังหวัดตราด ให้เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ และผูกพันต่อ  
 องค์กร ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการให้อำนวยความสะดวก  
 ในการปฏิบัติงานและกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร  
 แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ให้ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแนวปฏิบัติร่วมกันและทำงาน  
 ให้เกิดการประสานงานมากขึ้น ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม  
 ที่ดีขององค์กร และกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้แนวทางการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้น  
 แตกต่างกันไป อาจเนื่องจาก สถานศึกษาแต่ละแห่งมีบริบทการบริหารงานที่แตกต่างกันไป

แนวทางการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำแต่ละด้านที่แตกต่างกันไป ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมอร์ฟี (Murphy, 1994) ที่ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลางด้านการศึกษาต่อการปฏิรูปโครงสร้างนักเรียน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่เปลี่ยนแปลงของศึกษานิเทศก์ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาชุมชน 2) การให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ และ 3) ความมุ่งมั่นต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษารัฐเคนตักกี้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยไปใช้

1. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน
2. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกของผู้บริหารสถานศึกษา ควรแนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
3. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานผู้บริหารสถานศึกษา ควรเสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม
4. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษา ควรกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน
5. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหารที่แนะนำส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้อง เหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น
6. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
7. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

## บรรณานุกรม

- เกื้อกูล แสงพริ้ง. (2541). การศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติมา นันทพานิช. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิราหนู มูลประเสริฐ. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชยาภัทร์ วงษ์ประภารัตน์. (2557). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดั่งตถุน. (2553). หลักธรรมของผู้นำ. จำขึ้นใจ, 5(6), 4.
- ตะวันฉาย โภทน์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2533). พฤติกรรมบุคคลในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2551). โน้ตย่อบริหาร. เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- บุญช่วย สายราม. (2557). ทักษะภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. เข้าถึงได้จาก <http://drrammsu.blogspot.com/2014/11/blog-post.html>.
- บุญมา กัมปนาพงษ์. (2532). การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประทีป นิ่มมาก. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.



- ปราโมทย์ จิตบรรจง. (2522). *ทัศนะของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของครูใหญ่*  
โรงเรียนประถมศึกษาในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง. ปรินญาณิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. (2557). *พื้นฐานและหลักการการศึกษา (Foundlation and Principles of*  
*Education)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มิน เซอร์วิส ซัพพลาย.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เซลทรัลเอ็กเพรส.
- การดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี:  
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- การดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4).  
ชลบุรี: มนตรี.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรธม. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร*  
*โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุญบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง: พี.เอส. การพิมพ์.
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง:  
พี.เอส. การพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*.  
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สายปัญญา มาหนู. (2552). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล*  
*เมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร*  
*และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ*  
*สถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร*  
*และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *รวมกฎหมายเพื่อบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.ricr.ac.th/leader10.doc>.
- สุริย์มาศ สุขกลี. (2553). *การศึกษาความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม*. รายงานการวิจัยคณะครุศาสตร์. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุลาวรรณ คงถาวร. (2556). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อมราภรณ์ ไปเจอะ. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics. Winter.
- Boone, M. (1992). *The impact of leadership behavior of the superintendent on restructuring rural schools*. Texas. ERIC Database. ERIC No: ED 354115.
- Dubrin, A. J. (2010). *The principle of leadership* (6<sup>th</sup> ed.). Rochester: South-Western Cengage Learning.
- Gorton, R. D. (1983). *School administration and supervision*. Dubuque: W.m.c. Brow.
- Knezavich, D. (1984). Background and characteristics of immersion teacher in the United State. *Dissertation Abstracts International*, 49(9), 2537-A.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *The human organization: It's management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1989). *Super leader ship leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall Press.
- Murphy, J. (1994). *The changing role of the superintendence in restructuring districts in Kentucky*. ERIC Database. ERIC NO: ED 374519.

- Sullivan, E. C. (1994). A Case Study of the Principaship, the school work culture, and the human resources management development system in a Medium-sized Florida School District. *Dissertation Abstracts International*, 36(12), 1163-A.
- Taff, B. C. (1998). Teacher Perceptions of Role Behavior and School Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 58(7), 2486.
- Tracy, G. R. (1994). *A comparative study of the administrative and leadership styles of corporate presidents and school superintendents as chief executive officers*. ERIC Database. ERIC NO: ED 386798. Ohio.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.0547

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

14 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้บัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวอรุณญา เปล่งวัน รหัส 58950099

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างดี  
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.0548

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

17 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวอรุณญา เปล่งวัน รหัส 58950099

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว.0549

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

19 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวอรุณญา เปล่งวัน รหัส 58950099

งานนิพนธ์เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

---

### คำชี้แจง

แบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอความกรุณาครูผู้สอนตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกรายการ เพื่อจะได้ นำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป คำตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอโดยภาพรวม ดังนั้น จึงไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายแก่ตัวท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวอรัญญา เปล่งวัน

นิติระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. ประสบการณ์ในการสอน
  - น้อยกว่า 5 ปี
  - 5-10 ปี
  - มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
3. ขนาดของสถานศึกษา
  - ขนาดเล็ก
  - ขนาดกลาง
  - ขนาดใหญ่

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับสภาพปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ระดับปัญหาที่ตรงกับความจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

- 5 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แนะนำส่งเสริมให้ บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่ถูกต้อง เหมาะสมสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น					
2.	ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารเพื่อการแนะนำ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน นำไปปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้					
3.	ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยแนะนำ และส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำ อย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน					
4.	ผู้บริหารแนะนำบุคลากรถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายของ การปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดควิลักษณ์					
5.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามเข้าใจคุณค่าของ การปฏิบัติงานในองค์กร					
6.	ผู้บริหารดึงศักยภาพหรือความสามารถของทีมงาน ออกมาใช้ประโยชน์ในองค์กร					
7.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นำเอาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ					
8.	ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในเรื่องส่วนตัว และการทำงาน ตามแนวทาง หรือค่านิยมที่กำหนดไว้					
9.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับ ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีคุณภาพ					
11.	ผู้บริหารเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					
12.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน					
13.	ผู้บริหารนำผลการเรียนของนักเรียนไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน					
14.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรคิดวิธีการแก้ปัญหา เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
15.	ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง พฤติกรรมกระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง					
16.	ผู้บริหารเข้าใจเป้าหมายขององค์กร					
17.	ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ					
18.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น					
19.	ผู้บริหารสามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากรเข้าใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น					
20.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความพยายามกว่าปกติทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้					
21.	ผู้บริหารเสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ					

ข้อ	ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
22.	ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารสร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัย ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร					
23.	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นและให้ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในทางที่ดีและสร้างสรรค์					
24.	ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาสามารถเรียนรู้ถึง วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์					
25.	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและค้นหาศักยภาพ ตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ					
26.	ผู้บริหารแนะนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน					
27.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น					
28.	ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และทำนองอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือส่งเสริมให้ บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อ เพื่อนร่วมงาน					
29.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามความต้องการและความสนใจ					
30.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วย ความเป็นธรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ					
31.	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น					

ข้อ	ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจในการทำงาน ในสิ่งที่เขาไม่ชอบ					
33.	ผู้บริหารแสดงความยินดียกย่องชมเชยอย่าง เหมาะสมและเสริมแรงให้กับทีมงานเมื่อปฏิบัติงาน สำเร็จ					
34.	ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการ สร้างทีมงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน					
35.	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถนำกลุ่มได้					
36.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสรุปให้เป็นข้อยุติ ของกลุ่ม					
37.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมาย ของทีมงานอย่างเด่นชัดเต็มที่ผูกพันเพื่อให้เกิด ความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้					
38.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ตามความชำนาญของบุคคลทำให้ทีมงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
39.	ผู้บริหารเสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม					
40.	ผู้บริหารมีแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ในทีมงานได้เป็นอย่างดี					

ข้อ	ปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
41.	ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของ ผู้นำตนเอง ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนปฏิบัติ ร่วมกันและทำงานให้เกิดการประสานงานมากขึ้น					
42.	ผู้บริหารเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธาความประทับใจและผูกพันต่อองค์กร					
43.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันด้วยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน					
44.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันด้วยการให้ความช่วยเหลือดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการ					
45.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน					
46.	ผู้บริหารกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร					



ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

**คำชี้แจง** จากสภาพปัญหาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด  
ท่านมีแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร  
โปรดเลือกตอบประเด็นที่ท่านเห็นว่า มีความสำคัญมากที่สุด โดยให้เรียงอันดับ  
ความสำคัญ 3 อันดับ ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุดอันดับที่ 1
- 2 หมายถึง มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2
- 3 หมายถึง มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3

**ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง**

ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม  
ที่แสดงออกที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่น

- (.....) 1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา  
ให้เป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- (.....) 2. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกอย่างเหมาะสมถูกต้อง
- (.....) 3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีงานที่รับผิดชอบร่วมกันเพื่อการแสดง  
ความคิดเห็นและทำงานร่วมกัน
- (.....) อื่น ๆ .....

ให้มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำ  
อย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่นอน

- (.....) 1. มอบหมายงานให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
- (.....) 2. จัดทำโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน
- (.....) 3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเสมอภาค
- (.....) อื่น ๆ .....

ให้นำเสนอผลการถึงวิธีการกำหนดขอบข่ายของการปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนด  
วิสัยทัศน์

- (.....) 1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
- (.....) 2. กำหนดขอบข่ายงานแต่ละงานให้ชัดเจน
- (.....) 3. ให้ขวัญกำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน
- (.....) อื่น ๆ .....

#### ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

การส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงาน

- (.....) 1. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องส่วนตัว และการทำงาน
- (.....) 2. ปฏิบัติตนตามแนวทางหรือค่านิยมที่กำหนดไว้
- (.....) 3. มีคุณธรรม จริยธรรม
- (.....) 4. ผู้บริหารมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน
- (.....) อื่น ๆ .....

การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีคุณภาพ

- (.....) 1. มีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร
- (.....) 2. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ
- (.....) 3. การมีประเมินขึ้นเงินเดือนที่ยุติธรรม
- (.....) อื่น ๆ .....

เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

- (.....) 1. วางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน
- (.....) 2. ดำเนินงานตามขั้นตอน มีแบบแผน
- (.....) 3. ตอบคำถาม ตรวจสอบได้
- (.....) อื่น ๆ .....

#### ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

- (.....) 1. กระตุ้นสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงาน  
ให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้ด้วยตนเอง

- (.....) 2. สื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากรเข้าใจปฏิบัติตาม  
 (.....) 3. เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ  
 (.....) อื่น ๆ .....

ให้เข้าใจเป้าหมายขององค์กร

- (.....) 1. สามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร  
 (.....) 2. ทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น  
 (.....) 3. มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ  
 (.....) อื่น ๆ .....

เสนอแนะให้ใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่ท้าทายแทนวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ

- (.....) 1. แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน  
 (.....) 2. กระจายงานอย่างทั่วถึง  
 (.....) 3. มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ  
 (.....) อื่น ๆ .....

#### ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ให้แนะนำแนวคิด ทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

- (.....) 1. กระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น  
 อย่างสร้างสรรค์  
 (.....) 2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  
 (.....) 3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเป็นระบบ  
 (.....) 4. ส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาศักยภาพตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ  
 (.....) อื่น ๆ .....

ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างราบรื่น

- (.....) 1. วางตัวเป็นกลางต่อบุคลากรทุกฝ่าย  
 (.....) 2. ใช้วิธีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์  
 (.....) 3. ปลุกฝังนิสัยที่ดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร  
 (.....) อื่น ๆ .....

ให้ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด และค้นหาศักยภาพ ตัวตนในงานที่รับผิดชอบอย่างอิสระ

- (.....) 1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดการทำงานให้อยู่ในทางบวก  
 (.....) 2. วางแผนงานอย่างระบบและสร้างสรรค์  
 (.....) 3. แสดงความคิดเห็นในโอกาสต่างๆอย่างเหมาะสม  
 (.....) อื่น ๆ .....

**ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์**

ให้มีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจ  
 หรือใช้อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน

- (.....) 1. สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการ และความสนใจ  
 (.....) 2. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจในการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบ  
 (.....) 3. แสดงความยินดียกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม และเสริมแรงเมื่องานสำเร็จ  
 (.....) อื่น ๆ .....

ให้มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ

- (.....) 1. แสดงความยกย่องชมเชยผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง  
 (.....) 2. มอบหมายงานที่ทำท่ายและมีความน่าสนใจ  
 (.....) 3. ให้รางวัลหรือสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ที่มีกรพัฒนาตนเอง  
 (.....) อื่น ๆ .....

ให้คำปรึกษาและหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

- (.....) 1. ให้คำปรึกษาอย่างสร้างสรรค์  
 (.....) 2. มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้รับคำปรึกษา  
 (.....) 3. เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม  
 (.....) อื่น ๆ .....

**ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน**

ให้เสริมสร้างให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม

- (.....) 1. มีแนวทางการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในทีมงาน ได้เป็นอย่างดี  
 (.....) 2. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม

(.....) 3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(.....) อื่น ๆ .....

ให้กระตุ้นให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของทีมงานอย่างเด่นชัด เต็มใจที่ผูกพัน  
เพื่อให้เกิด

ความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

(.....) 1. มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน

(.....) 2. ชี้แจงทิศทางการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

(.....) 3. เสริมแรงแก่ผู้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

(.....) อื่น ๆ .....

ให้สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน

(.....) 1. มอบหมายงานให้มีการทำร่วมกัน

(.....) 2. ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร

(.....) 3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาเครือข่าย

(.....) อื่น ๆ .....

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ให้กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยการจัดสภาพแวดล้อม  
ที่เอื้อต่อการทำงาน

(.....) 1. จัดสภาพแวดล้อมต่อเหมาะสมต่อการทำงาน

(.....) 2. กระจายงานให้แต่ละฝ่ายได้ทำงานร่วมกัน

(.....) 3. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มงาน

(.....) อื่น ๆ .....

ให้เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธาความประทับใจและผูกพันต่อองค์กร

(.....) 1. กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร

(.....) 2. ให้ความช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุข รวมทั้งจัดสวัสดิการให้

(.....) 3. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

(.....) อื่น ๆ .....

ให้ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานวางแผนปฏิบัติร่วมกันและทำงานให้เกิดการประสานงาน  
มากขึ้น

- (.....) 1. กำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน
- (.....) 2. สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีขององค์กร
- (.....) 3. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม
- (.....) อื่น ๆ .....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

#### ภาคผนวก ค

- ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC)
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ตารางที่ 53 ค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อความกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17  
จังหวัดตราด

ข้อที่	IOC	แปลผล	ข้อที่	IOC	แปลผล
1.	1	ใช้ได้	26.	1	ใช้ได้
2.	1	ใช้ได้	27.	1	ใช้ได้
3.	1	ใช้ได้	28.	1	ใช้ได้
4.	1	ใช้ได้	29.	1	ใช้ได้
5.	1	ใช้ได้	30.	1	ใช้ได้
6.	1	ใช้ได้	31.	1	ใช้ได้
7.	1	ใช้ได้	32.	1	ใช้ได้
8.	1	ใช้ได้	33.	1	ใช้ได้
9.	1	ใช้ได้	34.	1	ใช้ได้
10.	1	ใช้ได้	35.	1	ใช้ได้
11.	1	ใช้ได้	36.	1	ใช้ได้
12.	1	ใช้ได้	37.	1	ใช้ได้
13.	1	ใช้ได้	38.	1	ใช้ได้
14.	1	ใช้ได้	39.	1	ใช้ได้
15.	1	ใช้ได้	40.	1	ใช้ได้
16.	1	ใช้ได้	41.	1	ใช้ได้
17.	1	ใช้ได้	42.	1	ใช้ได้
18.	1	ใช้ได้	43.	1	ใช้ได้
19.	1	ใช้ได้	44.	1	ใช้ได้
20.	1	ใช้ได้	45.	1	ใช้ได้
21.	1	ใช้ได้	46.	1	ใช้ได้
22.	1	ใช้ได้			
23.	1	ใช้ได้			
24.	1	ใช้ได้			
25.	1	ใช้ได้			



ตารางที่ 54 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามปัญหา  
และแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.53	26.	.46
2.	.50	27.	.72
3.	.56	28.	.57
4.	.51	29.	.43
5.	.56	30.	.53
6.	.58	31.	.55
7.	.30	32.	.76
8.	.64	33.	.55
9.	.45	34.	.75
10.	.41	35.	.53
11.	.74	36.	.57
12.	.65	37.	.57
13.	.66	38.	.60
14.	.60	39.	.63
15.	.51	40.	.64
16.	.75	41.	.57
17.	.72	42.	.57
18.	.61	43.	.51
19.	.63	44.	.45
20.	.61	45.	.40
21.	.67	46.	.53
22.	.70		
23.	.56		
24.	.70		
25.	.65		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม เท่ากับ .96

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวรัฐญา เปล่งวัน
วันเดือน ปี เกิด	16 มีนาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	101/72 ม.8 ต.บ้านสวน อ.เมืองชลบุรี จ.ชลบุรี 20000
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2555-2558	ครูผู้ช่วย โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม (จางอินต๋รุจิววงศ์อุปถัมภ์) จังหวัดตราด
พ.ศ. 2559	ครู คศ. 1 โรงเรียนตราษตระการคุณ จังหวัดตราด
พ.ศ. 2560	ครู คศ. 1 โรงเรียนชลราษฎรอำรุง จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2555	การศึกษาระดับบัณฑิต (การสอนภาษาจีน) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา