



การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

A STUDY OF THE ROLE OF SUPERLEADERSHIP IN ADMINISTRATIONS
OF BASIC SCHOOLS IN RAYONG, CHANTHABURI AND TRAT PROVINCES

วิทยานิพนธ์

ของ

รุ่งรัตน์ สุนทรประยูร

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2560

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

A STUDY OF THE ROLE OF SUPERLEADERSHIP IN ADMINISTRATIONS
OF BASIC SCHOOLS IN RAYONG, CHANTHABURI AND TRAT PROVINCES



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตุลาคม 2560



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

A Study of the Role of Superleadership in Administrations of Basic Schools

in Rayong, Chanthaburi and Trat Provinces

รุ่งรัตน์ สุนทรประยูร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายดา ประเสริฐภักดิ์)

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์มาศ สุขกลี)

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.ภูวดล บัวบางพลู)

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(อาจารย์ ดร.วิวัฒน์ เพชรศรี)

วันที่...2...เดือน...ตุลาคม...พ.ศ. 2560...

รุ่งรัตน์ สุนทรประยูร. (2560). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).
จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว)	กรรมการ

บทคัดย่อ

จากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันในด้านการจัดการศึกษานั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลวขององค์กร ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำตนเอง เพื่อนำไปสู่ผลที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำนวน 363 คน ได้มาด้วยวิธีการใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.30 - 0.84 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ้ (Scheffe')

ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตาม

ขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากข้อค้นพบงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า จากการสอบถามครูผู้สอนมีความเห็นตรงกันในเรื่องของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยการปรับพฤติกรรมของผู้บริหารให้เป็นแบบฉบับมากขึ้น มีการอำนวยความสะดวก สร้างรูปแบบทางความคิดบวก จะส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำในตัวบุคลากรเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, บทบาท

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Rungrat Suntomprayoon. (2017). **A Study of the Role of Superleadership in Administrations of Basic Schools in Rayong, Chanthaburi and Trat Provinces.** Thesis M.Ed. (Educational Administration). Chanthaburi: Rambhai Barni Rajabhat University.

Thesis Advisors

Assistant Professor Sureemas Sukkasi Ed.D. (Educational Administration)	Chairman
Associate Professor Ampawan Prasertphak M.A. (Educational Psychology and Guidance)	Member

Abstract

There are competing methods for the administration of public schools in Thailand. The success or failure of an administration depends on the superleadership of the administrators in school administrations. This superleadership helps both the personnel and the organization achieve their goals. The purposes of this research were to study and compare the role of superleadership in administrations of basic schools in Rayong, Chanthaburi and Trat Provinces in relation to the experience of the practitioner and the size of the school. The sample size of 363 teachers was determined by using Krejcie and Morgan's proportional stratified random sampling method. The instrument used to collect data was a 5 - scale questionnaire with a discrimination of between 0.30 and 0.84 and a reliability of 0.98. The statistical tools used for data analysis were: percentage, mean, standard deviation, t- test, One- way ANOVA and Scheffe's method for testing paired differences.

The results of the study were as follows: 1) the role of superleadership in administrations was at a high level overall, 2) the comparison of the role of superleadership, when classified by the experience of the practitioner, was not statistically significantly different overall, but the aspect of providing leadership by creative self-blame and giving rewards was statistically significantly different at the .05 level, 3) the comparison of the role of superleadership when classified by the size of the school was not statistically significantly different overall, but the aspects of creating positive patterns of thought and providing leadership by creative self-blame and giving rewards were statistically significantly different at the .05 level. The findings from the questionnaire showed

that teachers agree that the administrator must have the following superleadership qualities: being a good role model, facilitating a harmonious work environment, and thinking positively. This can also improve the leadership qualities of the personnel.

Keywords: Superleadership, role



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริย์มาศ สุขกสิ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจแบบสอบถาม ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลอื่นๆ ที่ได้ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

รุ่งรัตน์ สุนทรประยูร

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	ประโยชน์ของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
	สมมุติฐานในการวิจัย.....	8
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	ภาวะผู้นำ.....	9
	ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	9
	คุณลักษณะของผู้นำ.....	12
	การพัฒนาภาวะผู้นำ.....	17
	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ.....	21
	ความหมายผู้นำเหนือผู้นำ.....	21
	คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ.....	22
	กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ.....	23
	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims).....	25
	การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	25
	การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง.....	26
	การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง.....	28
	การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก.....	29
	การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์.....	31
	การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน.....	32
	การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง.....	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
งานวิจัยต่างประเทศ.....	36
งานวิจัยในประเทศ.....	36
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	40
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	41
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	62
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	62
วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
สรุปผลการวิจัย.....	63
อภิปรายผล.....	64
ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม.....	69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก.....	75
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	76
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	78
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	86
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	97
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	106
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	110

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	40
2 จำนวนและร้อยละของครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดจำแนกตาม ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา.....	45
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้าน.....	46
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการทำให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง โดยรวมและรายข้อ.....	47
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวม และรายข้อ.....	48
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเอง โดยรวมและรายข้อ.....	49
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก โดยรวมและรายข้อ.....	51
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิ อย่างสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ.....	52
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน โดยรวม และรายข้อ.....	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยรวม และรายข้อ.....	55
11 ผลการเปรียบเทียบระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	56
12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา.....	58
13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายกลุ่มบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก.....	60
14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายกลุ่มบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและดำเนินอย่างสร้างสรรค์.....	60
15 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.....	98
16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.....	107

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

ในปัจจุบันความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย เข้ามามีความสำคัญกับการพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความเป็นอยู่ของคนในสังคมให้ดีขึ้น การศึกษาถือเป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพประชากรและเพิ่มขีดความสามารถที่พร้อมจะดำรงชีพและประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ รู้เท่าทันกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน เพื่อการแข่งขันกับนานาอารยประเทศให้มีการพัฒนาก้าวหน้าต่อไป ซึ่งการจัดการศึกษาของไทยนั้น ได้มีการปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องกับกระแสสังคมในยุคปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดเป้าหมายไว้ว่า รัฐต้องจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้คนไทยทุกคนอย่างน้อย 12 ปี อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข และมีความสามารถในทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งระบบการจัดการศึกษาของไทยมีสามรูปแบบ คือการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สถานศึกษาสามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 4)

สถานศึกษาจึงเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถก้าวทันโลกยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง มีศักยภาพในการแข่งขันสามารถยืนหยัดในสังคมได้อย่างมั่นคงบนพื้นฐานของความเป็นไทย มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม มุ่งให้คนไทยมีความสุขกันถ้วนหน้าและก้าวทันกระแสสังคมที่ก้าวล้ำไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารเปรียบเสมือนเสาหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำบุคลากรในสถานศึกษาไปสู่ทิศทางอนาคตที่ถูกต้อง ดีงามและมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องเก่งทั้งศาสตร์และศิลป์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีภาวะผู้นำ ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น

สามารถผลักดันให้ผู้อื่นสามารถทำงานตามที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้ อุตสาหกรรมการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา เพราะในการจัดการศึกษา นโยบาย หลักสูตร ความมุ่งหมายทางการศึกษาหรือวิธีการสอนต่าง ๆ นั้นสถานศึกษาจะนำไปใช้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น และยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่สกัดกั้นความคิด และต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำ เพื่อสามารถเป็นผู้นำการปฏิรูปได้อย่างสมบูรณ์ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจนั้นเป็นภาวะผู้นำ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2552 : 1) ดังนั้นจึงเป็นที่ยอมรับกัน โดยกว้างขวางว่าผู้บริหารขององค์กร เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในการนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าก็คือ ภาวะผู้นำ องค์กรใดที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถย่อมสามารถนำองค์กรสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดก็ตามที่มีผู้บริหารที่ด้อยคุณภาพ ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่ตกต่ำและผลการดำเนินงานที่ล้มเหลว (ภารดี อนันต์นาวี. 2551 : 84) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบมาบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการนำพานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ แต่ว่าด้วยเรื่องการจัดการศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญของการบริหาร อาจจะนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารการศึกษา (ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. ม.ป.ป. : 47)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารสถานศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ดังนี้ 1) การบริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีบทบาทหน้าที่ ได้แก่ เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อ เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ เป็นผู้นำประสานความร่วมมือกับชุมชน เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้นำการบริหารคุณภาพ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นผู้นำ

ในการจัดหางบประมาณ 2) การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ ได้แก่ การเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การเป็นผู้อำนวยความสะดวก การประสานความสัมพันธ์ การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การประเมินภายนอกและภายใน การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย พัฒนา การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมเทคโนโลยี 3) การบริหารสถานศึกษา โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นต้น (จรัส อติวิทยากรณ์. 2554 : 67 - 69)

ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างค่านิยมที่ดีให้กับบุคลากรของตนเองเพื่อให้มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยการคิดร่วมกัน ร่วมกันวางแผน และร่วมกันปฏิบัติ ในความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษานั้นจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ฝึกฝนพัฒนา และเรียนรู้ได้ เพื่อให้ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จะช่วยส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จกับการบริหารงาน และการจัดการศึกษาที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน ซึ่งบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้นมุ่งที่จะให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่ผลที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้ ตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 52 - 55) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยกระบวนการของภาวะผู้นำ 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำ ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ซึ่งสถานศึกษาได้ดำเนินงานตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด มีการบริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านการเรียนการสอน ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยในการศึกษา และด้านการมีส่วนร่วมในการศึกษา เป็นต้น ผู้บริหารศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการใช้ความสามารถในการบริหารงานในสถานศึกษาให้นำไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษา

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษายบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เพื่อให้ทราบถึงบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ซึ่งนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อันเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา นำไปสู่การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ประโยชน์ของการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด สำหรับใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อันจะเป็นที่ยอมรับของใต้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งนำไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 6,860 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 363 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. ตัวแปรต้น แบ่งเป็น
 - 1.1 ประสบการณ์การปฏิบัติงาน จำแนกเป็น
 - 1.1.1 ประสบการณ์น้อย
 - 1.1.2 ประสบการณ์มาก

1.2 ขนาดของสถานศึกษา จำแนกเป็น

1.2.1 ขนาดเล็ก

1.2.2 ขนาดกลาง

1.2.3 ขนาดใหญ่

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ประกอบด้วย

2.1 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

2.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

2.3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

2.4 การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

2.5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์

2.6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

2.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ได้แสดงออกตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีลักษณะแตกต่างกันไป

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถกระตุ้นให้ครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ สามารถดำเนินการใด ๆ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ในด้านต่อไปนี้

1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองได้นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารที่ส่งเสริม และกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากร สามารถแสดงความเป็นผู้นำตนเองจากการปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระ

2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา

มีคุณธรรมจริยธรรม และการแสดงออกทางภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีระเบียบวินัย เสียสละ มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถลอกเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ และนำมาสร้างเป็นแบบผู้นำตนเองได้

3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมกระตุ้น แนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ และบุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ มุ่งสู่ความสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารคอยกระตุ้นให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดที่สร้างสรรค์ สร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ทั้งในการสร้างรูปแบบการคิด และเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลและแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีวิธีการประนีประนอม ไกล่เกลี่ย ใค้อย่างราบรื่น และแนะนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และคำนิยามอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามความต้องการและความสนใจ มีการช่วยเหลือ สนับสนุน และการสร้างศิลปะในการคำนิหรือติชม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ การยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานรวมทั้งให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน สร้างคณะทำงาน และระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม มีการจัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกัน และเปิดเผย กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของระหว่างบุคคล และภายในกลุ่ม ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างความสามัคคี และมีแนวทางในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และเสริมแรงให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสถานศึกษา ร่วมกัน ซึ่งบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม มีความศรัทธา ความประทับใจ และความผูกพันต่อ โรงเรียน อันจะก่อให้เกิดความรัก ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในด้านสวัสดิการ วัสดุอุปกรณ์ สภาพแวดล้อม เป็นต้น ทำให้ผู้นำมีวัฒนธรรมที่ดี เป็นการสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรในการเป็นผู้นำตนเอง และเป็นการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนต่อไป

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนรัฐบาลที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เริ่มปฏิบัติราชการ โดยนับเวลาตั้งแต่วันบรรจุแต่งตั้งจนถึงปัจจุบัน ได้แก่

1. ประสบการณ์น้อย หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนน้อยกว่า ค่าเฉลี่ย ซึ่งได้จากการหาค่าเฉลี่ยของประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง
2. ประสบการณ์มาก หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่มากกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย ซึ่งได้จากการหาค่าเฉลี่ยของประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

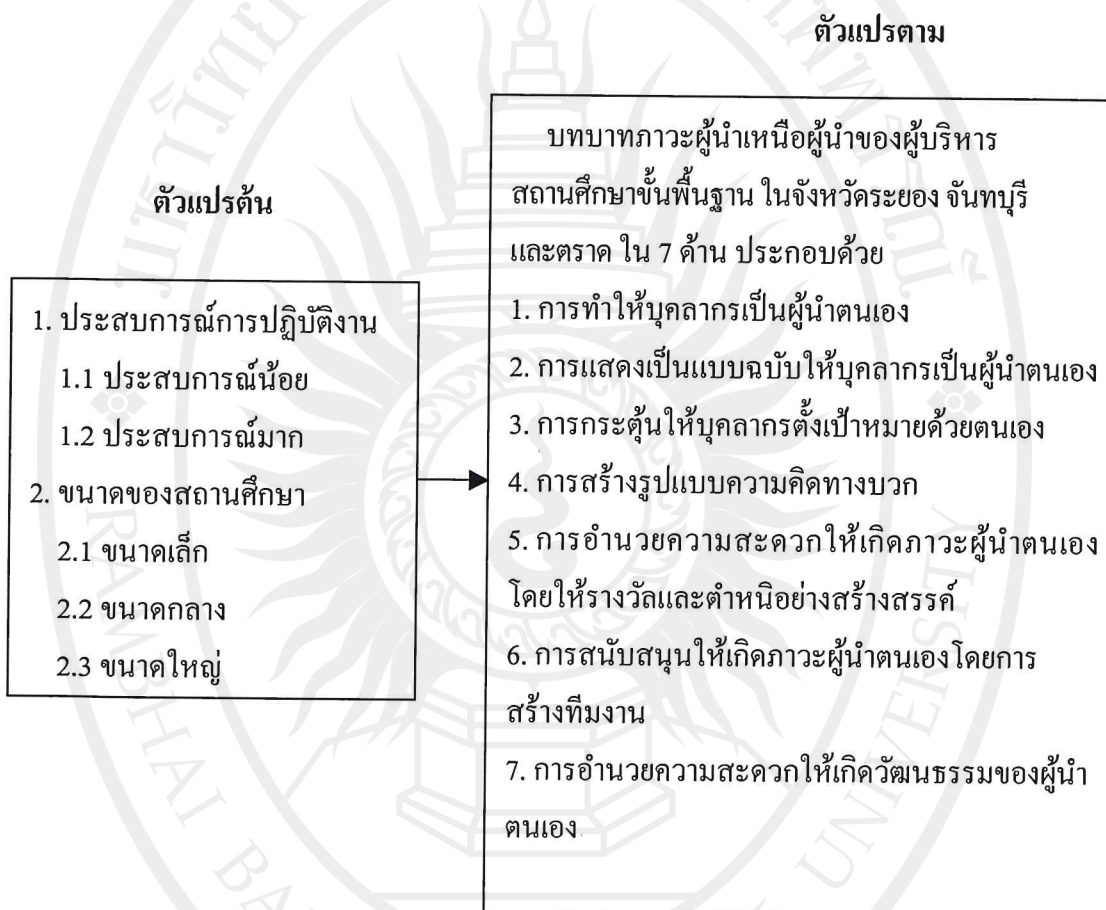
ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดขนาดตามจำนวนนักเรียนซึ่งแบ่งตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 3 ขนาด คือ

1. ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา
2. ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน
3. ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษานี้ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims, 1989 : 52 - 55) ใน 7 ด้าน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

1. บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

2. บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษายทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

1.2 คุณลักษณะของผู้นำ

1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

2.1 ความหมายผู้นำเหนือผู้นำ

2.2 คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ

2.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims)

3.1 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

3.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

3.3 การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

3.4 การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

3.5 การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่าง

สร้างสรรค์

3.6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน

3.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

4. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยต่างประเทศ

5.2 งานวิจัยในประเทศ

ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2549 : 30) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน ผู้ดลบันดาล ผู้สร้างพลังร่วม ผู้สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลัง การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

ชร สุนทรายุทธ (2551 : 326) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากความศรัทธา เลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลดีที่จะทำให้องค์การดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551 : 24) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

เทอร์รี่ (Terry. 1997 : 210) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ยุกต์ (Yukl. 2001 : 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง

1. กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล

2. กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์

3. กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลแต่ละกลุ่ม

4. กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามโดยใช้พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ในการจูงใจ โน้มน้าวใจ ชักนำ หรือการตัดสินใจ เพื่อสามารถปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างประสบผลสำเร็จสู่ความเจริญก้าวหน้าจนได้เป็นที่ยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น

ภาวะผู้นำ (Leadership) นักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ดังนี้

ชวีช บุญยมติ (2550 : 49) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการคลบ้นคาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ดั่งตฤณ (2553 : 4) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ทำให้ตัวเองรู้สึกว่ามีดีพอจะนำคนอื่นได้ และภาวะเดียวกันนั้น ควรทำให้คนอื่นรู้สึกยอมรับให้มานำตนได้ การเป็นผู้นำในสามัญสำนึกของสุจริตชนทั่วไป ควรหมายถึง ผู้ที่พาคนอื่น ไปดี ผู้ที่นำความสว่างมาให้คนอื่น หรืออย่างน้อยก็เป็นผู้นำทางออกมาสู่ปัญหาที่คนอื่นแก้ไม่ตก

การดี อนันต์นารี (2553 : 77) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554 : 31) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วม หรือเป็นความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ ทั้งนี้ ได้ให้ความหมาย “ผู้นำ” ไว้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความหมายของกลุ่ม

สมุทร ชำนาญ (2556 : 51) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง

1. ภาวะผู้นำเป็นความรู้ความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มร่วมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

โอเวนส์ (Owens. 2001 : 263) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมาย ลดความขัดแย้ง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม

วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger. 2002 : 225) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ทักษะและความสามารถเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามได้ โดยใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมในการชักนำ จูงใจ หรือกระตุ้นบุคคลอื่นให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมีเทคนิคการใช้ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

คุณลักษณะของผู้นำ

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้

กัลยาณี สูงสมบัติ (2550 : 2) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้ สติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวอื่น ๆ ได้ดี

2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความขบข้องใจ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ ไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำลายให้ทำสิ่งอื่นสำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบที่จะเป็นบันไดให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะ

ที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้นผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรี
ความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และความสนใจร่วมกับผู้อื่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550 : 23) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะ (Trait) ได้แก่
 - 1.1 รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
 - 1.2 มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม
 - 1.3 มีความทะเยอทะยานสูง
 - 1.4 มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ได้
 - 1.5 มีลักษณะประนีประนอม
 - 1.6 มีความเด็ดขาด
 - 1.7 ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้
 - 1.8 เป็นผู้ทรงอำนาจ
 - 1.9 มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดบวก
 - 1.10 มีความมั่นใจในตนเองสูง
 - 1.11 เฝ้ายหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก
 - 1.12 สามารถรับผิดชอบสูง
2. ทักษะ (Skill) ได้แก่
 - 2.1 มีความเฉลียวฉลาด
 - 2.2 มีทักษะในการคิด
 - 2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 2.4 มีทักษะในเชิงการพูด รู้จักผูกมิตรไมตรี
 - 2.5 มีวาทีศิลป์ มีทักษะทางการพูด
 - 2.6 มีความรู้เกี่ยวกับงาน
 - 2.7 มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
 - 2.8 มีทักษะในการชักจูงใจผู้อื่น
 - 2.9 มีทักษะทางสังคมสูง

ดั่งตฤณ (2553 : 4) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำทุกระดับทางพระพุทธศาสนา
จำแนกไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. รู้จักหลักการ กฎกติกา มารยาท ตลอดจนศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการนำคนของตนไปสู่
จุดหมาย เช่น หลักในการใช้คำที่ทำให้คนของตนเข้าใจ ตลอดจนหลักในการปกครองให้คนสบายใจ

ไม่เกิดความรู้สึกถูกกดขี่หรือข่มเหง และสามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเกรงใจ เคารพสิทธิ์ของกันและกัน

2. รู้จักตั้งเป้าหมาย คือ เห็นว่าการนำขบวนมวลชนให้ก้าวเดินไปข้างหน้านั้น หากปราศจากเป้าหมายก็เดินอย่างไรทิศทาง หากปราศจากทิศทางก็เดินอย่างคนหลงวนเวียนไปมา หากฉลาดพอก็จะรู้ว่ากลุ่มของตนทำอะไร ควรเดินไปทางไหน เอาสิ่งที่ขาดนั้นมา ก็ควรถูกยกย่องให้มีศักดิ์ศรี ตลอดจนนำไว้วางใจจะเดินอยู่ตรงหัวขบวนได้

3. รู้จักตน คือ ตนเองเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียไหนบ้าง ทั้งจากการทบทวนด้วยตนเอง และจากการยอมรับฟังคนอื่น

4. รู้จักประมาณ คือ ทราบว่าต่ำอยู่ตรงไหน สูงอยู่ตรงไหน จึงทราบว่าจะดำเนินไปอย่างไร สูงเกินขีดเป็นอย่างไร และพอดีสมตัว สมฐานะ สมกับบุคคล ควรอยู่ที่ใด

5. รู้จักกาล คือ ทราบว่าอะไรเหมาะกับเวลาและสถานที่หรือเหมาะกับเวลาและสถานที่ หรือเหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ ผู้นำตัดสินใจถูกบ่อยจำเป็นต้องมีสัมผัสที่ไวต่อกาลเทศะ เพราะแม้มีความสามารถอันสำคัญนี้ที่ขณะคนส่วนใหญ่ที่ไม่เข้าใจเรื่องกาลเทศะ

6. รู้จักชุมชน คือ รู้จักธรรมชาตินิสัย และธรรมเนียมของหมู่บ้าน ทั้งเฉพาะถิ่น และในระดับกว้างกว่านั้น ถ้านี้กว่าคนทุกประเทศสนิยมเดียวกันหมด ก็เป็นตัวอย่างของการไม่รู้จักชุมชน

7. รู้จักบุคคล คือ บอกถูกว่าเขาเป็นอย่างไร มีข้อดีข้อเสียตรงไหน ตลอดจนอะไรที่คนอื่นมีแล้วตนไม่มี การเปรียบเทียบที่ดีทำให้รู้จักตนเองและคนอื่นว่าจะเอาส่วนที่มีของกันและกัน มาเติมส่วนที่ขาดของอีกฝ่ายได้อย่างไร จึงกลายเป็นการร่วมงานที่สมบูรณ์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีความกล้าหาญและเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต
6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและเตรียมพร้อม
8. มีความรักดี
9. มีความสงบ เสถียร ไม่ถือตัว

ดูบริน (DuBrin, 1998 : 25 - 35) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่น
2. น่าไว้วางใจ
3. มีลักษณะโดดเด่นจนครอบคลุมงานคนอื่นได้
4. กล้าแสดงออก
5. การแสดงเชิงรุกที่เหมาะสม
6. ความมั่นคงทางอารมณ์
7. ความกระตือรือร้น
8. อารมณ์ขัน
9. มีความอบอุ่น โอบอ้อมอารี
10. อดทนต่อความตึงเครียด
11. รู้จักตนเองและวัตถุประสงค์ในการทำงาน

คูซ และพอสนเนอร์ (Kouzes and Posner, 2003 : 21) ได้ทำการศึกษาวิจัยจากความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำควรประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์
2. มองการณ์ไกล
3. มีความสามารถในการคล้อย
4. มีศักยภาพในงาน
5. มีจิตใจเป็นธรรม
6. ให้การสนับสนุน
7. ใจกว้าง
8. มีความเฉลียวฉลาด
9. มีความกล้าหาญ
10. เป็นที่พึ่งได้
11. มีความตรงไปตรงมา
12. ทำงานร่วมกับคนอื่นได้
13. มีจินตนาการ
14. เอาใจใส่บุคคลอื่น
15. มีความสามารถในการตัดสินใจ

16. มีความทะเยอทะยาน
17. มีความจงรักภักดี
18. มีวุฒิภาวะ
19. ควบคุมตนเองได้
20. อิสระเป็นตัวของตัวเอง

ยุกต์ (Yukl, 2001 : 178) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย
 - 1.1 ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี
 - 1.2 มีความไวต่อสภาพแวดล้อม
 - 1.3 มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นความสำเร็จ
 - 1.4 ชอบทำงานเชิงรุก
 - 1.5 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
 - 1.6 มีความสามารถด้านการตัดสินใจ
 - 1.7 เป็นที่พึ่งคนอื่นได้
 - 1.8 ครอบงำความคิดคนอื่นได้
 - 1.9 มีพลังในตัวสูง
 - 1.10 มีความขยันหยัดในการทำงาน
 - 1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 1.12 มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง
 - 1.13 มีความรับผิดชอบ
2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ ประกอบด้วย
 - 2.1 มีความเฉลียวฉลาด
 - 2.2 มีทักษะในการคิด
 - 2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 2.4 มียุทธวิธีแบบการพูด
 - 2.5 มีความรู้ในงาน
 - 2.6 มีความสามารถในการพูด
 - 2.7 มีทักษะทางการบริหาร
 - 2.8 มีทักษะการจูงใจ
 - 2.9 มีทักษะทางสังคม

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้หน้านั้น บุคคลที่มีลักษณะของการผู้นำที่มีความสามารถ บ่งบอกถึงการมีศักยภาพในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักเจรจาเป็นเลิศ มีทักษะการสรรค์สร้างความคิดที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการบริหารในด้านต่าง ๆ ได้ดี และที่สำคัญมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ร่วมกัน

การพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550 : 13 - 14) ได้กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องใช้เทคนิคและกระบวนการหลายวิธี และต่อไปนี่คือแนวทางหลักในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ข้อสำคัญคือ ไม่มีสูตรสำเร็จสำหรับทุกคน แต่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องแสวงหาวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง

1. ต้องเข้าใจความหมายของความสำเร็จ ความสำเร็จ คือ การบรรลุเป้าหมายในชีวิตตามภูมิหลัง และความสามารถที่น่าจะบรรลุได้ความสำเร็จไม่ได้หมายความว่าล้มเหลวไม่ได้ แต่หมายถึงว่าท่านยอมรับความล้มเหลวไม่ได้ต่างหากแต่ถ้าล้มลงก็ต้องลุกขึ้นได้ ล้มไม่ถอย และปรับกลยุทธ์ใหม่

2. ต้องฝึกฝนเพื่อความสำเร็จ วิเคราะห์จุดดี จุดอ่อนของตนเอง วางแผนที่แน่นอนชัดเจนในการแก้ไข สร้างวินัยควบคุมตนเอง ผลักดันให้พยายามทำตารางเวลา ทุ่มเทความพยายามในการทำงานตามแนวใหม่ แม้ต้องเหนื่อย ฝึกทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ จนมีนิสัยทำงานที่ดี อ่าน ฟัง ประชุม เรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เฝ่ดี

3. ต้องปรับภาพพจน์ใหม่ คนที่ทำงานล้มเหลวจะมีภาพลักษณ์ที่แตกต่างจากประสบความสำเร็จลองเปลี่ยนภาพของท่านให้เป็นภาพของผู้ที่ทำงานสำเร็จ อันได้แก่ บังคับความสำเร็จอยู่โอกาสซึ่งควบคุมได้จึงเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสอยู่เสมอ รับผิดชอบ การกระทำและความผิดพลาดของตนเอง ทุ่มเททำงานหนัก ทุ่มเทเพื่อแก้ปัญหาให้ตนเองได้ ประโยชน์ ปรับตัวได้เร็ว ทำงานค้างให้สำเร็จแม้ต้องนำไปทำต่อที่บ้าน รู้สึกมีพลัง มีชีวิตชีวา เล่นกีฬาเป็นประจำ และมีความสุขในการทำงาน

4. ต้องปรับบุคลิกในการแสดงออกต่อหน้าผู้อื่น แต่งกายและใช้เครื่องใช้สอยที่แสดงถึงรสนิยมที่ดี รู้จักทักษะสังคม วางตัวเหมาะสม โดยเฉพาะทักษะที่โต๊ะอาหารและห้องประชุม รู้จักแสดงภาษาากายกิริยาท่าทาง ให้นำดูน่าฟัง รู้จักการแสดงตัวได้เหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับ แต่ควรเป็นบทพระเอก พระรองหรือสนับสนุนพระเอก ไม่ควรเล่นบทร้าย

5. การแสดงอำนาจของผู้มีอำนาจที่แท้จริง ต้องมีกลยุทธ์ในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตาม เช่น เชิญประชุม ปลุกระดมให้ตื่นตัว ต้องรู้ว่าจะใช้อำนาจอะไร เมื่อใด กับใคร และอย่างไร จึงจะไม่เป็นคาบสองคม ก่อนสั่งผู้อื่น ต้องฝึกรับคำสั่งให้เป็น ต้องรู้จักการใช้อำนาจ โดยเริ่มการมอบงานง่าย ๆ แล้วค่อยเสริมอำนาจให้เข้มแข็ง เมื่อถูกท้าทายอำนาจ ต้องเข้มแข็ง แสดงภาวะผู้นำด้วยความกล้าหาญ และนุ่มนวล ผู้มีอำนาจที่แท้จริง เป็นผู้ทำตัวให้มีเสน่ห์ที่เสมอ รู้จักสร้างเครือข่ายเพื่อหาผู้สนับสนุนอย่างชอบธรรม

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (ออนไลน์, 2557) กล่าวว่า ถ้าภาวะผู้นำเปรียบเสมือนคุณภาพของผลไม้ กระบวนการในการพัฒนาผู้นำ ก็น่าจะหมายถึง การคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ดี การคัดเลือกดินที่สมบูรณ์ การรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง รวมถึงการกำจัดแมลงที่เป็นศัตรูพืช ดังนั้น การที่เราจะพัฒนาภาวะผู้นำจึงไม่สามารถทำได้โดยตรงที่ผลของต้นไม้ แต่จะต้องพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพผลไม้มากกว่า ถ้าเราจะพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำตามกระบวนการของผลิตผลไม้ที่มีคุณภาพแล้ว ควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาเมล็ดพันธุ์ สิ่งแรกที่เราต้องทำในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การหารูปแบบตัวอย่าง หรือสไตลส์ผู้นำที่เราชอบและต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จบุคคลที่มีชื่อเสียงในด้านต่าง ๆ ก่อน อาจจะเป็นลักษณะของผู้นำเพียงคนเดียว หรือเป็นส่วนผสมระหว่างผู้นำหลาย ๆ คนก็ได้ เพื่อให้เราได้รูปแบบผู้นำที่เราพึงปรารถนา ก่อนที่จะลงมือทำอย่างอื่น นอกจากที่เราสามารถหารูปแบบของภาวะผู้นำที่ดีได้จากตำราหรือหนังสือต่าง ๆ ได้ไม่ยาก

2. การหาดิน หมายถึง การเสาะหาที่เพาะบ่มรูปแบบของผู้นำที่เรากำหนดไว้แล้ว เพื่อใช้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ เป็นที่ฝังตัว ในการแตกหน่อภาวะผู้นำในลักษณะที่ต้องการ

3. การรดน้ำพรวนดิน การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำไม่สามารถทำได้ภายในข้ามคืนเดียว แต่ต้องอาศัยการพัฒนาฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เราพรวนดินนั้น นอกจากเราจะทำให้ดินร่วนซุย เพื่อให้ต้นไม้ดูดซึมน้ำได้ง่าย เร็วขึ้นแล้ว เราควรจะสังเกตดูว่าดินประเภทนั้น ถูกกับต้นไม้ที่เราปลูกหรือไม่ มีอะไรผิดปกติหรือไม่ จะได้แก้ไขได้ทันที่ อาจพบว่าบางสิ่งบางอย่างอาจไม่เหมาะกับตัวเราก็ได้ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึก การเรียนรู้ หรือสภาพแวดล้อมใหม่

4. การกำจัดแมลงศัตรูพืช อุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำส่วนมากแล้วไม่ได้อยู่ที่ศัตรูภายนอก แต่มักเป็นตัวนอนที่อยู่ภายในมากกว่า นั่นก็คือการขาดความมั่นใจในตัวเอง หลายคนที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดี แต่มักขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ขาดความมั่นใจและบางครั้งก็สนใจกับสิ่งแวดล้อมภายนอกมากเกินไป

5. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ คนที่มีภาวะผู้นำที่ดี มิได้หมายถึง คนที่มีลักษณะเป็นผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นคนที่มีการพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

สมุทฺร ชำนาญ (2556 : 394) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลเป็นผู้นำหรือบุคคลที่มีความต้องการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำ มีความจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเป็นผู้นำที่ดีไม่ใช่ผลจากความบังเอิญหรือเกิดจากการมีพื้นฐานจากครอบครัวที่เป็นผู้นำในอดีต แต่การเป็นผู้นำเป็นผลจากการศึกษา เรียนรู้และพัฒนาของบุคคลนั่นเอง

ดูบริน (DuBrin. 1998 : 389 - 396) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวการตัวผู้บริหารอย่างแจ่มชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การที่ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงานผู้บริหารก็จัดทำการตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงานเหล่านั้นเพื่อนำข้อมูลปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้ โดยความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็น ได้ถูกต้อง

3. การศึกษาอย่างเป็นทางการ โดยทั่วไปการศึกษาเป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด เช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้คณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้บริหาร นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถปรับเปลี่ยน

ความรู้ให้เป็นที่ปรึกษาได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใดอาจมีผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นั้นมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่งหรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช่ภาวะผู้นำเช่นนั้น

5. การให้คำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอน โดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

○ มัคคิลี (McCaughey, 1998 : 4) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการนำ จึงได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะเป็นลักษณะที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือระดับองค์กร แต่เป็นเป้าหมายอันดับแรก คือ การพัฒนาความสามารถของบุคคล

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ซึ่งจะมีบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้

3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญคือ ในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งด้านบุคลิกภาพที่ดี วาจาที่ฉะฉาน ความคิดเฉียบแหลม มองการณ์ไกล และการลงมือปฏิบัติจริงจัง อยู่บนพื้นฐานการมีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปฏิบัติร่วมกับบุคคลอื่นให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ความหมายผู้นำเหนือผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำเหนือผู้นำไว้ ดังนี้

บุตรี จารุโรจน์ (2549 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม ให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ มีการกระจายอำนาจ การพัฒนาและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นมา มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างให้ผู้ตามทุกคนสามารถเป็นผู้นำตนเองได้

สมุทรร ชำนาญ (2556 : 183) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่จะช่วยสร้างเจือใจให้แก่สมาชิกทีมงานของตนให้สามารถทำงานได้สำเร็จโดยปราศจากผู้นำดูแล ด้วยการส่งเสริมให้ทุกคนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำของตนเอง

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims, 1989 : 35) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่นการใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองและปรับเปลี่ยนให้ไปในทิศทางที่เหมาะสม
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

คาร์โดนา (Cardona, 2000 : 201 - 206) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หมายถึง การใช้เรื่อง ค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรม เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์ ความหวัง ความศรัทธา วิสัยทัศน์ เป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ผู้นำแบบเหนือชั้นจึงยึดหลักการพัฒนาจิตใจ ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้เป็นแนวทางดำรงชีวิตที่สอดคล้องกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยการใช้กระบวนการพัฒนา สรรค์สร้าง ชักจูง ให้คำแนะนำ กระตุ้น การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลอื่น และ

การมอบหมายงานให้รับผิดชอบ โดยมีการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำทนายอย่างสร้างสรรค์

คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ

นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ ไว้ดังนี้

เสรี วงษ์มณฑา (2550 : 31 - 32) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญสำหรับการเป็นสุดยอดผู้นำ มีดังนี้

1. เป็นคนที่มีบุคลิกดี มีลักษณะเฉพาะตัวที่โดดเด่นเป็นที่สังเกต
2. เป็นคนที่มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งที่มองเห็นได้ชัด
3. เป็นคนที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่ท้อ
4. เป็นคนที่มีทักษะในด้านปฏิสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี มีความเป็นมิตร
5. เป็นคนที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้เป็นอย่างดี
6. เป็นคนที่มีความสามารถทางการสื่อสารเป็นอย่างดี
7. เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ ด้วยข้อมูลที่มากพอที่จะทำนายอนาคตได้แม่นยำ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 37 - 40) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นประเภทของผู้นำที่ชอบใช้คำสั่ง ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองมาบังคับให้คนอื่นต้องทำตาม ทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชากลัว และใช้วิธีการสั่งการให้บรรลุเป้าหมายและการข่มขู่ ถึงแม้ว่าผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดผลดีในระยะสั้นแต่ในระยะยาวอาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายและไม่ประสบความสำเร็จ

2. ผู้นำที่ชอบใช้ของแลกเปลี่ยน ผู้นำประเภทนี้จะเอาชนะใจคนอื่นโดยให้ของแลกเปลี่ยน เช่น ถ้าลูกน้องทำได้อย่างที่ต้องการก็จะมีรางวัลให้ ลูกน้องจะทำตามทุกอย่างตราบเท่าที่มีของมาแลกเปลี่ยน มีรางวัลเป็นผลตอบแทน

3. มีวิสัยทัศน์อย่างวิบุรุษ เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ในการกระตุ้น และคลอใจลูกน้องให้ทำตามตนได้ ตัวผู้นำเองมีความฉลาด มีไหวพริบ ในการชักจูงลูกน้อง โดยการใช่วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และให้คำแนะนำแก่ลูกน้อง ซึ่งบางครั้งเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำโดยเสนาหา

4. ผู้นำเหนือผู้นำ เป็นผู้นำที่สามารถให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเองได้ ตัวผู้นำจะสนใจเอาใจใส่ลูกน้องเป็นรายบุคคล เพื่อที่จะสามารถดึงความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ออกมาได้ให้คำแนะนำผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบในตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง มีจุดมุ่งหมาย มีความคิดในแง่ดีสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ ตัวผู้นำสามารถที่จะทำให้อื่น

มีความรับผิดชอบในตนเองมากกว่าที่จะต้องคอยสั่งให้ว่าจะต้องทำอะไร สิ่งสำคัญสำหรับผู้
ผู้นำเหนือผู้นำคือ ต้องแน่ใจว่า ผู้ตามจะมีข้อมูลข่าวสารและความรู้เพียงพอที่จะฝึกความเป็นผู้นำ
ในตนเองได้

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเหนือผู้นำ จะต้องเป็นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มี
ความเข้มแข็ง วิสัยทัศน์อย่างวิบุรุษ และมีความสามารถให้ผู้อื่นเป็นผู้นำในตนเองได้ โดยคอย
แนะนำ คอยกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลลูกน้อง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบ
มีไหวพริบในการแก้ปัญหา และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

นักวิชาการได้กล่าวถึงกลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำไว้ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 35 - 42) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับ
กลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสร้างกลยุทธ์
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การควบคุมกลยุทธ์

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 78 - 80) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำ
เหนือผู้นำเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วยแนวทาง 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้าง
ความเป็นผู้นำในตนเอง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการดังต่อไปนี้

1.1 ตั้งเป้าหมายให้กับตนเอง การตั้งเป้าหมายให้กับตนเองนั้นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมาย
ที่มีความท้าทายว่าคืออะไร และสามารถทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ เช่น ตั้งใจว่าจะทำยอดให้ได้ตามกำหนด
หรือจะไม่ใช้เวลางานทำงานส่วนตัว ดังต่อไปนี้

1.2 การจัดบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวย เป็นตัวช่วยกระตุ้นให้เกิด
มีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อลดสิ่งทำให้เกิดความรำคาญใจขณะที่ทำงาน เช่น การจัดสถานที่
แบบสบาย ๆ ในระหว่างที่ทำงาน ลดเสียงดังที่ทำให้เสียสมาธิ หรือจัดตารางการทำงานที่มี
ประสิทธิภาพ

1.3 การฝึกฝน ผู้นำเหนือผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ได้ฝึกหัดคิดแก้ปัญหา
หรือสร้างสรรค์งานที่ต้องรับผิดชอบอยู่เป็นประจำก่อนที่จะปฏิบัติงาน

1.4 การฝึกการสังเกต การสังเกตทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ว่าได้ทำอะไรที่ควรจะเปลี่ยนแปลง
หรืออะไรที่ควรทำก่อนหลัง การสังเกตทำให้บุคคลสามารถที่จะรู้สถานการณ์และประเมินค่าตนเอง
และการทำงานได้

1.5 การให้รางวัลกับตนเอง เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้ทำงานในสิ่งที่บุคคลผู้นั้นไม่ชอบทำ เพราะการให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จะเป็แรงกระตุ้นให้อยากทำงานนั้น ๆ อีกในอนาคต

1.6 การทบทวนตนเอง เป็นการตรวจสอบพิจารณาการกระทำของตนเองที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะความรู้สึกรู้สึกผิดหรือการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองจะนำไปสู่การสูญเสียความมั่นใจและความเคารพต่อตนเอง ทำให้เกิดความหดหู่และส่งผลต่อการทำงานต่อไป โดยการตั้งคำถาม ถึงการกระทำของตนเองว่า การกระทำหรือความคิดที่เกิดขึ้นนั้น เป็นไปเพื่อลงโทษตนเองหรือความต้องการที่จะปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดนั้น ๆ อีก

2. การให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่เกิดจากการทำงาน การให้รางวัลกับตนเอง หมายถึง การที่ตนเองได้ชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานซึ่งรางวัลนั้น ไม่ได้กล่าวถึงว่า คือ เงิน แต่หมายถึงการให้รางวัลกับตนเองด้วยการได้ทำในสิ่งที่ตนเองชอบ เช่น การไปดูหนัง ฟังเพลง เป็นต้น โดยธรรมชาติของการทำงานนั้น มีการเปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้คนต้องการงานที่ทำหายและมีความหมาย ดังนั้นการตั้งเป้าหมายและชื่นชมต่อผลงานของตนเองนั้นจึงทำให้เกิดการชื่นชมตนเองที่ได้ทำงานจนประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จึงเป็นแรงกระตุ้นทำให้คนอยากทำงานนั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการสร้างรางวัลอันเกิดจากงาน เช่น การขายตั๋วหนังเป็นเวลานานจะเกิดความเบื่อหน่าย ผู้ปฏิบัติจึงต้องหารสิ่งทีกระตุ้นที่ทำให้การทำงานน่าสนใจมากขึ้น โดยการตั้งเป้าหมายว่าจะทำให้ลูกค้าจำนวนกี่คนที่ยิ้มให้กับเรา เป็นต้น หลังจากนั้น ทั้งยังทำให้เกิดการพักผ่อนคลายหลังจากที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ หรือการไปพักผ่อนหลังจากทำงานเสร็จ การให้รางวัลกับตนเองเช่นนี้จึงเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้ เพราะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความต้องการทำงาน ดังนั้นรางวัลที่เกิดจากการทำงานจนประสบความสำเร็จนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไป และบรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งความหวังไว้ได้อย่างภาคภูมิใจ

3. ส่งเสริมความคิดที่มีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับการสร้างรูปแบบของความคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำเช่นเดียวกับการพัฒนาพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำและความคิดด้วยการจัดการความคิดด้วยแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพทั้งการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้แก่

3.1 การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด การเปลี่ยนแปลงวิธีคิดเกิดจากความเชื่อ ประสบการณ์ และพบกับตนเอง

3.2 ความเชื่อ เป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยว่า ถ้าเราเชื่ออย่างไรเราก็จะปฏิบัติเช่นนั้น เช่น หากคนมีความเชื่อว่าคนที่ได้ยีนจะปฏิเสธเราก็จะทำให้เราไม่กล้าพูด เป็นต้น

หากเราคิดในแง่บวกก็จะทำให้มีแรงใจการสร้างสรรค์งานด้านต่าง ๆ ความเชื่อจะถูกเรียกว่า ประสิทธิภาพแห่งตัวตน อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง

3.3 ประสบการณ์ ประสบการณ์ในอดีตมีทั้งที่เราคิดว่าประสบความสำเร็จและที่ล้มเหลว ดังนั้นจึงสามารถนำมาสู่การสร้างสรรค์และทำลายตัวเองได้ ขึ้นอยู่กับความคิดและมุมมองต่อประสบการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นประสบการณ์ในอดีตจึงส่งผลต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

3.4 พูดยกับตนเอง เป็นการตั้งข้อสังเกตต่อสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีรูปแบบกับตนเอง ด้วยการสร้างรูปแบบเฉพาะกับตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ตนเองคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 การจัดการความคิดและอารมณ์ วิธีการคิดของบุคคลจะส่งผลต่อแนวทางการดำเนินชีวิต หากมุมมองนั้นเป็นไปในแง่ร้ายก็ส่งผลต่อการปฏิบัติตนด้วยเช่นกัน แต่บุคคลที่สามารถควบคุมและมีความฉลาดทางอารมณ์ จะส่งผลต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีความสามารถ เทคนิค และวิธีการส่วนบุคคลที่มีรูปแบบกลยุทธ์วิธีในด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์งาน กำหนดเป้าหมายอย่างมีแบบแผนที่เป็นเลิศ และความสามารถในการลงมือปฏิบัติให้สามารถสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims)

นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่สอดคล้องตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) ไว้ดังนี้

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

สัมมา ธรนิษฐ์ (2553 : 134 - 135) ได้กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองต่องาน และวิธีทำงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป

สมุทร ชำนาญ (2556 : 167) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะมีพฤติกรรมในฐานะการเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ตามให้สามารถพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ตาม โดยผู้นำมีลักษณะเด่นด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

ชุษณะ เตชคณา (2550 : 128) ได้กล่าวว่า การฝึกผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เขาพร้อมที่จะฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำในวันข้างหน้า ผู้นำที่ดีต้องไม่คิดว่าตนเองคือคนเดียวเท่านั้นที่จะนำพาองค์กรได้ เชื่อเถอะว่าต้องมีคนอื่นที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะได้รับการฝึกฝนให้

กลายเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต ดังนั้นผู้นำที่ดี ในปัจจุบันต้องช่วยสร้างสรรค์กำลังใจให้ผู้นำในอนาคต ยินดีที่จะพัฒนาตนเอง

เคลลี (Kelly, 1988 : 76) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีความเป็น นายตนเองสามารถควบคุมตนเองมีความเป็นอิสระพึ่งพาตนเองได้ สามารถทำงานได้ดี โดยปราศจากการนิเทศตรวจตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจในการ มอบความรับผิดชอบ

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims, 1989 : 52) ได้กล่าวว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำ ตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากร ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำ ตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการ แนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้ เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือผู้นำหรือผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและ ส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชา เป็นไปตามลำดับชั้น จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ บุคลากร เป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุม ตนเองได้

สรุปได้ว่า การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองได้นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรม การบริหารที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทาง ที่เหมาะสม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากร สามารถแสดงความเป็นผู้นำ ตนเองจากการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554 : 199) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถการใช้ สติปัญญาเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี มีความมั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง มีมารยาทในสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีตระหนักในคุณค่าของ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจ มองโลกในแง่ดี มีความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวหาญเด็ดขาด

มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ อดทน มีความพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ และเป็นผู้ที่มุ่งมั่น มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554 : 67) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษานั้นควรมีคุณลักษณะ และบทบาทของภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยการปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สมุทรา ชำนาญ (2556 : 177 - 178) ได้กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด เป็นผู้เชี่ยวชาญทักษะการปฏิบัติงาน

ชุษณะ เตชคณา (2550 : 128) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองและคนอื่นที่เป็นผู้ตาม โดยผู้นำที่พยายามทำงานให้ดีขึ้น พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้บังคับบัญชาได้ทำตาม วันหนึ่งหากคนเหล่านั้นได้ขึ้นมาเป็นผู้นำ และทำตามแบบอย่างผู้นำคนก่อน องค์กรจะเจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดหยั้ง

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 52) ได้กล่าวว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารอิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงาน และสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาดเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน

ยุกต์ (Yukl. 2001 : 263) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ และมองโลกในแง่ดี ต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมั่นใจ แสดงออกเชิงสัญลักษณ์

เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ โดยผู้นำต้องมีความเข้มแข็ง มั่นคง ผู้นำต้องนำด้วยการเป็นแบบอย่าง มีการมอบอำนาจเพื่อกระจาย อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ตามความคาดหวังของทุกคน

สรุปได้ว่า การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหาร ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทั้งในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม และการแสดงออกทางภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีระเบียบวินัย เสียสละ มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถลอกเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ และนำมาสร้างเป็นแบบผู้นำตนเองได้

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ชร สุนทรายุทธ (2550 : 331) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถกระตุ้นจิตใจบุคลากรให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการกระตุ้นและการจูงใจจะสร้างแรงบันดาลใจทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นเจ้าของทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การยอมรับความต้องการการยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้และสามารถจะผลักดันบุคลากรเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกการควบคุมที่เหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2551 : 24) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีอิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายกลุ่มหรือองค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 143) ได้กล่าวว่า การจูงใจของผู้นำถือเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นพนักงานดังกล่าวไว้แสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะสืบเสาะหาสิ่งที่ต้องการ นั่นคือ การเกิดแรงขับเคลื่อนภายใน หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม บุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

สัมมา รธนิชย์ (2553 : 133 - 134) ได้กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้น ๆ เป็นสิ่งที่จูงใจที่เป็นสิ่งเร้าที่มากระตุ้น ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น รางวัล คำชมเชย ให้เกิดแรงขับเคลื่อน คือ แรงผลักดันที่เกิดภายในตัวของบุคคลอันเนื่องมาจากความต้องการ

สมุทฺร ชำนาญ (2556 : 182) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นผู้ตามให้เรียนรู้ด้วยตนเองด้วยการสังเกตตนเอง ทำความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิ่งที่เป็จุดเด่นหรือจุดด้อยของตน เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ฝึกร่างกายให้เข้มแข็ง จิตใจเข้มแข็ง สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง จนทำให้สามารถกำหนดรางวัลหรือลงโทษตนเองได้ องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น มีวินัยและสามารถกำกับดูแลตนเองได้

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 53) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง

กิบสัน (Gibson. 1997 : 167) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีคุณค่าตามอารมณ์และความปรารถนา ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี เป้าหมายจะทำให้เกิดความน่าสนใจ และการสร้างพลังเพื่อการพัฒนา มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การตั้งเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลนั้นต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการเสริมแรงที่เหมาะสมด้วย

สรุปได้ว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมกระตุ้น แนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้ และบุคลากรเกิดความตระหนักต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทางและเป็นระบบ มุ่งสู่ความสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ริงสรรคฺ์ ประเสริฐศรี (2549 : 4 - 5) ได้กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก โดยการมีวิสัยทัศน์ เป็นสภาพขององค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยยังไม่กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม รวมทั้งวิสัยทัศน์ในรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง หรือตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 11) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารการจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพมีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้เท่าทันในสถานการณ์ และสามารถควบคุมอารมณ์ได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 44 - 49) ได้กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกโดยการมีวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้นำ ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ ความสำคัญของสมาชิกในองค์กร 3) กระตุ้นสมาชิกให้มีความรู้สึกสนใจ ผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท่ายุติเกิดความหมายในชีวิตการทำงาน และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ 4) กำหนดมาตรฐานของชีวิตองค์กร และสังคมที่แสดงถึงคุณภาพองค์กร และสังคมที่เจริญก้าวหน้า

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims, 1989 : 53) ได้กล่าวว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างรูปแบบความคิดที่ดีและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหาและสามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ สามารถนำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในองค์กร เป็นวิธีที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหาที่ดีและถูกต้อง ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบในหลายแง่มุมเสนอแนะนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีใดถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียว แต่ยังมีวิธีอื่น ทางอื่นที่ดีกว่าและถูกกว่าเสมอ พยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1997 : 48) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องกล้าที่จะทำท่ายุติกระบวนการทำงาน ด้วยการมองงานทุกอย่างให้เป็นสิ่งที่ทำท่ายุติเพื่อหาโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา โดยไม่ต้องยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติ และหมั่นตั้งคำถามทุกครั้ง เมื่อพบสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ต้องทำตัวให้ฉีกแนวออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ส่งเสริมให้เกิดแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ กล้าที่จะทดลองทำ กล้าเสี่ยง และพร้อมที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารคอยกระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ สร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ทั้งในการสร้างรูปแบบการคิดและเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

มีเหตุผลและแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีวิธีการประนีประนอม ไกล่เกลี่ยได้อย่างราบรื่น และแนะนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์

หยกแก้ว กมลวรรณ (2549 : 26) ได้กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารนั้น ควรประกอบด้วย ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาการ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อสังคม แนวทางปฏิบัติที่ดีงาม ถูกต้อง และเหมาะสมจริยธรรมสำหรับบุคคลผู้ปฏิบัติงาน คือ วิถีทางปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ดีงาม ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 267) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นการให้รางวัลกับความพยายามของผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น ก็จะได้รับรางวัล เป็นสิ่งแรกที่แรกเปลี่ยนตอบแทน โดยการสร้างเงื่อนไขกับผู้ตามว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ต้องการแล้ว จะต้องได้อะไรตอบแทนบ้าง เช่น หากผลการปฏิบัติงานดี จะได้รับโบนัส 2 เท่าของเงินเดือน หรือหากนักเรียนได้เกรด 4 ทุกวิชา จะได้รับเหรียญทองเชิดชูเกียรติ เป็นต้น

สุชุม เฉลยทรัพย์ (2550 : 117) ได้กล่าวว่า เมื่อพนักงานมีการพัฒนาและสร้างผลงาน เป็นเลิศ ควรที่จะแสดงการรับรู้และชื่นชมด้วยการจัดให้มีการฉลองเล็กหรือใหญ่ตามความเหมาะสมของผลงาน เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่จะทำความดี และพัฒนาความเก่งอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องแสดงความซาบซึ้งและชื่นชมผลงานของพนักงาน การจัดงานเลี้ยงเล็ก ๆ การมอบรางวัลเล็ก ๆ น้อย ที่แสดงว่าเราชื่นชมพนักงานนั้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่กระตุ้นให้พวกเขา มีความพยายามที่จะทำงานดีและพัฒนาความต่อไป

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 54) ได้กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner. 1997 : 37) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเสริมสร้างกำลังใจเพื่อทำให้ทุกคนในทีมมีส่วนช่วยในการทำงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำจะต้องไม่ลืมหือมองข้ามขวัญและกำลังใจ และไม่ลืมหือรางวัล กล่าวขอบคุณ จัดงานฉลอง หรือทำอะไรก็ได้ที่ทำให้เขารู้สึกว่าเพราะพวกนั้นเองงานนี้จึงสำเร็จขึ้นได้

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ มีการช่วยเหลือ สนับสนุน และการสร้างศิลปะในการตำหนิ

หรือดิชม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกียรติ การยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่การปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ และความสนใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลาहनันท์ (2549 : 62) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานนั้น ผู้นำต้องพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

ชร สุนทรายุทธ (2550 : 331) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนและส่งเสริม เป็นพฤติกรรม การสนับสนุนและสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การสนับสนุน กระตุ้น ยกย่อง โดยการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมทางอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ และนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิตระยะยาว

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 182) ได้กล่าวว่า ทีมงานต้องก้าวเดินไปอย่างมีทิศทาง โดยสมาชิกจะต้องมีความรู้สึกแห่งการมีทิศทางร่วมกัน สมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมของการเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทีมงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 1) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น ในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 54) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน สามารถสร้างคณะทำงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางานโดยใช้กระบวนการกลุ่ม

เจมส์ และแบร์รี่ (James and Barry. 1995 : 99) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้แนะนำบุคลากรในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุมตลอดจนการมีสิทธิเสียงต่าง ๆ อันจะเกิดความรัก และความหวงแหนในงานและองค์การของตน สนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศ

องค์การเป็นแบบรับผิชอบร่วมกันและเปิดเผย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตร สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่างและหลากหลายภายในกลุ่ม มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคีตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจภายในทีมได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงานนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน สร้างคณะทำงานและระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม มีการจัดบรรยากาศขององค์การเป็นแบบรับผิชอบร่วมกันและเปิดเผย กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของระหว่างบุคคลและภายในกลุ่ม ผู้นำจึงจำเป็นต้องสร้างความสามัคคีและมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 21) กล่าวว่า มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทางการศึกษา โดยระบุมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ตามมาตรฐานความรู้ไว้ชัดเจน

สุนันทา เลาहनันท์ (2549 : 22) ได้กล่าวว่า ความพยายามเรียนรู้ภายในกลุ่มสามารถวินิจฉัย เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและมีผลต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

สิริอร วิชชาวุธ (2549 : 326) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรสามารถตัดสินใจใช้ลักษณะการนำให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ ต้องมีความยืดหยุ่น เป็นตัวแทนกลุ่ม เป็นพี่เลี้ยง และสามารถมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่นเมื่อถึงเวลาจำเป็น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การระดมสมองร่วมกัน ร่วมกันวางแผนและร่วมกันทำการขจัดความขัดแย้งภายในทีม การประชุม การวางแผน และการนำแผนปฏิบัติ การประเมินกระบวนการทำงาน สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจกระบวนการทำงานภายในกลุ่ม

สมุทร ชำนาญ (2556 : 375) ได้กล่าวว่า ผู้นำในองค์การต้องให้ความสำคัญและตระหนักอยู่เสมอว่าองค์การแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมของตนเองเช่นกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์การได้ หากได้รับการดูแลอย่างระมัดระวังแล้ว จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 55) ได้กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจความภาคภูมิใจและผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยเช่นกัน มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เสนอแนะแนวทางในการจัดสวัสดิการ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวย จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

แมคอีเวน (MaEwan. 1998 : 205) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาเพื่อสู่ความเป็นภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของ โรงเรียนที่มุ่งการเรียนรู้ การนิเทศการสอนของครู การเยี่ยมชมชั้นเรียนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็น ยกย่องให้กำลังใจครู หลังจากเยี่ยมชมชั้นเรียน

นาฮาเวนดี (Nahavandi. 2000 : 208) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรแสวงหาโอกาส ความท้าทาย และการริเริ่มสร้างสรรค์จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์กรจะสร้างระบบ โครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะเปิดกว้าง เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วม และการเปิดเผย เป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

สรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และเสริมแรงให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน ซึ่งบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม มีความศรัทธา ความประทับใจและความผูกพันต่อสถานศึกษา อันจะก่อให้เกิดความรัก ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในด้านสวัสดิการ วัสดุอุปกรณ์ สภาพแวดล้อม เป็นต้น ทำให้ผู้นำมีวัฒนธรรมที่ดี เป็นการสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรในการเป็นผู้นำตนเอง และเป็นการสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษาต่อไป

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 10) ได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารสถานศึกษาโดยจัดการศึกษาระดับปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีการบริหารงาน ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา 3 ด้าน ดังนี้ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน และด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ซึ่งมีภารกิจ ดังนี้ 1) จัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาก่อนภาคบังคับ ให้กับเด็กกลุ่มอายุ 4 - 5 ปี 2) จัดการศึกษาภาคบังคับ เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 (ป.1 - ม.3) ให้กับเด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ คือ มีอายุย่างเข้าปีที่ 7 เข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จนอายุย่างเข้าปีที่ 16 หรือจบหลักสูตร 3) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี (ป.1 - ม.6) ให้กับเด็กในวัยเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนจบหลักสูตร เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งในการบริหารงานในสถานศึกษาทุก ๆ แห่งนั้น จะมีการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา โดยยึดหลักดังนี้ 1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา 4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา 6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ดังนั้นการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การเรียนการสอนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ได้เห็นความสำคัญของบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำอันจะเป็นที่ยอมรับของได้ผู้บังคับบัญชา และการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

จอลลี (Jolly. 1996 : 4224-A) ได้ศึกษา ผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมัธยม ในการจัดเตรียม โปรแกรมที่มหาวิทยาลัยแคนซัส ผลการวิจัยพบว่า ผลสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทักษะความรู้และประสบการณ์การบริหารซึ่งถือว่ามีความจำเป็นมากต่อผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมกินนอน และการศึกษาความจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีเป็นสิ่งสำคัญเพิ่มเติม ได้แก่ การจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน กฎระเบียบของโรงเรียน ในด้านทักษะและความสามารถที่มีความสำคัญต่องาน คือ ทักษะด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การจัดการเรื่องการขัดแย้ง การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การพูดติดต่อ การพูดในที่สาธารณะ ความสามารถในการจัดองค์การ โดยเน้นที่การจัดการและการนิเทศเป็นสำคัญ

บูม (Boone. 1992 : 87) ได้ศึกษา ผลกระทบของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ต่อการปรับโครงสร้าง ในเขตชนบท ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วม 4 ประการ คือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการในการสร้างเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการ โรงเรียน และชุมชน และประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ได้ถูกต้อง ดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่ประสบผลสำเร็จทั้งสิ้นนั้น จะเห็นได้ว่าเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม โดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้นอกจากนั้นแล้ว ศึกษานิเทศก์แต่ละคนจะปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานที่มั่นคงของความไว้วางใจจากครูใหญ่ และครู ในขณะที่เดียวกันการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติหรือเชิงการบริหารจัดการได้อย่างน่าชื่นชม

งานวิจัยในประเทศ

หทัยวัลย์ คุ่มภักย์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก การทำให้บุคคลากรเป็นผู้นำ

ตนเอง และการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และ 2) ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบข้อมูลความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี จำแนกตามเพศ วิทยฐานะประจำตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บดินทร์ วรรณเกตุ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเน้นให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นบุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง และด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเน้นให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กัลยา อินทรีย์ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประทีป นิ่มมาก (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ระหว่างวุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองและด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุลาวรรณ กงถาวร (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรีย์มาศ สุขกสิ (2557 : 18 - 26) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง พัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด 2) ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง พัฒนาด้วยวิธีการสนทนาวงกลม 3) ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง พัฒนาด้วยวิธีการระดมความคิด 4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก พัฒนาด้วยวิธีการประชุมทางวิชาการ 5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำในตนเอง โดยการให้รางวัลและคำหยาอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาด้วยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ 6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน พัฒนาด้วยวิธีการฝึกงาน และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของตนเอง พัฒนาด้วยวิธีการกลุ่มทำงาน

วรรณดี ชายสมุทร (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามเขตจังหวัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับที่กล่าวมา พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสำคัญกับการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำเข้ามาช่วยในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ และการพัฒนาบุคลากรให้สามารถพัฒนาศักยภาพเป็นผู้นำตนเองได้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ใน 7 ด้าน คือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำมั่นอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำอันจะเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลและเกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษามากยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษายกยวดยานพาหนะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 6,860 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่มได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 363 คน แสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	3,296	174
ขนาดกลาง	2,471	131
ขนาดใหญ่	1,093	58
รวม	6,860	363

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมีจำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ซึ่งกำหนดคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแบบของ เบสท์ และคาห์น (Best and Kahn) ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 55)

- 5 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับมาก
- 3 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนโดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการ
2. สร้างแบบสอบถามตามที่ได้ศึกษาแล้วนำเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC) ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 - 1.00
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่คุณวุฒิเสนอแนะเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มทดลอง ที่เป็นครูผู้สอนในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.30 - 0.84

5. นำแบบสอบถามที่หาค่าอำนาจจำแนกแล้วมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 55) เท่ากับ 0.98

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ที่กำหนดเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้อำนวยการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมแบบสอบถาม ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดและกำหนดวันรับคืนแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณหาค่าทางสถิติดังกล่าว โดยอาศัย การคำนวณจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด วิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 55)

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลการศึกษายาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เปรียบเทียบตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน
โดยการทดสอบค่าที (t-test)
4. วิเคราะห์ข้อมูลการศึกษายาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา
โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')
5. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำในรูปตารางประกอบบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

คำนวณค่าสถิติพื้นฐาน

1. ค่าร้อยละ (%)
2. ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective
Congruence : IOC)
2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation
Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม
3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient)
ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

1. การทดสอบค่าที (t-test)
2. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่าง
ใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe')

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ
p	แทน	ความน่าจะเป็นของค่าสถิติ
SS	แทน	ค่า Sum of Square
MS	แทน	ค่า Mean of Square
df	แทน	ค่า Degrees of Freedom
*	แทน	ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน
และขนาดของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดจำแนกตาม
ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

รายการ	n = 363	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน		
ประสบการณ์น้อย	178	49.04
ประสบการณ์มาก	185	50.96
รวม	363	100.00
2. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	174	47.93
ขนาดกลาง	131	36.09
ขนาดใหญ่	58	15.98
รวม	363	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานมาก จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 50.96 มีประสบการณ์การปฏิบัติงานน้อย จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.04 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 47.93 สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 36.09 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.98

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ดังตาราง 3 - 10

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้าน

บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.69	0.58	4	มาก
2. ด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.35	0.58	7	ปานกลาง
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมาย ด้วยตนเอง	3.75	0.38	3	มาก
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	3.62	0.46	5	มาก
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์	3.76	0.45	2	มาก
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	3.88	0.46	1	มาก
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง	3.40	0.59	6	มาก
รวม	3.63	0.26	-	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือด้านการสนับสนุน
ให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 3.88$) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด
ภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.76$) และด้านการกระตุ้นให้
บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.75$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมและรายข้อ

ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. มีพฤติกรรมการบริหารที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสม	3.59	0.86	8	มาก
2. มีพฤติกรรมการบริหารที่กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมการแสดงออกไปในทิศทางที่เหมาะสม	3.79	0.92	3	มาก
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.80	0.99	2	มาก
4. กระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจในคุณค่าของการปฏิบัติงานในองค์กร	3.76	0.90	4	มาก
5. กระตุ้นให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานด้วยตนเองได้	3.84	0.95	1	มาก
6. กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความเป็นผู้นำตนเองจากการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	3.66	0.98	6	มาก
7. กระตุ้นให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้	3.57	1.03	9	มาก
8. พัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ	3.55	0.99	10	มาก
9. ดึงศักยภาพหรือความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร	3.63	0.94	7	มาก
10. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ	3.67	1.00	5	มาก
รวม	3.69	0.58	-	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ กระตุ้นให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานด้วยตนเองได้ ($\bar{X} = 3.84$) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X} = 3.80$) และมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมแสดงออกไปในทิศทางที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.79$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมและรายชื่อ

ด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับ ให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	3.64	0.99	1	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรนำมาสร้างเป็นแบบผู้นำตนเองได้	3.56	1.04	2	มาก
3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัย เสียสละ และมีบุคลิกภาพที่ดี	3.37	1.01	3	ปานกลาง
4. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	3.25	1.08	9	ปานกลาง
5. กระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถลอกเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ได้	3.26	0.96	8	ปานกลาง
6. ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม	3.28	1.06	6	ปานกลาง
7. พัฒนาให้บุคลากรมีการแสดงออกทางภาวะผู้นำ	3.21	1.05	10	ปานกลาง
8. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	3.28	1.10	7	ปานกลาง
9. เป็นผู้มีความทักษะในการปฏิบัติงาน	3.30	1.16	5	ปานกลาง
10. มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดการพัฒนางานในองค์กร	3.33	1.03	4	ปานกลาง
รวม	3.35	0.58	-	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ พฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.64$) ส่งเสริมให้บุคลากรนำมาสร้างเป็นแบบผู้นำตนเองได้ ($\bar{X} = 3.56$) และส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัย เสียสละ และมีบุคลิกภาพที่ดี ($\bar{X} = 3.37$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเอง โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเอง	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. มีพฤติกรรมกระตุ้น แนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้	3.41	1.09	10	ปานกลาง
2. กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทางและเป็นระบบ	3.55	0.97	8	มาก
3. ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป	3.45	0.92	9	ปานกลาง
4. สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดระยะเวลา และควบคุมเป้าหมายของงานได้	3.64	0.91	6	มาก
5. กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการตั้งเป้าหมายของตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.64	1.02	7	มาก
6. สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีทิศทางมุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.97	0.78	3	มาก
7. สนับสนุนให้บุคลากรให้มีความสามารถในการวางแผนและตั้งเป้าหมายในชีวิตการทำงานของตนเองได้	3.97	0.70	1	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเอง	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
8. วิเคราะห์เป้าหมาย กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กร	3.92	0.79	5	มาก
9. สามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น	3.95	0.77	4	มาก
10. กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน	3.97	0.77	2	มาก
รวม	3.75	0.38	-	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ สนับสนุนให้บุคลากรให้มีความสามารถในการวางแผนและตั้งเป้าหมายในชีวิตการทำงานของตนเองได้ ($\bar{X} = 3.97$) กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.97$) และสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีทิศทาง มุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.97$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการสร้างรูปแบบ
ความคิดทางบวก โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิด ที่สร้างสรรค์	3.72	0.90	5	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างเจตคติที่ดี ต่อการทำงาน	3.81	0.88	1	มาก
3. สามารถสร้างรูปแบบการคิดและเทคนิค การปฏิบัติงานใหม่ ๆ	3.70	0.93	6	มาก
4. แนะนำให้บุคลากรมีการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบมีเหตุผล	3.77	0.85	3	มาก
5. นำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้ อย่างเป็นระบบ	3.79	0.91	2	มาก
6. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์	3.77	0.89	4	มาก
7. ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	3.57	1.02	7	มาก
8. ส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า ของบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในองค์กร	3.44	0.99	8	ปานกลาง
9. กระตุ้นให้บุคลากรมองโลกในแง่บวกและ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อตนเองและองค์กร	3.39	0.98	9	ปานกลาง
10. ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอม หรือไกล่เกลี่ยได้อย่างราบรื่น	3.28	1.01	10	ปานกลาง
รวม	3.62	0.46	-	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.81$) นำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.79$) และแนะนำให้บุคลากรมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.77$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำทักทายอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง		n = 363			
โดยให้รางวัลและคำทักทายอย่างสร้างสรรค์		\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1.	มีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ	3.73	0.89	8	มาก
2.	มีพฤติกรรมในการส่งเสริมช่วยเหลือให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน	3.82	0.87	3	มาก
3.	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนา	3.80	0.83	4	มาก
4.	ให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น	3.79	0.88	5	มาก
5.	เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.84	0.85	1	มาก
6.	การช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเองได้	3.61	0.84	10	มาก
7.	ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติด้วยความยุติธรรม	3.75	0.91	7	มาก
8.	เป็นผู้ที่มีศิลปะในการตำหนิหรือติชมบุคลากร	3.66	0.85	9	มาก
9.	ส่งเสริมให้ผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกียรติ การยกย่อง การชมเชย เป็นต้น	3.79	0.89	6	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
10. แสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชยกับบุคลากร ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.83	0.88	2	มาก
รวม	3.76	0.45	-	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.84$) แสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชยกับบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 3.83$) และมีพฤติกรรมในการส่งเสริม ช่วยเหลือให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.82$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน	3.86	0.89	5	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างคณาทำงาน และระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.09	0.65	1	มาก
3. มีการจัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบ ร่วมกันและเปิดเผย	3.89	0.76	4	มาก
4. กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน	3.85	0.66	6	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
5. มีการเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ของระหว่างบุคคลและภายในกลุ่ม	3.91	0.74	2	มาก
6. ส่งเสริมให้บุคลากรความสามัคคี	3.83	0.70	7	มาก
7. เสริมสร้างให้บุคลากรมีแนวทางในการ แก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์	3.83	0.86	8	มาก
8. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	3.90	0.76	3	มาก
9. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ตามความสามารถของบุคคล เพื่อให้ทีมงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.81	0.87	9	มาก
10. ส่งเสริมการใช้กระบวนการกลุ่ม ในการจัด บรรยากาศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างบุคคลและภายในกลุ่ม	3.77	0.94	10	มาก
รวม	3.88	0.46	-	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
3 ลำดับ คือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างผลงานและระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.09$)
มีการเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของระหว่างบุคคลและภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 3.91$) และ
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 3.90$)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการอำนวยความสะดวก
ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยรวมและรายข้อ

ด้านการอำนวยความสะดวก ให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	n = 363			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และเสริมแรงให้ บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ สถานศึกษาร่วมกัน	3.26	1.01	10	ปานกลาง
2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม	3.30	0.97	9	ปานกลาง
3. เสริมสร้างให้บุคลากรมีความศรัทธา ความประทับใจ และความผูกพันต่อโรงเรียน อันจะก่อให้เกิดความรัก	3.34	0.95	7	ปานกลาง
4. ผู้นำให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	3.33	0.99	8	ปานกลาง
5. มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ	3.36	1.02	6	ปานกลาง
6. กำหนดระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	3.37	1.00	5	ปานกลาง
7. มีการจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ที่ดี	3.42	0.97	4	ปานกลาง
8. จัดสรรสวัสดิการให้แก่บุคลากรได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน	3.45	0.97	3	ปานกลาง
9. ทำให้ผู้นำมีวัฒนธรรมที่ดี เป็นการสร้าง ศักยภาพให้แก่บุคลากรในการเป็นผู้นำตนเอง	3.56	0.92	1	มาก
10. เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร เพื่อเป็น การสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนต่อไป	3.56	0.96	2	มาก
รวม	3.40	0.59	-	ปานกลาง

จากตาราง 10 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราดด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือทำให้ผู้นำมีวัฒนธรรมที่ดี เป็นการสร้างศักยภาพให้แก่บุคลากรในการเป็นผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 3.56$) เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนต่อไป ($\bar{X} = 3.56$) และจัดสรรสวัสดิการให้แก่บุคลากรได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 3.45$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบระดับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ประสบการณ์การปฏิบัติงาน				t	p
	ประสบการณ์น้อย (n = 178)		ประสบการณ์มาก (n = 185)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.63	0.58	3.74	0.58	-1.660	0.098
2. ด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับ ให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.33	0.57	3.37	0.60	-0.482	0.630
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้าง เป้าหมายด้วยตนเอง	3.77	0.40	3.73	0.38	1.068	0.286
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	3.59	0.47	3.66	0.45	-1.461	0.145
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และคำหนิอย่างสร้างสรรค์	3.7	0.46	3.82	0.43	-2.396	0.017*

ตาราง 11 (ต่อ)

บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ประสบการณ์การปฏิบัติงาน				t	p
	ประสบการณ์ น้อย (n = 178)		ประสบการณ์ มาก (n = 185)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	3.86	0.49	3.8	0.43	-0.714	0.475
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	3.39	0.54	3.40	0.64	-0.269	0.788
รวม	3.61	0.26	3.66	0.25	-1.706	0.089

* $p \leq .05$

จากตาราง 11 แสดงว่าบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเองด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	SS	df	MS	F	p
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
ระหว่างกลุ่ม	1.779	2	0.889	2.636	0.073
ภายในกลุ่ม	121.454	360	0.337	-	-
รวม	123.232	362	-	-	-
2. ด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง					
ระหว่างกลุ่ม	0.956	2	0.478	1.409	0.246
ภายในกลุ่ม	122.071	360	0.339	-	-
รวม	123.027	362	-	-	-
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมาย ด้วยตนเอง					
ระหว่างกลุ่ม	0.095	2	0.047	0.318	0.728
ภายในกลุ่ม	53.550	360	0.149	-	-
รวม	53.644	362	-	-	-
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก					
ระหว่างกลุ่ม	1.495	2	0.747	3.608	0.028*
ภายในกลุ่ม	74.576	360	0.207	-	-
รวม	76.071	362	-	-	-
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิ อย่างสร้างสรรค์					
ระหว่างกลุ่ม	5.908	2	2.954	16.002	0.000*
ภายในกลุ่ม	66.457	360	0.185	-	-
รวม	72.365	362	-	-	-

ตาราง 12 (ต่อ)

บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	SS	df	MS	F	p
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง					
โดยการสร้างทีมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.181	2	0.091	0.426	0.653
ภายในกลุ่ม	76.590	360	0.213	-	-
รวม	76.772	362	-	-	-
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิด					
วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง					
ระหว่างกลุ่ม	0.705	2	0.352	1.011	0.365
ภายในกลุ่ม	125.468	360	0.349	-	-
รวม	126.173	362	-	-	-
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	0.155	2	0.780	1.180	0.309
ภายในกลุ่ม	23.689	360	0.660	-	-
รวม	23.844	362	-	-	-

* $p \leq .05$

จากตาราง 12 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่าด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเองด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ขนาดของสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.64	3.67	3.48
ขนาดเล็ก	3.64	-	0.03	0.16
ขนาดกลาง	3.67	-	-	0.19*
ขนาดใหญ่	3.48	-	-	-

* $p \leq .05$

จากตาราง 13 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกขนาดของสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิด
ทางบวก พบว่า สถานศึกษาขนาดกลางแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่าสถานศึกษา
ขนาดใหญ่

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์

ขนาดของสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.87	3.59	3.82
ขนาดเล็ก	3.87	-	0.28*	0.04
ขนาดกลาง	3.59	-	-	0.23*
ขนาดใหญ่	3.82	-	-	-

* $p \leq .05$

จากตาราง 14 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกขนาดของสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์พบว่า สถานศึกษานาขนาดเล็กแตกต่างกับสถานศึกษานากลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษานาเล็กมีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่าสถานศึกษานากลาง และพบว่าสถานศึกษานากลางแตกต่างกับสถานศึกษานาใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษานาใหญ่มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำมากกว่าสถานศึกษานากลาง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 6,860 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่มได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 363 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมแบบสอบถามให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยการหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางของประกอบความเรียง
3. วิเคราะห์การศึกษายทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 55)
4. วิเคราะห์ข้อมูล การศึกษายทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เปรียบเทียบตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบค่าที (t-test)
5. วิเคราะห์ข้อมูลการศึกษายทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ (Scheffe')
6. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปตารางประกอบบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษายทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลของครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมาก จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 50.96 มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานน้อย จำนวน

178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.04 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 47.93 สถานศึกษานขนาดกลาง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 36.09 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 15.98

2. บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และด้านการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเอง

3. การเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด มีดังนี้

3.1 บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ดังต่อไปนี้

1. บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าในยุคการปฏิรูปการศึกษาไทย ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะแห่งการแข่งขันที่ไร้พรมแดน และภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการปรับโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ผู้บริหารจึงต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ นับเป็นปัจจัยแรกของบุคคลที่จะให้การยอมรับ นับถือ และเกิดความศรัทธาในตัวผู้นำ รวมถึงสมรรถนะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เช่น ความสามารถในการคิดซับซ้อนหรือหลายชั้น ความสามารถ

ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสามารถด้านพฤติกรรมที่ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ความไวต่อการรับรู้วัฒนธรรม ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ และความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ เป็นต้น นอกจากนี้คุณลักษณะที่ไม่ควรมองข้ามในการเป็นผู้นำคือ คุณลักษณะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบไปด้วย การตระหนักรู้ในตนเอง มีวินัยในตนเอง การสร้างแรงจูงใจ ความเข้าใจผู้อื่น และทักษะทางสังคม (สมุทร ชำนาญ. 2556 : 93 - 94) สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้ผู้ตามนำมาเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำตนเองได้ ในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรดึงความสามารถของผู้ตามออกมา โดยอาจอาศัยศิลปะการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมีความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับผลรางวัลของผลตอบแทน การกระทำนั้นเป็นสิ่งจูงใจ (สัมมา รชนีศย์. 2553 : 133 - 134) เพื่อให้ผู้ตามสามารถพัฒนาและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นมา มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งในการบริหารงานในองค์กรที่ขาดมิได้ก็คือ ผู้บริหารควรมีจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้นำ โดยการเคารพนับถือผู้อื่น การบริการผู้อื่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และการสร้างระบบกลุ่ม (Northhouse. 2004 : 311) จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจึงจำเป็นต้องผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศักยภาพความสามารถในการกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของการเป็นผู้นำตนเองที่มีอยู่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงานสูงสุด และกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องบริหารงานที่มีลักษณะเป็นผู้นำชั้นยอด หรือภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims. 1989 : 52) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยา อินทรีย์ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณดี ชายสมุทร (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่าได้รับการอบรมพัฒนาศักยภาพ และต้องผ่านการพัฒนาอย่างเข้มสำหรับครูผู้ช่วยกับในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ที่รวดเร็ว และทันสมัย ทำให้สามารถเข้าถึงสื่อและองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งเป็นการเปิดโลกทัศน์ทางความคิด อันส่งผลให้มีแนวคิด มุมมองในการพิจารณา วิวินิจฉัย เรื่องราวต่าง หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกับครูที่มีประสบการณ์มาก ทั้งนี้ประสบการณ์ ถือเป็นรูปแบบหนึ่งในของการพัฒนาในระหว่างการทำงาน เป็นองค์ประกอบในการสร้างประสิทธิผล ในการนำ สามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน ได้อย่างรวดเร็ว ประสบการณ์ตรง จากการทำงานในอดีตนับว่าเป็นบทบาทสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจในการกิจต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งในเวลาปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์ตรงของผู้นำและผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยเกิด ประสิทธิภาพต่อภาวะผู้นำขององค์กรโดยตรง ซึ่งการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 ปัจจัย คือ ประสบการณ์ที่ทำหาย แหล่งประสบการณ์ และขอบเขตของประสบการณ์ (DuBrin, 2010 : 448) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม ให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ มีการกระจายอำนาจ การพัฒนาและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นมา มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและเสริมสร้างให้ผู้ตามทุกคนสามารถ เป็นผู้นำตนเองได้ (บุตรี จารุโรจน์ 2549 : 1) ซึ่งการส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง โดยมีการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและ ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 20 ชั่วโมงต่อคน ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ดังนั้น ไม่ว่าครูที่มีประสบการณ์มากหรือน้อยเพียงใดก็มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทธา ชนะสิทธิ์ (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารใน โรงเรียนอำเภอลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน อำเภอลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของณรงค์ศักดิ์ ะโร (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ไม่ว่าสถานศึกษาที่มีขนาดใดก็ตาม ต่างก็มีภารกิจในการบริหาร

สถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตามต้องการ ซึ่งผู้บริหารใช้หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และยึดหลักการกระจายอำนาจ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป (จรัส อติวิทยากรณ์. 2554 : 67 - 69) เพื่อปรับให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษายุคใหม่ มีความจำเป็นที่ชุมชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทำให้เกิดความรู้สึกที่มีอำนาจและความรู้สึกรับผิดชอบต่อชุมชน นำไปสู่การดำเนินงานด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเพื่อประโยชน์เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 30 - 31) ซึ่งเป็นการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีคุณลักษณะ และบทบาทของภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยการปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับภารกิจในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการจัดระบบการบริหารที่ดี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีการบริหารจัดการด้าน โครงสร้าง และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความสามารถโดยการนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำเหนือผู้นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำในตนเองเพื่อให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ การให้รางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่เกิดจากการทำงาน และส่งเสริมความคิดที่มีประสิทธิภาพ (Manz and Sims. 1989 : 78 - 80) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสถานศึกษาขนาดใดก็ตาม ก็จำเป็นต้องพัฒนาตนเองและผู้อื่นให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของประทีป นิ่มมาก (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของมนัชา ธรรมลิขิต (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านการแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยการพัฒนาให้บุคลากรมีการแสดงออกทางภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถลอกเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ได้
2. ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยสร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และเสริมแรงให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งผู้นำให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร
3. ผู้บริหารควรส่งเสริมด้านการสร้างรูปแบบทางความคิดบวก โดยให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยได้อย่างราบรื่น กระตุ้นให้บุคลากรมองโลกในแง่บวกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์กร ส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาต่อไป
2. ควรศึกษาทักษะภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- กัลยา อินทรีย์. (2556). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2550). “ลักษณะและบทบาทผู้นำ,” **เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**.
(วารสารออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/index.htm>.
25 พฤษภาคม 2559.
- จรววยพร ธรณินทร์. (เมษายน 2550). “บุคลิกภาพสำหรับนักบริหารมือเยี่ยม,” **ข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา**. 27 (4) : 7 - 14.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา :
เทมการพิมพ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2554). **การศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน : การบริหารองค์การและบุคลากร
ทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีสยาม.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (ม.ป.ป.). **หลักการบริหารการศึกษา และการจัดการศึกษา**. ปัตตานี :
สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชุษณะ เตชคณา. (2550). **ACTIVE LEADER ผู้นำ 360 องศา**. กรุงเทพฯ : จ्ञานบุ๊คส์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2557). **การพัฒนาภาวะผู้นำ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :
www.peoplevalue.co.th/227/. 12 ตุลาคม 2559.
- ณรงค์ศักดิ์ ะโร. (2559). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดั่งตฤณ. (มิถุนายน 2553). “หลักธรรมของผู้นำ,” **จำจ้ใจ**. 5 (6) : 4.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). **การบริหารเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติการทางการศึกษา**.
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- _____. (2551). **การบริหารเชิงจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติการทางการศึกษา**.
กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

- ธวัช บุญยวมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : วี อินเทอร์เน็ต.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2551). **โน้ตย่อบริหาร**. เชียงใหม่ : Orange Group Tactics Design.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- _____. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดีนทร์ วรรณเกต. (2556). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุตรี จารุโรจน์. (2549). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประทีป นิ่มมาก. (2556). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรา ชนะสิทธิ์. (2559). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนอำเภอลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- _____. (2553). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : มนตรี.
- มันชยา ธรรมลิขิต. (2559). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2552). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : วีเจ.พรินต์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- _____. (2554). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนวัชการพิมพ์.
- วรรณดี ชายสมุทร. (2559). **การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สัมมา รณินิชย์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ระยอง : พี.เอส.การพิมพ์.
- สุชุม เกลยทรัพย์. (2550). ACTIVE LEADER ผู้นำ 360 องศา. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์.
- สุนันทา เลานันทน์. (2549). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : แอนด์เมคสติคเกอร์แอนด์ดีไซซ์.
- สุริย์มาศ สุขกลี. (กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2557). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา,” วารสารวิจัยรำไพพรรณี. 8 (2) : 18 - 26.
- สุลาวรรณ คงถาวร. (2556). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2550). ACTIVE LEADER ผู้นำ 360 องศา. กรุงเทพฯ : ฐานบุ๊คส์.
- หทัยวัลย์ คุ่มภัย. (2554). ความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- หยกแก้ว กมลวรรณ. (2549). ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. อุดรดิตต์ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- Boone, M. (1992). **The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural SchoolsTexas** : Abstracts from : ERIC database. ERIC NO : 354115.

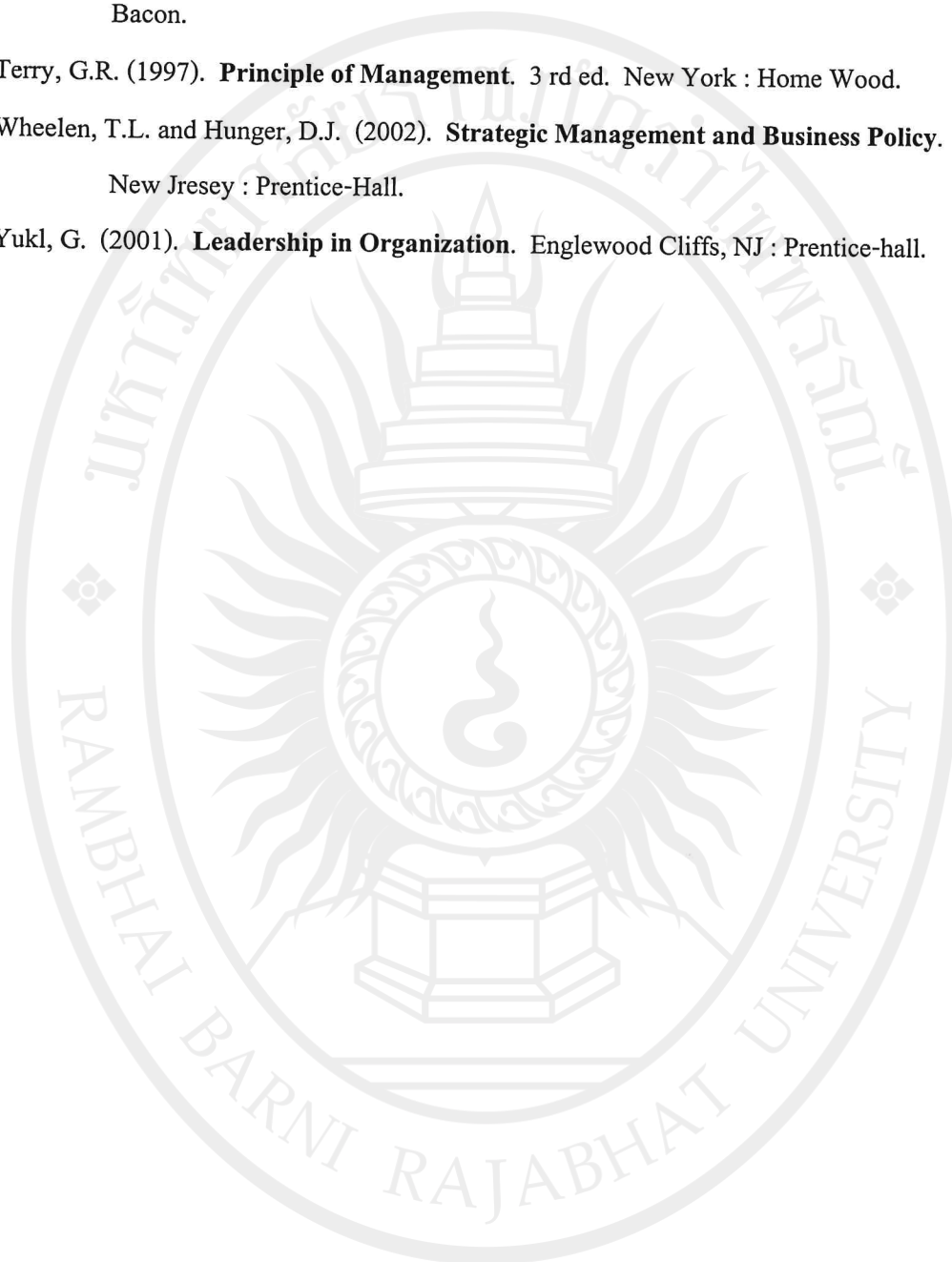
- Cardona, P. (2000). "Transcendental Leadership," **Leadership & Organization Development Journal**. 21(4) : 201 - 207.
- DuBrin, A.J. (1998). **Leadership : Research Finding, Practice, and Skills**. Boston : Houghton.
- _____. (2010). **Principle of Leadership**. 6 th ed. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Gibson, J.L. (1997). **Organization : Behavior, Struture, Process**. 9 th ed. New York : McGraw-Hill.
- James, M.K. and Barry, Z.P. (1995). **The Leadership Challenge : Organizational Development & Leadership Education**. 4 th ed. San Francisco : Bass Publishers.
- Jolly, R. and Artlee, F. (1996). "The Effectiveness of Secondary Educational Administration Preparation Programs at Kansas Regents Universities," **Dissertation Abstracts International**. 56 (12) : 4224-A.
- Kelly, G. (1988). **Sexuality Today : The Human Perspective**. Sluice Dock, Guilford, and Connecticut : Dushkin Publishing Group.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1997). **The Leadership Challenge**. San Francisco : Jossey-Bass.
- _____. (2003). **The Leadership Challenge**. 3 rd ed. San Francisco : Jossey-Bass.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (March 1970). "Determining Sample Size for Research Activities," **Educational and Psychological Measurement**. 30 (3) : 607 - 610.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. (1989). **Superleadership Leading Others to Lead Themselves**. New York : Prentice-Hall Press.
- McCauley, C.D. (1998). **Handbook of Leadership Development**. San Francisco : Jossey-bass.
- McEwan, E.K. (1998). **Seven Steps to Effect Instructional Leadership**. California : Corwin Press.
- Nahavandi, A. (2000). **The Art and Science of Leadership**. 2 nd ed. Upper Saddle. River, NJ : Prentice Hall.
- Northhouse, P.G. (2004). **Leadership : Theory and Practice**. 3 rd ed. California : Sage Plublication.

Owens, R.G. (2001). **Organizational Behavior in Education**. 7 th ed. New York : Allyn and Bacon.

Terry, G.R. (1997). **Principle of Management**. 3 rd ed. New York : Home Wood.

Wheelen, T.L. and Hunger, D.J. (2002). **Strategic Management and Business Policy**. 8 th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Yukl, G. (2001). **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-hall.



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๘ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายครรชิต วรรณชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกลี เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๘ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายนพรัตน์ รุ่งโรจน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาทบทวนทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยันต์ ประดิษฐ์ศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๘ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวสุภัทรา วาที

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษบทบาททภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกลี เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๖๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๘ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวกัญญาดา วราแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาส สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๘ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางสาวมาลิสา โพธิสัตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษახอบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ ที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จาก ท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/๐๖๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๘ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษานโยบายภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรียมาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๖๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๘ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกลี เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดี เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกสถานศึกษาของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงต้องนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูของท่าน

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

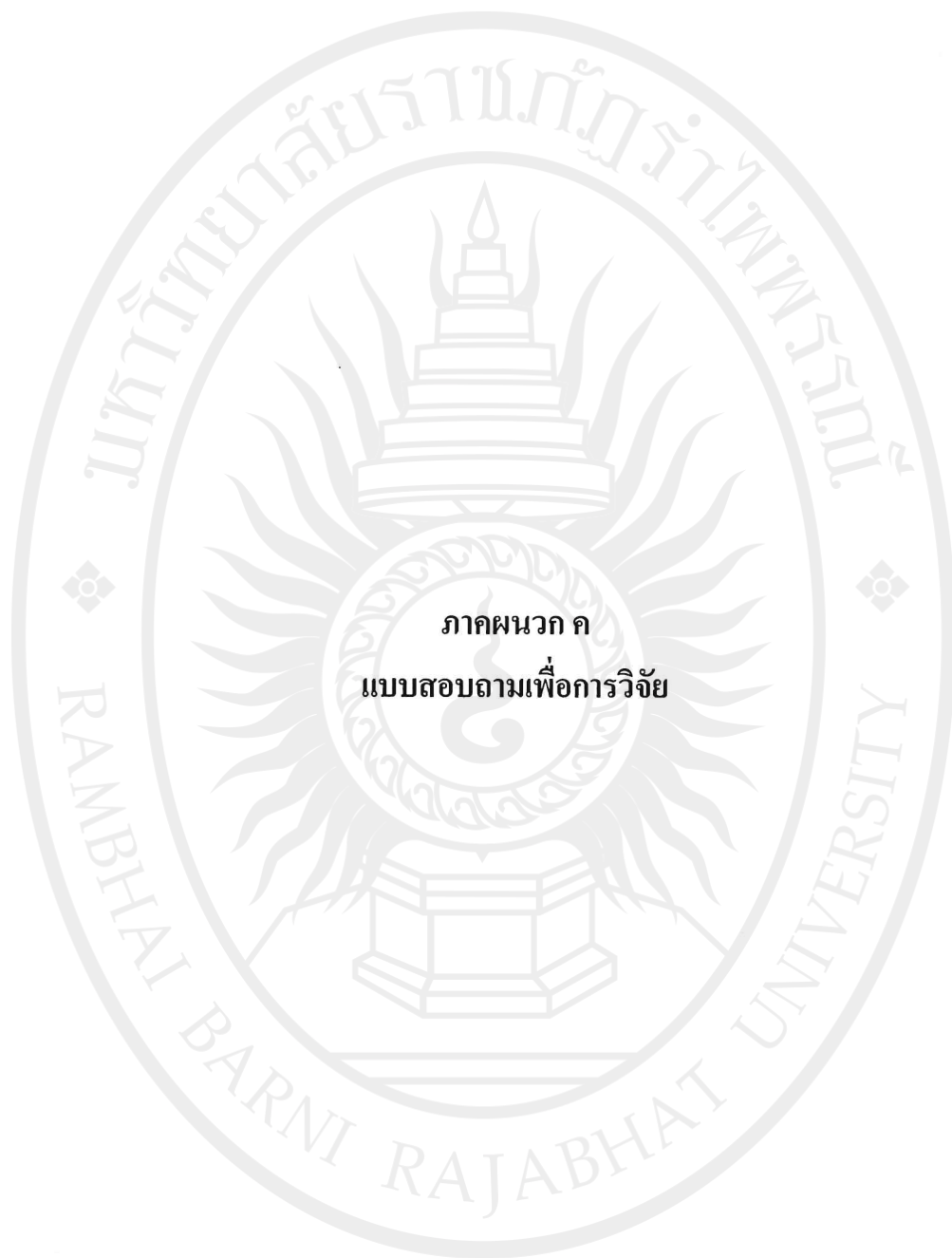
(รองศาสตราจารย์ชัยชนต์ ประดิษฐ์ศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘

โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด
2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับสอบถามครูผู้สอน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านหรือสถานศึกษาของท่านและข้อมูลที่ท่านตอบทั้งหมดจะถือเป็นความลับ ขอได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ขอขอบคุณท่านที่สละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามชุดนี้จนเสร็จสมบูรณ์

นางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ให้ตรงกับความเป็นจริง

1. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ปี

2. ขนาดของสถานศึกษา

() ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา)

() ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน)

() ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โปรดอ่านรายละเอียด
เกี่ยวกับข้อความ ต่อไปนี้แล้วพิจารณาว่า ท่านมีความคิดเห็นต่อบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ในระดับใด
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ให้ตรงกับระดับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่
ตามคะแนนซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับมาก
- 3 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
0	ความสามารถในการคิดและวิเคราะห์ สร้างสรรค์ผลงานในการเป็นผู้บริหาร สถานศึกษา		✓			

จากตัวอย่างข้อ 0 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสามารถในการคิดและวิเคราะห์
สร้างสรรค์ผลงานในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เป็นต้น

ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับบทบาท				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง						
1.	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เข้าไปในทิศทางที่เหมาะสม					
2.	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมแสดงออกไปในทิศทางที่เหมาะสม					
3.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
4.	กระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจในคุณค่าของการปฏิบัติงานในองค์กร					
5.	กระตุ้นให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานด้วยตนเองได้					
6.	กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความเป็นผู้นำตนเองจากการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ					
7.	กระตุ้นให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้					
8.	พัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ					
9.	ดึงศักยภาพหรือความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร					
10.	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานอย่างเป็นมีระบบ					
การแสดงบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง						
11.	มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร					

ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับบทบาท				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
12.	ส่งเสริมให้บุคลากรนำมาสร้างเป็นแบบผู้นำ ตนเองได้					
13.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัย เสียสละ และ มีบุคลิกภาพที่ดี					
14.	ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มี ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
15.	กระตุ้นพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถ ลอกเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ได้					
16.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม					
17.	พัฒนาให้บุคลากรมีการแสดงออกทางภาวะผู้นำ					
18.	เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					
19.	เป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน					
20.	มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิด การพัฒนางานในองค์กร					
การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมายด้วยตนเอง						
21.	มีพฤติกรรมกระตุ้น แนะนำ สนับสนุน และ ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมาย ด้วยตนเองได้					
22.	กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทางและเป็นระบบ					
23.	ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป					
24.	สนับสนุนให้บุคลากรมีการกำหนดระยะเวลา และควบคุมเป้าหมายของงานได้					

ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับบทบาท				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
25.	กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการตั้งเป้าหมายของตนเองสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
26.	สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีทิศทาง มุ่งสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
27.	สนับสนุนให้บุคลากรให้มีความสามารถในการวางแผนและตั้งเป้าหมายในชีวิตการทำงานของตนเองได้					
28.	วิเคราะห์เป้าหมาย กำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กร					
29.	สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรและทำให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น					
30.	กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน					
การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก						
31.	กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดที่สร้างสรรค์					
32.	ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน					
33.	สามารถสร้างรูปแบบการคิดและเทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ					
34.	แนะนำให้บุคลากรมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีเหตุผล					
35.	นำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้ อย่างเป็นระบบ					

ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับบทบาท				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
36.	ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์					
37.	ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์					
38.	ส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร					
39.	กระตุ้นให้บุคลากรมองโลกในแง่บวกและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์กร					
40.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยได้อย่างราบรื่น					
การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์						
41.	มีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ					
42.	มีพฤติกรรมในการส่งเสริมช่วยเหลือให้บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน					
43.	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนา					
44.	ให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขปัญหามาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น					
45.	เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					

ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับบทบาท				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
46.	การช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเองได้					
47.	ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติด้วยความยุติธรรม					
48.	เป็นผู้ที่มีศิลปะในการดำเนินหรือตีขมบุคลากร					
49.	ส่งเสริมให้ผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกียรติ การยกย่อง การชมเชย เป็นต้น					
50.	แสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชยกับบุคลากร ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน						
51.	สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน					
52.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างคณะทำงาน และระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
53.	มีการจัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบ ร่วมกันและเปิดเผย					
54.	กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน					
55.	มีการเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ของระหว่างบุคคลและภายในกลุ่ม					
56.	ส่งเสริมให้บุคลากรความสามัคคี					
57.	เสริมสร้างให้บุคลากรมีแนวทางในการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์					
58.	การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการ สร้างทีมงาน					

ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับบทบาท				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
59.	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตามความสามารถของบุคคล เพื่อให้ทีมงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
60.	ส่งเสริมการใช้กระบวนการกลุ่ม ในการจัดบรรยากาศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคคลและภายในกลุ่ม					
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง						
61.	สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และเสริมแรงให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน					
62.	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม					
63.	เสริมสร้างให้บุคลากรมีความศรัทธา ความประทับใจ และความผูกพันต่อโรงเรียน อันจะก่อให้เกิดความรัก					
64.	ผู้นำให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร					
65.	มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ					
66.	กำหนดระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร					
67.	มีการจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ดี					

ร.ก.	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับบทบาท				
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
68.	จัดสรรสวัสดิการให้แก่บุคลากรได้อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน					
69.	ทำให้ผู้นำมีวัฒนธรรมที่ดี เป็นการสร้างศักยภาพ ให้แก่บุคลากรในการเป็นผู้นำตนเอง					
70.	เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร เพื่อเป็นการ สร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนต่อไป					

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก ง

คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง									
1.	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งเสริมและ กระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทาง ที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่กระตุ้นให้ บุคลากรมีพฤติกรรมแสดงออกไป ในทิศทางที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
4.	กระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจในคุณค่า ของการปฏิบัติงานในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	กระตุ้นให้บุคลากรสามารถคิดริเริ่ม สร้างสรรค์งานด้วยตนเองได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความเป็นผู้นำ ตนเองจากการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
7.	กระตุ้นให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในงาน ที่ได้รับมอบหมายได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	พัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9.	ตั้งศักยภาพหรือความสามารถของ บุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานอย่างเป็น ระบบ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
การแสดงผลบทบาทเป็นแบบฉบับให้บุคลากร เป็นผู้นำตนเอง									
11.	มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	ส่งเสริมให้บุคลากรนำมาสร้างเป็นแบบ ผู้นำตนเองได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
13.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัย เสียสละ และมีบุคลิกภาพที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึง การเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
15.	ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกทางด้าน ร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ได้อย่างเหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
16.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
17.	พัฒนาให้บุคลากรมีการแสดงออกทาง ภาวะผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18.	เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
19.	เป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
20.	มีพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดัน ให้เกิดการพัฒนางานในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างเป้าหมาย ด้วยตนเอง									
21.	มีพฤติกรรมกระตุ้น แนะนำ สนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากร สามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
22.	กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้อย่างมีทิศทางและเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23.	ทำให้นุคลากรเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24.	สนับสนุนให้นุคลากรมีการกำหนด ระยะเวลา และควบคุมเป้าหมาย ของงานได้	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
25.	กระตุ้นให้นุคลากรเห็นความสำคัญ ในการตั้งเป้าหมายของตนเอง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26.	สนับสนุนให้นุคลากรปฏิบัติงาน อย่างมีระบบ มีทิศทาง มุ่งสู่ความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
27.	สนับสนุนให้นุคลากรให้มีความสามารถ ในการวางแผนและตั้งเป้าหมายในชีวิต การทำงานของตนเองได้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
28.	วิเคราะห์เป้าหมาย กำหนดทิศทาง ในการพัฒนาองค์กร	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
29.	สามารถสื่อวิสัยทัศน์ขององค์กร และทำให้นุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์นั้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30.	กระตุ้นให้นุคลากรแสดงความเชื่อมั่น ต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนด เป้าหมายการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
การสร้างรูปแบบทางความคิดบวก									
31.	กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรแสดง ความคิดที่สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32.	ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างเจตคติที่ดี ต่อการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33.	สามารถสร้างรูปแบบการคิดและเทคนิค การปฏิบัติงานใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34.	แนะนำให้บุคลากรมีการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35.	นำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36.	ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็น ผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37.	ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึง วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและ สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38.	ส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า ของบุคลากร และก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดในองค์กร	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
39.	กระตุ้นให้บุคลากรมองโลกในแง่บวก และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีวิธีการ ประนีประนอมหรือไกล่เกลี่ยได้ อย่างราบรื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง									
โดยให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์									
41.	มีพฤติกรรมในการส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาตนเองตามความต้องการและ ความสนใจ	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
42.	มีพฤติกรรมในการส่งเสริมช่วยเหลือให้ บุคลากรมีความสามารถเพื่อจูงใจหรือใช้ อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
43.	สนับสนุนให้บุคลากรได้รับโอกาส ในการพัฒนา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
44.	ให้คำปรึกษาและแนวทางแก้ไขปัญหา เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45.	เปิดโอกาสให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46.	การช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหาร ตนเองได้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
47.	ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานบรรลุ เป้าหมายและปฏิบัติด้วยความยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48.	เป็นผู้ที่มีศิลปะในการตำหนิหรือติชม บุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
49.	ส่งเสริมให้ผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อ สาธารณชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้ เกียรติ การยกย่อง การชมเชย เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
50.	แสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชยกับ บุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการ สร้างทีมงาน									
51.	สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
52.	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างคณะ ทำงานและระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53.	มีการจัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบ รับผิดชอบร่วมกันและเปิดเผย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
54.	กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมกัน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
55.	มีการเข้าใจและยอมรับความคิดเห็น ที่แตกต่างของระหว่างบุคคลและ ภายในกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
56.	ส่งเสริมให้บุคลากรความสามัคคี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
57.	เสริมสร้างให้บุคลากรมีแนวทางในการ แก้ปัญหาข้อขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
58.	การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
59.	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ตามความสามารถของบุคคล เพื่อให้ทีมงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
60.	ส่งเสริมการใช้กระบวนการกลุ่ม ในการ จัดบรรยากาศเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันระหว่างบุคคลและภายในกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม ของผู้นำตนเอง									
61.	สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และเสริมแรง ให้บุคลากรมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นเจ้าของ สถานศึกษาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
62.	ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ วินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
63.	เสริมสร้างให้บุคลากรมีความศรัทธา ความประทับใจ และความผูกพันต่อ โรงเรียน อันจะก่อให้เกิดความรัก	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
64.	ผู้นำให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
65.	มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
66.	กำหนดระเบียบหรือแนวทางการปฏิบัติ ร่วมกันเพื่อการสร้างวัฒนธรรมที่ดี ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
67.	มีการจัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อ การปฏิบัติงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
68.	จัดสรรสวัสดิการให้แก่บุคลากรได้ อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	บทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
69.	ทำให้ผู้นำมีวัฒนธรรมที่ดี เป็นการสร้าง ศักยภาพให้แก่บุคลากรในการเป็นผู้นำ ตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
70.	เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์กร เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน ต่อไป	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาคผนวก จ
คำอธิบายจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง		2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	
1.	0.73	1.	0.68
2.	0.55	2.	0.37
3.	0.63	3.	0.53
4.	0.69	4.	0.69
5.	0.45	5.	0.61
6.	0.52	6.	0.64
7.	0.66	7.	0.67
8.	0.75	8.	0.73
9.	0.42	9.	0.45
10.	0.62	10.	0.67
3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง		4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	
1.	0.60	1.	0.81
2.	0.30	2.	0.69
3.	0.55	3.	0.61
4.	0.47	4.	0.63
5.	0.76	5.	0.56
6.	0.54	6.	0.49
7.	0.69	7.	0.67
8.	0.72	8.	0.72
9.	0.70	9.	0.56
10.	0.83	10.	0.64

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์		6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	
1.	0.69	1.	0.51
2.	0.66	2.	0.69
3.	0.48	3.	0.49
4.	0.57	4.	0.79
5.	0.78	5.	0.84
6.	0.51	6.	0.65
7.	0.72	7.	0.49
8.	0.68	8.	0.67
9.	0.50	9.	0.72
10.	0.61	10.	0.56
7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง			
1.	0.64		
2.	0.69		
3.	0.49		
4.	0.67		
5.	0.72		
6.	0.56		
7.	0.64		
8.	0.68		
9.	0.49		
10.	0.33		

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด อยู่ระหว่าง 0.30 - 0.84

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด เท่ากับ 0.98



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ประวัติย่อผู้วิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวรุ่งรัตน์ สุนทรประยูร
วัน เดือน ปีเกิด	29 กันยายน 2533
สถานที่เกิด	อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 222 หมู่ที่ 8 ตำบลคลองใหญ่ อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด 23110
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านคลองจาก อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด 23110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2548	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนกันทรลักษ์วิทยา จังหวัดศรีสะเกษ
พ.ศ. 2551	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนกันทรลักษ์วิทยา จังหวัดศรีสะเกษ
พ.ศ. 2557	ครุศาสตรบัณฑิต ค.บ. (สาขาการศึกษาปฐมวัย) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
พ.ศ. 2560	ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี