



ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2



โดย
นางสาวปณิณิ จันภักดี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE SUPERLEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND SCHOOL EFFECTIVENESS
UNDER RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
โดย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2
สาขาวิชา นางสาวปณิธิ จันภักดี
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์
รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว
ดร. ชัตติยา ต้วงสำราญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติศัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร. ชัตติยา ต้วงสำราญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

630620045 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

นางสาว ปณิณิ จันภักดี: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวความคิดของแมนซ์และซิมส์ และประสิทธิภาพของสถานศึกษาตามแนวคิดของมาร์ซาโน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1.ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ

2.ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ

3.ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

630620045 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : SUPERLEADERSHIP, SCHOOL EFFECTIVENESS

MISS PANILIN JANPAKDEE : THE SUPERLEADERSHIP OF ADMINISTRATOR AND
SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER
RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 THESIS ADVISOR : PH.D.
MATTANA WANGTHANOMSAK

The purposes of this research were to determine 1) the school administrator's superleadership under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2 2) the school effectiveness under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2 and 3) the relationship between the school administrator's superleadership and the school effectiveness under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2. The sample of this research consisted of 108 schools in Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2. The one respondents from each school consisted of a deputy director for academic affairs or an academic department. The research instrument was a opinionnaire regarding the superleadership of administrator, based on the concept of Manz and Sims and the school effectiveness, based on the concept of Marzano. The statistical analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this research were as follow:

1. The school administrator's superleadership under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2, as a whole were a high level, Each aspect was found the highest level and high level 6 aspect; ranking from the highest to the lowest mean: encouraging self-set goals, develop self-leadership through reward and constructive reprimand, becoming a self-leader, create positive thought patterns, facilitate a self-leadership culture, promote self-leadership through teamwork and modeling self-leadership.

2. The school effectiveness under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2, as a whole were a high level, Each aspect was found the highest level and high level 4 aspect; ranking from the highest to the lowest mean: an instructional framework that develops and maintains effective instruction in every classroom, a guaranteed and viable curriculum focused on enhancing student learning, a competency-based system that ensures student mastery of content, a standards-referenced system of reporting student progress and a safe and orderly environment that supports cooperation and collaboration.

3. the relationship between the school administrator's superleadership and the school effectiveness under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 2 were high correlation with the .01 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี เนื่องจากความกรุณาอย่างยิ่งของรองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ดร.ชัตติยา ด้วงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์ จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาค วิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.วรรณชัย รั้งซี่ ดร.ณัฐกร บุญรักษา ดร.วิรัชพัชร นันทินบัณฑิต ดร.ประสันตา โสมอินทร์ และ ดร.วชิระ ดวงใจดี ผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งนางเตือนใจ รักษาพงศ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการและหัวหน้าบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณกำลังใจ จากครอบครัวและกัลยาณมิตรปรีญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 39 มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ สมบูรณ์ด้วยดี

นางสาว ปณิณิณ จันภักดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	9
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	15
ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ	18
องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ.....	20
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา	28

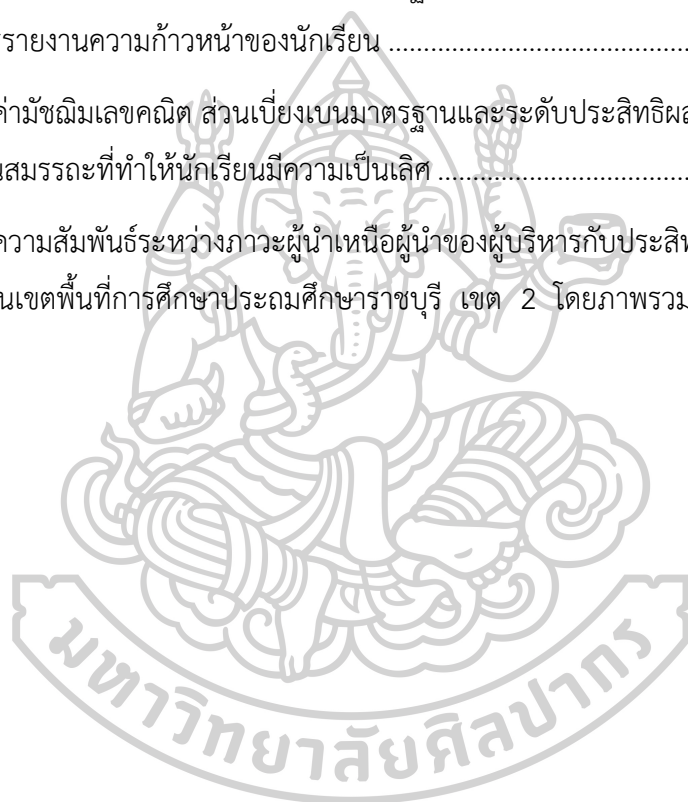
ประสิทธิผล.....	30
ความหมายของประสิทธิผล	30
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา	32
การประเมินประสิทธิผล	45
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2.....	47
ข้อมูลทางการศึกษา	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
งานวิจัยในประเทศ.....	48
งานวิจัยต่างประเทศ.....	56
สรุป.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	60
ระเบียบวิธีวิจัย	61
แผนแบบการวิจัย	61
ประชากร	61
กลุ่มตัวอย่าง.....	61
ผู้ให้ข้อมูล.....	62
ตัวแปรที่ศึกษา.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	68
สรุป.....	70

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	73
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา	82
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.....	88
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	91
สรุปผลการวิจัย.....	91
การอภิปรายผล	92
ข้อเสนอแนะ	99
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	99
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	101
รายการอ้างอิง	102
ภาคผนวก.....	108
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ วิจัย และค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	109
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลอง เครื่องมือ และการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out).....	119
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อสถานศึกษากลุ่ม ตัวอย่าง และเครื่องมือในการวิจัย.....	126
ประวัติผู้เขียน.....	139

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามอำเภอ	47
ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาในสังกัดจำแนกตามขนาด	47
ตารางที่ 3 จำนวนนักเรียน ห้องเรียน ปีการศึกษา 2564 ระดับอนุบาล - มัธยมศึกษาตอนต้น จำแนกระดับชั้นและจำแนกรายอำเภอ.....	48
ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	62
ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot}).....	74
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำตนเอง.....	75
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง	76
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง.....	77
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก.....	78
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์.....	79
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	80
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง.....	81
ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}).....	82

ตารางที่ 15	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน	83
ตารางที่ 16	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านกรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน	84
ตารางที่ 17	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านหลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน	85
ตารางที่ 18	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน	86
ตารางที่ 19	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ	87
ตารางที่ 20	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน	88



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	12
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	13
แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์...	27



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลง¹ หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การสร้างและพัฒนาคนไทยเพื่ออนาคตของประเทศ สร้างคนไทยให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ เน้นการอ่านออก เขียนได้ คิดวิเคราะห์เป็น สามารถสร้างวิสัยทัศน์และวางแผนอนาคตที่ดีของตนเองได้ รวมถึงรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของคนไทยและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประเทศชาติเป็นหลัก²

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก³ เนื่องจาก “ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ” ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกัน โดยเน้น

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579** (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 1.

² กระทรวงศึกษาธิการ, **นโยบาย ปิงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560), 2.

³ บรรจง ลาวะลี, "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน," **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 206-207.

ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนเชิงสมรรถนะรายบุคคล ตามความสนใจและความถนัดอย่างเต็มศักยภาพ มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศด้านทักษะสื่อสารภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาที่สาม มีทักษะความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนทุกช่วงวัย จึงเป็นพันธกิจสำคัญร่วมกันของรัฐและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างและพัฒนาพลเมืองที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถศึกษาเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนจนถึงขีดสูงสุดและพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดสูงสุดของศักยภาพของแต่ละบุคคลต่อไป

โลกศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถรับและส่งต่ออย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประชาชน ชุมชน และสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ประชาชนมีความรู้ความสามารถมากขึ้นและพร้อมที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ในขณะที่โครงสร้างและระบบการศึกษายังบริหารและจัดการภายใต้กฎ ระเบียบ และแบบแผนการปฏิบัติรูปแบบเดิม ส่งผลให้เกิดปัญหาและความไม่คล่องตัวในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อีกทั้งการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษานั้นยังเป็นปัญหา โดยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยิ่ง การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานส่วนกลาง และสถานศึกษา ควบคู่กับการปรับปรุงแก้ไขปัญหา และการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะส่งผลให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาที่แสดงความรับผิดชอบต่อคุณภาพมาตรฐานให้แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น⁵ การจัดการศึกษาที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาที่ถือว่าสำคัญในการพัฒนามนุษย์และนำไปสู่การสร้างทุนปัญญาของชาติ ด้านการพัฒนาผู้เรียนให้มีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตลอดจนการสร้างสร้งองค์ความรู้ใหม่ คิดวิเคราะห์และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁶ โดยสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลนั้น มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม จะส่งผลให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียน

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563** (กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2563), 8.

⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579** (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 108-131.

⁶ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตันและคณะ, **โรงเรียน 4.0 : โรงเรียนผลิตภาพ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560).

รวมทั้งชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความมีชื่อเสียง ซึ่งจะเกิดผลดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้นำหรือผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำองค์กรให้เดินไปในทิศทางที่เหมาะสม นำองค์กรให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย⁷ การขับเคลื่อนองค์กรต้องอาศัยการมีผู้นำที่ดีและเก่ง มีความรู้ มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทีมงานผู้ตามเป็นผู้ที่เดินอยู่ในทิศทางที่ผู้นำกำหนด หากผู้นำกำหนดทิศทางผิด ไม่มีภาวะผู้นำที่ดีเหมาะสมกับยุคสมัยแล้ว เส้นทางแห่งความสำเร็จย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ทีมงานผู้ตามย่อมเกิดความสับสนในการปฏิบัติอย่างแน่นอนและในที่สุดองค์กรย่อมแตกความสามัคคี ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีสอดคล้องกับยุคสมัย ย่อมทำให้ทีมงานผู้ตามยอมรับ เกิดศรัทธาและมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำจนสามารถนำทีมงานทั้งหมดไปสู่เส้นทางแห่งความสำเร็จตามเป้าหมายได้⁸ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำในศตวรรษที่ 21 นี้จะต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างและสามารถสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ สร้างการนำตนเองให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรซึ่งในบริบทสถานศึกษานั้นก็คือ การที่ผู้บริหารสามารถสร้างให้ครูเกิดภาวะผู้นำด้วยตนเองและสามารถนำตนเองในการทำงานและการมีส่วนร่วมในสถานศึกษาได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้เป็นกระแสการนำที่กำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ยุคที่ผู้นำไม่ได้มีบทบาทแค่การนำตนเองและนำคนอื่นเท่านั้น⁹ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรส่งเสริมให้ผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรได้ค้นพบความสามารถของตนและใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะให้อำนาจแก่ผู้ตามทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ การเป็นผู้นำแบบ “ผู้นำเหนือผู้นำ” ควรเริ่มจากการเปิดโอกาสให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเอง โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ให้รางวัลตนเอง และสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเองในกรณีที่ไม่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการ

⁷ สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, "ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพในศตวรรษที่ 21," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 1, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559): 30.

⁸ วิโรจน์ สารรัตนะและคณะ, "ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21," วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 20, 1 (มกราคม - มีนาคม 2561): 262.

⁹ ดาวรรณ ถวิลการ, "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21," วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 11, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558): 23-24.

ทำงานให้เพิ่มมากขึ้น เช่น รู้จักการทำงานให้เกิดคุณค่าโดยใช้ความรู้ความสามารถและควบคุมตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึง มุ่งเน้นเพื่อเปลี่ยนแปลงลักษณะพฤติกรรมตนเองของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเป็นผู้นำ ตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและการมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเองโดยใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ทั้งนี้ ผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จึงจะเรียกว่าผู้ที่มี “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ”¹⁰

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบ การศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์กรทางการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ มีการคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการรับบริการทางการศึกษาของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านความร่วมมือการทำงาน เป็นทีมและภาวะผู้นำเป็นทักษะสำคัญอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้มีความพร้อมในการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ท่ามกลางกระแสแห่ง การเปลี่ยนแปลง ทั้งในสังคมตลอดจนหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำ (Leadership) เป็น กระบวนการที่ผู้บริหารจะทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่มีทักษะความรู้ ทักษะความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม มาใช้ในการนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ผู้ร่วมงานมีความเป็นหนึ่งเดียวกันในการทำงาน โดย อาศัยภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนการทำงานให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ¹¹ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพการบริหาร สถานศึกษาในการสร้างคนให้เป็นผู้นำตามแบบอย่าง โดยสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตามแบบฉบับแห่ง ผู้นำ กระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำด้วยเช่นกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีความสำคัญในตนเองมี บทบาทในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะให้เป็นผู้ผู้นำ มีความสามารถในการตัดสินใจ ตามที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่ ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดที่ ทุกสถานศึกษาให้ความสำคัญ เมื่อสถานศึกษาผ่านด้านต่าง ๆ สถานศึกษาจะมีระบบที่มี

¹⁰ พิชญาภา ยืนยาว, "ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา," *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 11, 1 (มกราคม – เมษายน 2561): 2888.

¹¹ วิโรจน์ สารรัตนะและคณะ, *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทติ, 2555), 175.

“ความน่าเชื่อถือสูง” ซึ่งเกณฑ์ในแต่ละด้านจะติดตามและตรวจสอบตัวชี้วัดของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและแก้ไขทันทีเมื่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สถานศึกษาจะมีความเชื่อถือเมื่อเทียบกับเกณฑ์ตัวชี้วัดที่สำคัญและสามารถรับรองได้ว่านักเรียนทุกคนจะได้เรียนรู้เนื้อหาเฉพาะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในศตวรรษที่ 21¹²

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษาไม่อาจเป็นไปได้ตามที่กำหนดไว้ได้เลย หากขาดผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารเป็นแรงขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาของการวิจัย

จากการศึกษาผลการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารและผลการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ตามตัวชี้วัดจำนวน 5 นโยบายพบว่า ไม่บรรลุค่าเป้าหมายจำนวน 1 นโยบาย คือการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาด้านการมีศักยภาพในการปฏิบัติงานครบตามความจำเป็นในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานในระดับคุณภาพ 1 ซึ่งอยู่ระดับปรับปรุง¹³ อีกทั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาไม่มีผลงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์เพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป¹⁴ และจากข้อมูลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในเรื่องการใช้เวลาราชการไปทำธุระส่วนตัวมีความเสี่ยงสูงจำเป็นต้องเร่งจัดการเพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ข้าราชการจึงละทิ้งหน้าที่ราชการไม่ได้ ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาภาวะผู้นำเกี่ยวกับการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติใน

¹² Robert J. Marzano, *Marzano Levels of School Effectiveness*, (Indiana: Business Development Office, 2012), 1.

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563* (ราชบุรี : กลุ่มนโยบายและแผน, 2563), 27.

¹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563* (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2563), 29-35.

สิ่งที่ตั้งถาม¹⁵ ทั้งนี้เมื่อผู้บริหารขาดการเป็นผู้นำที่ดีแล้วอาจสัมพันธ์กับการบริหารงานหลายด้าน หากการบริหารของผู้บริหารดำเนินไปในทางที่ไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นเอง

ในส่วนของประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น จากนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชนบุรี เขต 2 มีนโยบายมุ่งเน้นความปลอดภัยในสถานศึกษา ซึ่งภัยที่เกิดขึ้นแก่นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกิดขึ้นซ้ำและส่งผลกระทบต่อสภาพร่างกายและจิตใจ เช่น ภัยจากการคุกคามทางเพศ ภัยจากการกลั่นแกล้งรังแก (Bully) รวมถึงภัยที่เกิดจากโรคอุบัติใหม่ ได้แก่ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และภัยจากไซเบอร์ เป็นต้น เป็นผลให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และสวัสดิภาพชีวิตของนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา¹⁶ จากการประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาตามตัวชี้วัดร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมในการสร้างภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามตามรูปแบบใหม่ในทุกรูปแบบ มีผลการประเมินไม่บรรลุค่าเป้าหมายร้อยละ 85¹⁷

จากรายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2563 ระดับปฐมวัย ด้านคุณภาพของเด็ก พบว่าจุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ ทักษะการคิดแก้ปัญหา คิดรวบยอด คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร้อยละ 40.85 และการมีความสามารถคิดรวบยอด คิดเชิงเหตุผล คิดแก้ปัญหาและตัดสินใจเรื่องง่าย ๆ ร้อยละ 40.15 ส่วนด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ พบว่า การจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนาครู ร้อยละ 22.54 และส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดประสบการณ์ ร้อยละ 19.72¹⁸ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณภาพของเด็ก พบว่าจุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ร้อยละ 42.96 รองลงมา คือ นักเรียนมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติหรือ

¹⁵ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 2, รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต (ผลประโยชน์ทับซ้อน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 (ราชบุรี: กลุ่มกฎหมายและคดี, 2563), 10-11.

¹⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 2, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2563-2565 (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2563), 63.

¹⁷ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 2, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2563-2565 (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2563), 18.

¹⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชนบุรี เขต 2, รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report) ระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2563 (ราชบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2564), 1-2.

ผลการทดสอบอื่น ๆ ร้อยละ 33.80 และมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ ร้อยละ 28.87 ส่วนด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ พบว่า การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ร้อยละ 45.80 และมีระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็ง ร้อยละ 13.38 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จุดที่ควรพัฒนามากที่สุด คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการวัดและ ประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนได้รับรู้และนำไปพัฒนาตนเอง ร้อยละ 21.23 และมีรูปแบบการจัดการ เรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น ร้อยละ 19.72 และมีการใช้สื่อและเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร้อยละ 18.31 ซึ่งทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่ส่งเสริม ผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21¹⁹

นอกจากนี้ จากการศึกษารายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self – Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2563 พบว่า จุดที่ควรพัฒนาในมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียนระดับ ปฐมวัย โรงเรียนควรพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพเด็กตามความสามารถและความเหมาะสมอย่าง สม่าเสมอและต่อเนื่อง ส่วนผู้เรียนในระดับชั้น ป.1-ป.3 ควรพัฒนาด้านการอ่านออก เขียนได้ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในการเข้ารับการทดสอบระดับชาติ NT ทักษะการคิด คณิตศาสตร์ การแก้โจทย์ปัญหาทางคณิตศาสตร์ มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสร้างนิสัยรักการอ่านและ การเล่นกีฬา ในส่วนของผู้เรียนในระดับชั้น ม.1-ม.3 ควรพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ ผู้เรียนในการเข้ารับการทดสอบระดับชาติ (O-Net), ทักษะการคิดคณิตศาสตร์ การแก้โจทย์ปัญหา ทางคณิตศาสตร์ ทักษะการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ครูทุกคนควรมีการวิเคราะห์ ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อนำมาใช้ในการซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน ควรพัฒนา ปรับปรุงเครื่องมือวัดและทดสอบการประเมินผลการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนทั้งก่อนเรียนและหลัง เรียนเพื่อติดตามพัฒนาการของผู้เรียน²⁰

¹⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, รายงานการสังเคราะห์ผลการ ประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563 (ราชบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2564), 1-2.

²⁰ โรงเรียนวัดไผ่สามเกาะ(ปัญญาประชาสามัคคี), รายงานการประเมินตนเองของ สถานศึกษา (Self – Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2563, เข้าถึงเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2565 เข้าถึงได้จาก <http://www.paisamkoh.ac.th/file/SAR2563.pdf>.

อีกทั้งผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ประเมินคุณภาพภายนอก ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากจำนวนโรงเรียน 147 แห่ง เข้ารับการประเมินจำนวน 10 แห่ง โดยภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 58.82 จากมาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียนได้ระดับคุณภาพปานกลางจำนวน 2 โรงเรียน ร้อยละ 11.76 และจากมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ระดับคุณภาพปานกลางจำนวน 2 โรงเรียน ร้อยละ 11.76²¹ จากที่กล่าวมานั้นสะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นควรจะต้องได้รับการปรับปรุง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาโดยตรงและจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยมีผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของการจัดการศึกษาในระดับชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

²¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563 (ราชบุรี : กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2564), 8.

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามในการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นขอบข่ายของการวิจัย ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดว่าองค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน องค์ประกอบดังกล่าวมี 5 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (input) คือ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และการบริหารจัดการ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การนิเทศ ติดตาม และการบริหารจัดการ 3) ผลผลิต (output) คือ ประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (environment)²²

²² Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, *Educational Administration: Concepts and Practices*, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 25.

ในด้านภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีผู้เสนอแนวคิด คือ แมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก 5) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง²³ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำว่า จะต้องมีการปฏิบัติตนดังนี้ 1) เตรียมตัว เตรียมใจ ก่อนนำ 2) ตระหนักใน การนำคน 3) ใช้อำนาจให้เหมาะสม 4) นำสมาชิกสู่เป้าหมาย 5) ไม่หยุดพัฒนาตนเอง²⁴ ยอลและจู (Yeol and Ju) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ได้แก่ 1) การขับเคลื่อนกิจกรรม ได้แก่ การสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและแรงจูงใจ 2) การสร้างแรงบันดาลใจที่ท้าทาย ได้แก่ การเข้าใจอย่างถ่องแท้ การเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการแสวงหาความเป็นเลิศ²⁵

ในด้านประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มี 5 ด้าน 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) การขาดงาน 4) อัตราการออกกลางคันของนักเรียน 5) คุณภาพโดยรวม²⁶ ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน 3) มีภาวะผู้นำวิชาการ 4) มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง²⁷ กีบสันและคณะ (Gibson and others) ได้อธิบายคำว่า

²³ Charles C. Manz and Henry P. Sims, "SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership," *Organizational Dynamics* 19, 4 (March 1991): 22-30.

²⁴ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **Super Leadership : สุดยอดภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ซัคเซส มีเดีย, 2556), 1-171.

²⁵ Lee S. Yeol and Hur Y. Ju, "Effects of Participating in Mentoring Activities for Self Leadership and Super Leadership Development in University Students," *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology* 8, 1 (2015): 156.

²⁶ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 299-318.

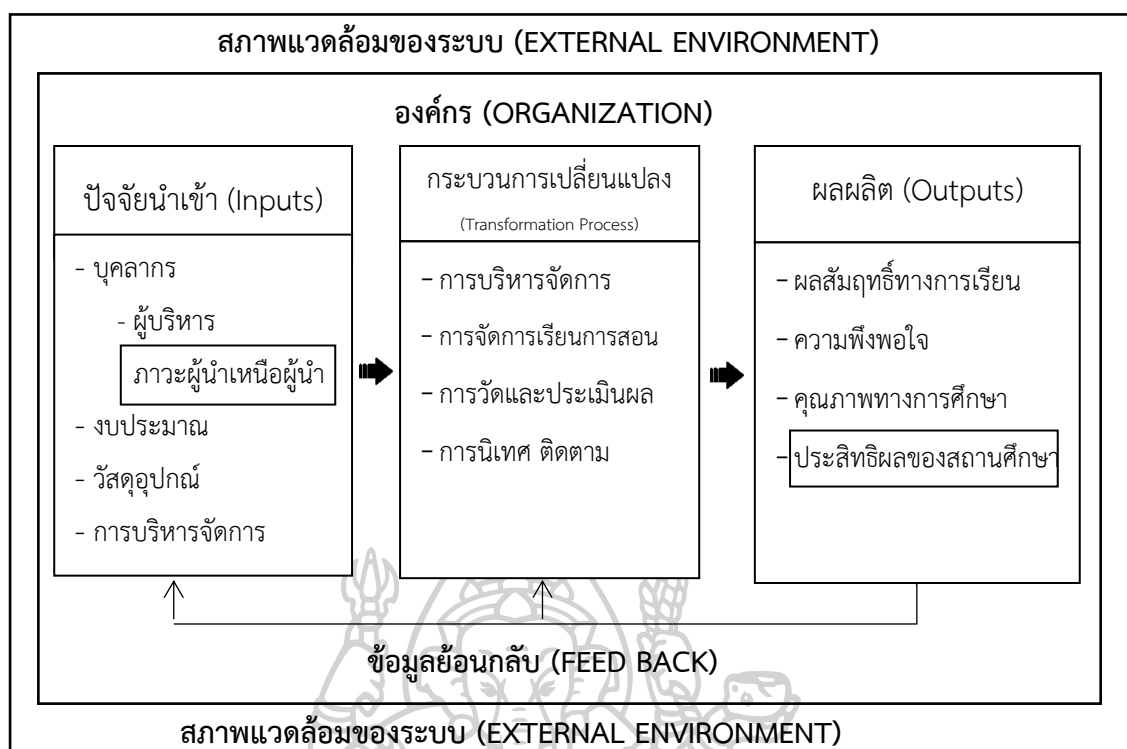
²⁷ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 308.

ประสิทธิผลในระดับองค์การ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง 5) กระบวนการต่าง ๆ 6) วัฒนธรรม²⁸ คลีกแมนกอร์ดอน สตีเฟนกอร์ดอนและโรสกอร์ดอน (Glickman, Gordon Stephen, Gordon and Ross-Gordon) ได้นำเสนอเพิ่มเติมว่าลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะ 12 ประการดังต่อไปนี้ 1) ภาวะการนำของผู้บริหารที่หลากหลายและภาวะผู้นำของครู 2) ความตระหนักเรื่องสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนเรื่องเวลาเรียนการจัดกิจกรรมงานด้านวิชาการและด้านคุณธรรม จริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 6) เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน 7) มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 8) มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความกลมเกลียวสามัคคีกันในการพัฒนาโรงเรียน 12) มีการใช้แนวทางอย่างหลากหลายวิธีในการพัฒนาโรงเรียน²⁹ มาร์ซาโน (Marzano) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ไว้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน 2) กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน 3) หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน 5) ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ³⁰ รายละเอียดดังแผนภูมิที่ 1

²⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, **Organizations: Behavior Structure Process**, 14th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 2012), 15-17.

²⁹ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon, **Supervision and Instructional Leadership a Developmental Approach**, 10th ed. (New York: Pearson, 2018), 49.

³⁰ Robert J. Marzano, **Marzano Levels of School Effectiveness** (Indiana: Business Development Office, 2012), 2-17.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 25.

: Charles C. Manz and Henry P. Sims, "SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership," *Organizational Dynamics* 19, 4 (March 1991) : 22-30.

: Robert J. Marzano, **Marzano Levels of School Effectiveness** (Indiana : Business Development Office, 2012), 2-17.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยตัวแปรต้นที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ 1) การเป็นผู้นำตนเอง (Becoming a Self-Leader) 2) การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง (Modeling Self-Leadership) 3) การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Encouraging Self-Set Goals) 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) 5) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Develop Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand)

6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Through Teamwork) 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate a Self-leadership Culture)

สำหรับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของมาร์ซาโน (Marzano) ได้กล่าวถึง ประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ไว้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (A Safe and Orderly Environment That Supports Cooperation and Collaboration) 2) กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (An Instructional Framework That Develops and Maintains Effective Instruction in Every Classroom) 3) หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (A Guaranteed and Viable Curriculum Focused on Enhancing Student Learning) 4) ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (A Standards-Referenced System of Reporting Student Progress) 5) ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (A Competency-Based System That Ensures Student Mastery of Content) ดังแสดงแผนภูมิที่ 2

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})	ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot})
1. การเป็นผู้นำตนเอง (X_1)	1.สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (Y_1)
2. การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง (X_2)	2. กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (Y_2)
3. การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X_3)	3.หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (Y_3)
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (X_4)	4.ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (Y_4)
5. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (X_5)	5.ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (Y_5)
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (X_6)	
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7)	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Charles C. Manz and Henry P. Sims, “SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership,” *Organizational Dynamics* 19, 4 (March 1991) : 22-30.

: Robert J. Marzano, *Marzano Levels of School Effectiveness* (Indiana : Business Development Office, 2012), 2-17.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้แสดงออกมาให้ปรากฏ สามารถกระตุ้นให้บุคลากรในสังกัดปฏิบัติตามและเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก 5) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสำเร็จของสถานศึกษาที่เกิดจากพฤติกรรมความสามารถในการดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมทั้งการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเป็นระบบและคุ้มค่าต่อองค์กร โดยได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน 2) กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน 3) หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน 5) ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ซึ่งจัดการศึกษาตั้งแต่โรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และโรงเรียนขยายโอกาสที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งประกอบด้วย 4 อำเภอ คือ อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอบางแพ อำเภอดำเนินสะดวก รวมทั้งสิ้น 147 แห่ง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวความคิดทฤษฎีจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้คือภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มื่อทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ³¹ สอดคล้องกับสมคิด บางโม กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าการที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้³² เช่นเดียวกับบรรดัตถิภรณ์ จงวิศาล ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่ปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน โดยสามารถสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความปรารถนา ซึ่งจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ความศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด

³¹ วิโรจน์ สารรัตนะ, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์, 2557), 1.

³² สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, 2558), 219.

และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย³³ ส่วนศักดิ์ชัย ภูเจริญ กล่าวว่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ และมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้³⁴ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน³⁵ ส่วนสุนทร โคตรบรรเทา ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและละทิ้งความสนใจของตนเองแล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวนและการกระทำเชิงสัญลักษณ์ซึ่งตลใจและให้ความหมายแก่ผู้อื่นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้³⁶ สอดคล้องกับพัชรา วาณิชวสิน กล่าวว่ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจและให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร³⁷ เช่นเดียวกับพระมหาอุดร อุตตโร กล่าวว่ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่น มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น สามารถจุดประกายความคิดของตนเองให้ผู้อื่นกระทำตาม เป็นผู้ชี้แนะ และสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งส่วนมากจะเป็นหัวหน้า ผู้นำองค์กรและผู้บริหารในระดับต่างๆ³⁸ รวมทั้งมีทนา วังถนอมศักดิ์ กล่าวว่ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลุ่มซึ่งต้องอาศัย อิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถชี้แนะ กระตุ้นโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตามเกิดการยอมรับเชื่อถือและปฏิบัติ

³³ รัตติภรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางการพัฒนา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 14.

³⁴ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพมหานคร: พลก๊อปปี้ เซอร์วิสแอนด์ซัพพลาย, 2560), 7.

³⁵ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2560), 53.

³⁶ สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์กรสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง) (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2560), 20.

³⁷ พัชรา วาณิชวสิน, การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560), 16.

³⁸ พระมหาอุดร อุตตโร, "ภาวะผู้นำ : การบริหารวิชาการสู่การศึกษายุค 4.0," วารสารปัญญาปณิธาน 3, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 46.

ตามเพื่อนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้³⁹ ซีวิน อ่อนละอและคณะให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า ความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่ง และอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถ้อยยอมรับมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิด ริเริ่ม การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล⁴⁰ นอกจากนี้ยูคัล (Yukl) ได้ศึกษาคำจำกัดความของภาวะผู้นำตลอดระยะเวลา 50 ปี เขาให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำโดยส่วนใหญ่นั้นสะท้อนถึงสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการนำโครงสร้างและการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมและการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มในแง่ของการใช้อิทธิพล⁴¹ ส่วนโจนส์และจอร์จ (Jones and George) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการโน้มน้าวบุคคลอื่นและให้กำลังใจ จูงใจและให้คำแนะนำในการทำกิจกรรมเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ⁴²

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำด้วยความเต็มใจปฏิบัติตามสิ่งต่าง ๆ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

³⁹ มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง, 2561), 3.

⁴⁰ ซีวิน อ่อนละอและคณะ, "ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา," วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย 10, 1 (มกราคม - มีนาคม 2563): 111.

⁴¹ Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (New York: Pearson, 2013), 7.

⁴² Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill, 2016), 35.

ความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) จะเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้บุคลากรหรือผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก วิพากษ์วิจารณ์จากบุคลากรภายนอกและการมอบหมายงาน ให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้พฤติกรรมจูงใจภายนอก วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย คลิฟและจอห์น (Cliff and John) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือ สูดยอดความเป็นผู้นำ หมายถึง การนำคนให้เป็นผู้นำตนเอง สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตนเองและยอมรับความรับผิดชอบต่อผลที่ตามมาของการตัดสินใจเหล่านั้นจนถึงจุดที่ไม่ต้องการผู้นำมากนัก ด้วยภาวะผู้นำเหนือผู้นำ "สมาชิกในทีมทุกคนตั้งเป้าหมาย สังเกตประเมิน วิเคราะห์ เสริมกำลังและให้รางวัลแก่กันและกันและตัวพวกเขาเอง สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรเองเป็นผู้ตัดสินใจว่าพวกเขาต้องการทำอะไรให้สำเร็จ สิ่งที่พวกเขาต้องทำและทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเหนือผู้นำประกอบด้วยการพัฒนารูปแบบการคิดเชิงบวกและสร้างแรงบันดาลใจ สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรแสวงหาและพัฒนาสภาพแวดล้อมเชิงบวกและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดเป้าหมายส่วนบุคคล สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและความคาดหวังของตนเอง การสังเกตและการประเมินตนเอง สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรสังเกตพฤติกรรมของตนเองและสมาชิกในทีมคนอื่นๆ เพื่อแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ และประเมินผลการปฏิบัติงานของกันและกัน บทบาทสำคัญของผู้นำคือการช่วยเหลือผู้อื่นให้นำตนเอง⁴³ เช่นเดียวกับแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims) กล่าวว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง⁴⁴ ซึ่งชาห์และอาลี (Shah and Ali) กล่าวว่าผู้ที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีความตระหนักรู้ในความสามารถตนเองและรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติตนเองและผลกระทบต่อชีวิตจากความสามารถของตนเองและ

⁴³ Ricketts Cliff and Ricketts C. John, **Leadership: Personal Development and Career Success**, 3rd ed. (New York: Delmar Cengage Learning, 2011), 33.

⁴⁴ Charles C. Manz and Henry P. Sims, **The New Super leadership Leading others to Lead Themselves** (California : Berrett –Koehler, 2001), 1.

ความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง⁴⁵ และมาร์ค (Marc) กล่าวว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง ผู้นำออกคำสั่งและมีการควบคุมการทำงานลดลง มีการทำงานเป็นทีมอย่างเคร่งครัดมากกว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานมากกว่าการได้รับมอบหมายงาน ผู้นำใช้อิทธิพลในเชิงบวกจะส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งข้อจำกัดบางประการเกี่ยวกับการใช้ความเป็นผู้นำประเภทนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างบุคลากร การออกแบบองค์กร หรือข้อจำกัดด้านเวลาของงาน⁴⁶ ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์ กล่าวถึงภาวะผู้นำเหนือผู้นำหรือภาวะผู้นำสร้างผู้นำ (Super-leadership) ว่าเป็นการนำที่เน้นการนำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นนั้นนำตนเองได้ เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่สำหรับองค์กรยุคความรู้ที่คำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและเน้นการเสริมพลังอำนาจให้กับการทำงานเกี่ยวกับการนำคนอื่นให้นำตนเองได้ โดยออกแบบระบบและให้มีการปฏิบัติตามระบบ เพื่อสอนและเพื่อยอมให้เป็นผู้นำตนเองให้มีประสิทธิภาพผู้นำจะต้องมีอิทธิพลในแนวทางที่ทำให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อตนเอง หน้าที่ของผู้นำคือสร้างผู้นำให้มากขึ้นไม่ใช่ สร้างผู้ตามให้มากขึ้น⁴⁷ และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสุดยอดภาวะผู้นำ หรือ Super Leadership ว่าภาวะผู้นำเกิดจากเราไม่ได้ขาดแคลนคนที่นั่งอยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่ขาดแคลนคนที่มีความรู้ในตำแหน่งที่ต้องนำมาซึ่งมากกว่า หน้าที่ของผู้นำคือการสร้างคนไม่เพียงแต่สร้างงานที่ต้องสร้างคนด้วย ต้องทำให้เขาเติบโตอย่างมีศักยภาพเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า แข่งขันได้อย่างมั่นคงในอนาคต⁴⁸

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำฝึกหรือพัฒนาให้ผู้ตามหรือบุคคลอื่น ๆ สามารถเป็นผู้นำได้ด้วยตนเอง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการเป็นผู้ตามมาเป็นผู้นำตนเองสามารถชักจูง ชี้นำหรือเป็นแบบอย่างตัวอย่างที่ดีจนผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเกิดทักษะความคิดต่าง ๆ สามารถนำบุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติตามตนเองได้และเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นคล้อยตามเป็นผลดีต่อองค์กรได้

⁴⁵ Jahanzeb Shah and Bakhtiar Ali, "Super-leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture," *African Journal of Business Management* 6, 1 (2012): 388-401.

⁴⁶ Lumpe P. Marc, *Leadership and Organization in the Aviation Industry* (New York: Routledge, 2016), 22.

⁴⁷ วิโรจน์ สารรัตน์, *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน* (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, 2557), 42-43.

⁴⁸ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, *Super Leadership : สุดยอดภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ชัคเชส มีเดีย, 2556), 2.

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมีดังนี้
 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้กล่าวถึง สุดยอดภาวะผู้นำ หรือ Super Leadership จะต้องมีการปฏิบัติตน ดังนี้

1. เตรียมตัว เตรียมใจ ก่อนนำ หากต้องการก้าวสู่ความเป็นผู้นำ จำเป็นต้องมีลักษณะชีวิตที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ดี โดยลักษณะชีวิตที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม การรักษาคำพูด ความมีระเบียบวินัย ความถ่อมใจ ความกล้าหาญ ความเอาจริงเอาจัง ความอดทน และความเสียสละ เป็นต้น ในส่วนของการสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในปกครอง ผู้นำต้องดำเนินชีวิตแบบเสมอต้นปลาย มีความคิด คำพูด การกระทำที่สอดคล้องกัน ใช้อำนาจที่มีอย่างเหมาะสม ไม่ใช่ใช้อำนาจหรืออิทธิพลข่มขู่บังคับผู้ที่ด้อยกว่ามีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสุภาพอ่อนน้อม มีวาทศิลป์ในการจูงใจ นอกจากนี้ต้องมีความยุติธรรม รักษาสัญญา กล้าตัดสินใจและกล้ายอมรับผิด ไม่โยนความผิดให้ผู้อื่น ต้องเป็นผู้ที่แสดงตัวรับผิดชอบเสมอ นอกจากนี้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ยึดมั่นในอุดมการณ์ หรืออย่างน้อยต้องมีเป้าหมายเพื่อกระทำความดีแก่ภาพรวม ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตน เช่น ผู้นำองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมมุ่งหวังให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ไม่ได้หวังแสวงหาประโยชน์เพื่อตนและพวกพ้อง รวมทั้งต้องไม่เห็นแก่ตัว โดยสิ่งที่ทำต้องไม่ส่งผลเสียต่อผู้อื่นและสังคม เป็นต้น ตรงข้ามกับผู้นำที่เลวอาจสามารถสร้างอิทธิพล ใช้อำนาจ หลอกล่อด้วยผลประโยชน์ หรือใช้คำพูดหวานลุ่มดิ่งดูดี จนมีคนจำนวนมากติดตามให้ความจงรักภักดี แต่ผลลัพธ์จากสิ่งที่ทำอาจส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อสังคมได้ ที่สำคัญผู้นำต้องเป็นคนที่มีความคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากที่สุด เพราะแม้เก่งกาจ มีการศึกษาสูง แต่หากผู้นำขาดคุณธรรมจริยธรรม ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้ ผู้นำต้องรู้จักอดกลั้นและรักษาจิตสำนึกให้ถูกต้องอยู่เสมอ มีความมั่นคงในอารมณ์ มีสติในการพิจารณาพิเคราะห์เรื่องราวต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบและกล้าตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ถูกต้องต่อส่วนรวมมากที่สุด

ผู้นำในระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความรู้ที่เหมาะสมกับบทบาทที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะเพียงพอในการวิเคราะห์ วินิจฉัย เนื้อหาสาระในลักษณะงานของพนักงานทั้งในภาพส่วนตัวและส่วนรวม ความรู้ที่มีอยู่นั้นควรเป็นความรู้ที่ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ 1) รู้ลึก คือ รู้ให้ถ่องแท้เกี่ยวกับภาพย่อยและภาพใหญ่ของงานที่รับผิดชอบ 2) รู้กว้าง คือ มีความรู้สหวิทยาการ สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน 3) รู้ไกล คือ มีความรู้กว้างไกล มองเห็นอนาคตระยะยาวได้ชัดเจน

ผู้นำในองค์กรควรมีทักษะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และการนำทีมงาน ดังนี้
 1) ทักษะในการวางวิสัยทัศน์ 2) ทักษะในการชี้แจงจุดใจ 3) ทักษะในการทำงานเป็นทีม 4) ทักษะในการสื่อสาร 5) ทักษะในการคิด⁴⁹

2. ตระหนักในการนำคน หน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การสร้างคน ไม่เพียงแต่สร้างงานที่ทำ ต้องสร้างคนด้วย ต้องทำให้เขาเติบโตขึ้นอย่างมีศักยภาพ เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าแข่งขันได้อย่างมั่นคงในอนาคต มีรูปแบบการนำทีม 4 ขั้นตอน 1) ขั้นแรกคือ "ชี้ทิศทาง" บทบาทของหัวหน้างานในขั้นนี้ ควรเล่นบทบาทในการให้ทิศทาง เพื่อให้ทุกคนรู้งานที่ทำนั้นจะก้าวหน้าไปอย่างไร 2) ขั้นที่สอง "สานสัมพันธ์" เมื่อทุกคนในทีมรู้ทิศทางแล้วจะต้องรับผิดชอบอะไร หน้าที่ต่อไปของผู้นำ คือ การสนับสนุนให้แต่ละคนในทีมทำความรู้จักกันและกันให้ดียิ่งขึ้น เพราะจะช่วยให้สัมพันธ์ภาพภายในกลุ่มเข้มแข็ง มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน 3) ขั้นที่สาม "สร้างพันธะผูกพัน" ผู้นำจะต้องเน้นให้สมาชิกทุกคนภายในทีมเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันให้ดีที่สุด โดยการแบ่งปันความรับผิดชอบ และพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายของงานที่ต้องทำร่วมกันว่าต้องการทำอะไรบ้าง เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน 4) ขั้นที่สี่ "แนะนำและ ทำให้ดู" ผู้นำต้องทำหน้าที่เหมือนมีดคู่เทศก์และเป็นเหมือนโค้ชให้กับทุกคนในทีมพาไป ทำให้ดู ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา เพื่อให้ทุกคนในทีมเกิดความมั่นใจในการเริ่มต้นคิดงานเหล่านั้นด้วยทีมของเขาเอง เมื่อผู้นำนำครบทั้งสี่ขั้นตอนนี้แล้วผลที่เห็นได้คือจะเกิดทีมงานที่มีวุฒิภาวะและเมื่อทีมงานมีวุฒิภาวะแล้วการขับเคลื่อนงานขององค์กรราบรื่นขึ้นอย่างแน่นอน

การเลือกคนให้ถูกต้องและถูกใจนั้น การรู้จักเลือกใช้คนอย่างชาญฉลาดไม่ใช่เพียงแค่การเลือกคนที่ตนรู้สึกพึงพอใจเท่านั้น แต่ควรเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเขาจะมีสายตาเฉียบคมเหมือนนกอินทรีที่มองเห็นภาพรวมได้จากที่สูงและรู้ว่าส่วนไหนขององค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร และควรจะมีจัดวางคนแบบใดไว้ตรงส่วนใดขององค์กร เพื่อคนจะได้ถูกใช้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างผลิตภาพให้กับองค์กรได้อย่างสูงสุด อีกทั้งผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จมักมีทักษะด้านการสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญ ทั้งทักษะด้านการฟังและการพูด ทักษะเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องสามารถสื่อสารกับแต่ละฝ่ายแต่ละคน ในสถานการณ์ที่แตกต่างให้เข้าใจจนมั่นใจว่าทุกคนสามารถทำงานประสานกันจนไปถึงซึ่งความสำเร็จได้

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ต้องระวังสำหรับผู้นำคือ การชมเชยให้ทั่วถึง ไม่เพียงเลือกชมเพียงบางคน แต่ต้องคิดว่าแต่ละคนนั้นต่างมีส่วนดีที่เราสามารถชมเชยเขาได้เสมอ เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าเราใน

⁴⁹ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, Super Leadership : สุดยอดภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ชัคเชส มีเดีย, 2556), 1-25.

ฐานะหัวหน้ามีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง เพราะหากหัวหน้าเลือกชมบางคน จะทำให้คนที่ไม่เคยได้รับคำชมเชยเลยนั้น เกิดความรู้สึกท้อแท้ใจรู้สึกไม่มีคุณค่าในสายตาหัวหน้างาน เกิดความรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงานให้ดีขึ้น⁵⁰

3. ใช้อำนาจให้เหมาะสม อำนาจ คือ พลังพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเริ่มต้นและสานต่อภารกิจหรืออีกนัยหนึ่งเป็นความสามารถในการแปรความตั้งใจเป็นการกระทำและดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อำนาจนี้อย่างชาญฉลาด ได้สรุปเกี่ยวกับอำนาจที่ใช้ในองค์กรส่วนใหญ่ซึ่งช่วยส่งเสริมให้ภาวะผู้นำประสบความสำเร็จ โดยระบุว่า มี 4 ประเภท อันได้แก่ 1) อำนาจที่ได้รับมอบหมาย (Designated Power) อำนาจประเภทนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะใช้อำนาจนี้ได้ภายในขอบเขต เช่น อำนาจของหัวหน้าทีมในการสั่งการลูกน้อง และตัดสินใจในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น อำนาจนี้มีระยะเวลาจำกัด เมื่อบทบาทหน้าที่สิ้นสุดลง ความเป็นผู้นำในตำแหน่งย่อมสิ้นสุดลงด้วย สิ่งสำคัญที่เราควรเรียนรู้คือ การยอมรับว่าอำนาจของตนได้สิ้นสุดลงเมื่อสิ้นสุดงาน หากยังพยายามใช้อำนาจนั้นอยู่ อาจสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีและเกิดการต่อต้าน 2) อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อำนาจในลักษณะนี้เป็นผลมาจากศักยภาพส่วนบุคคล อันได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคคลนั้น โดยไม่ขึ้นอยู่กับบทบาทที่องค์กรได้มอบหมาย ผู้นำบางคนอาจมีอำนาจทั้งโดยตำแหน่งและอำนาจในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การใช้อำนาจในการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ถึงแม้ไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งบุคคลเหล่านี้ก็มีอำนาจในตัวเองในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้นำที่ชาญฉลาดจะได้ขึ้นประโยชน์จากกลุ่มที่มีทีมงานที่มีอำนาจในลักษณะนี้ร่วมงานอยู่ 3) อำนาจในการดึงดูดใจคน (Charismatic Power) หรือบุคคลที่มีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว มีความสามารถในการจูงใจคน การสร้างแรงบันดาลใจ การทำให้คนเชื่อฟัง และคล้อยตามผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ทีมงาน เกิดความตั้งใจร่วมกันที่ต้องการให้งานออกมาดีที่สุดในยามที่ด้วยความร่วมแรงร่วมใจ ช่วยกันทำงานอย่างสุดความสามารถ หากผู้นำมีลักษณะนี้ร่วมด้วยย่อมส่งเสริมความสำเร็จในการใช้อำนาจ 4) อำนาจในการมีข้อมูลข่าวสาร (information power) การขาดข้อมูลอาจทำให้องค์กรประสบวิกฤตได้ อำนาจในข้อมูลข่าวสารจึงจำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างดี ในอดีตคนที่มีความรู้ มีประสบการณ์มาก ซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นคนทำงานให้กับองค์กรเป็นเวลานาน คนกลุ่มนี้จะมีความสำคัญต่อองค์กรมาก แต่ในระยะหลังเทคโนโลยีได้เข้ามาทดแทนและช่วยจัดระบบการเก็บข้อมูล อำนาจนี้ในตัวบุคคลจึงถูกลดบทบาทลงไปโดยปริยาย ยกเว้นในบางเรื่องที่ต้องใช้ข้อมูลความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์

⁵⁰ เรื่องเดียวกัน, 29-53

อำนาจทั้ง 4 ประเภทนี้จะก่อประโยชน์แก่ผู้นำทั้งโดยตำแหน่งและฐานะ หากเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ด้วยการใช้ตำนาจที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งประเภทย่อมจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการนำ ขณะเดียวกันหากเรียนรู้ผู้ร่วมงานแต่ละคนว่ามีอำนาจใดอยู่ในตัวพวกเขาบ้าง และหาวิธีในการนำมาใช้ย่อมส่งผลให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ⁵¹

4. นำสมาชิกสู่เป้าหมาย ภาวะผู้นำคือการยกระดับวิสัยทัศน์ของคนให้สูงขึ้น การยกระดับความสามารถของคนให้สูงกว่ามาตรฐาน การสร้างบุคลิกภาพให้เห็นชอบเขตความจำกัดตามธรรมชาติ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจึงต้องสามารถใช้สิ่งที่ตนเองมี ไม่ว่าจะเป็นสถานภาพ ความสามารถ ความคิด อิทธิพลชีวิต และแบบอย่างพฤติกรรม เพื่อท้าทายทีมงาน ทั้งในเรื่องของทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อให้เกิดความปรารถนาที่จะนำเอาศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีความสามารถในการเลือกคนที่เหมาะสมสำหรับรับผิดชอบงานที่เหมาะสม หรือคนที่ดีที่สุดสำหรับงานนั้น เพื่อให้ภาพรวมมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถในการนำและท้าทายผู้ร่วมงาน นับเป็นความสามารถพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง ซึ่งผู้นำทุกคนต้องมี เพราะเป็นเครื่องชี้วัดว่า ผู้นำนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด

ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มต้นในการสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน ให้รางวัลและคำชมเชยที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นส่วนหนึ่งที่จะสนับสนุนกันและกัน ไปสู่ความสำเร็จเปรียบเสมือนห่านแต่ละตัวสามารถทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี สนับสนุนและให้กำลังใจกัน ให้ความช่วยเหลือกัน ประดับประคองกันไป กระทั่งสามารถไปถึงจุดหมายได้รวดเร็วว่าการบินด้วยตัวเดียวเพียงลำพัง การทำให้คนทำงานทุกคน ร่วมแรงร่วมใจ ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร จัดว่าเป็น "ศิลปะ อย่างหนึ่งของคนที่ได้ชื่อว่าเป็นหัวหน้า ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ทำงานใดก็ตาม แต่ศิลปะนี้สามารถเรียนรู้และพัฒนาขึ้นมาได้ มี 10 ประการ ได้แก่ 1) ให้ความเอาใจใส่กับคน 2) สื่อสารความคาดหวัง 3) เป็นนักฟังที่ดี 4) เปิดประตู 2 ทาง 5) อดทนต่อคน 6) ให้โอกาสก้าวหน้า 7) รักษาสัญญา 8) เป็นผู้ป้องกันปัญหา 9) พูดความจริงเสมอ 10) ก้าวข้ามความเย่อหยิ่ง⁵²

5. ไม่หยุดพัฒนาตนเอง องค์กรประกอบอีกประการหนึ่งของผู้ที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำจำเป็นต้องมี นั่นคือ คุณลักษณะเฉพาะตัวด้านการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเอง ความมั่นคง สุขุม ไม่หวั่นไหวง่ายเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง และเป็นผู้ที่มีความรอบคอบ ไม่ด่วนตัดสินใจสิ่งใดบนพื้นฐานอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว ไม่หวั่นไหวต่อเสียงวิพากษ์วิจารณ์ การใส่ร้ายป้ายสีต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง รักษาท่าที ถ่อมใจไม่ตอบโต้และ

⁵¹ เรื่องเดียวกัน, 57-78

⁵² เรื่องเดียวกัน, 81-132

ตัดสินใจตามหลักการและเหตุผลที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนเสมอ คุณลักษณะผู้นำที่สามารถเอาชนะคำวิพากษ์วิจารณ์ เอาชนะต่อสภาพปัญหาที่ต้องเผชิญ เอาชนะแรงกดดันรอบข้างได้ 4 ประการ นั่นคือจะต้องประกอบด้วย 1) มีอารมณ์ที่ตั้งมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่หวั่นไหวง่าย 2) มีความถ่อมใจ รั้งฟังผู้อื่น ไม่หยิ่งผยองดูถูกคนอื่นหรือทำตัวเป็นนักเลง 3) มีความยุติธรรม ไม่อคติในข้ออในกระดุก ชื่อสัตย์ พูดจริงทำจริงและจริงใจต่อผู้อื่น 4) มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ยึดมั่นในหลักและเป้าหมายที่ถูกต้อง

หากเราต้องการก้าวสูงขึ้นในหน้าที่การงาน เราจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ไม่ละเลยแม้ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ และที่สำคัญต้องไม่ยึดมั่นถือมั่นว่า ตนเองดีกว่า เก่งกว่า มีตำแหน่งเหนือกว่า แต่ต้องเรียนรู้ที่จะให้เกียรติผู้ร่วมงาน ยินดีเรียนรู้จากกัน โดยตระหนักว่า การทำเช่นนี้ไม่เพียงจะช่วยเสริมสร้างผู้ร่วมงานและองค์กรให้จำเริญขึ้น แต่ยังช่วยปกป้องเราให้อยู่ในตำแหน่งได้อย่างมั่นคงอีกด้วย⁵³

แมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะเน้นการเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมหรือบทบาทของผู้นำเพื่อให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนลักษณะพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก การให้ข้อมูลการทำงานหรือการประเมินผลและการมอบหมายงานจากหัวหน้าให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ใช้การจูงใจตนเองจากภายใน สรรวจพฤติกรรมของตนเองและเป็นผู้คิดริเริ่มทำงานด้วยตนเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

1. การเป็นผู้นำตนเอง (Becoming a Self - Leader) ก่อนที่จะเรียนรู้วิธีนำผู้อื่น สิ่งที่สำคัญมีความจำเป็นและต้องเรียนรู้ คือการที่ผู้บริหารเป็นผู้นำตนเองที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำตนเองเสียก่อน โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการกระทำที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรรู้จักลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องทำ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้และส่งเสริมให้บุคลากรมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญคือถ้าเราต้องการนำผู้อื่นให้ เป็นผู้นำตนเองเราต้องฝึกฝนความเป็นผู้นำตนเองก่อนแล้วจึงเป็นผู้นำบุคคลอื่น⁵⁴

⁵³ เรื่องเดียวกัน, 135-171

⁵⁴ Charles C. Manz and Henry P. Sims, "SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership," *Organizational Dynamics* 19, 4 (March 1991) : 22.

2. การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง (Modeling Self-Leadership) เมื่อเราเชี่ยวชาญและเข้าใจการเป็นผู้นำตนเองแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการสาธิตทักษะเหล่านี้ให้ต่อบุคลากร นั่นคือการที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตัวเองเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้ได้ ซึ่ง “ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำสอนอะไรแต่ขึ้นอยู่กับผู้นำประพฤติตนอย่างไร” การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำหรือผู้บริหารสามารถใช้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำตนเองของผู้อื่น ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์และบริหารจัดการงานได้ดีมักจะมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการงานได้ดี แสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำตนเองให้เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้ได้ เป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี⁵⁵

3. การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Encouraging Self-Set Goals) โดยทั่วไปการตั้งเป้าหมายของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระตุ้นการจัดการตนเอง นั่นคือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจนและท้าทายของตนเอง ถ้าบุคลากรมองเห็นเป้าหมายของตนเองจะมีความพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทางกระบวนการเริ่มจากการระบุเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ขึ้นมาก่อน แล้วค่อยๆ ระบุขอบเขตของเป้าหมายให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้นจนสุดท้ายเป้าหมายจะเกิดความชัดเจน ตลอดจนให้คำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย การตั้งเป้าหมายตนเองของบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญ เป็นการเรียนรู้พฤติกรรมและเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ในเวลาหนึ่งและเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้จากบทบาทของผู้นำเหนือผู้นำ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นอาจารย์ ผู้นำช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเฉพาะสำหรับตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจต่อเป้าหมายของสถานศึกษา เห็นคุณค่าและความก้าวหน้าในผลงานและเป้าหมายของตนเอง⁵⁶

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns) รูปแบบความคิดเชิงสร้างสรรค์หรือความคิดทางบวกเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งในบทบาทของภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการถ่ายทอดรูปแบบความคิดเชิงบวกไปยังบุคลากรในองค์กร โดยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สนับสนุนและให้กำลังใจต่อบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็น การแสดงออกถึงความมั่นใจในหลายๆ ด้าน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความ

⁵⁵ เรื่องเดียวกัน, 25-26.

⁵⁶ เรื่องเดียวกัน, 26.

คิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี ปลุกฝังทัศนคติของบุคลากรให้เชื่อว่าสามารถทำได้ ส่งเสริมให้บุคลากร นำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์และส่งเสริมให้บุคลากรคิดว่าสามารถปฏิบัติงานของตัวเองได้ดี แสดงออกถึงการมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากบุคลากรเชื่อว่าบางสิ่งสามารถทำได้ ความเชื่อนั้นจะทำให้มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น⁵⁷

5. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Develop Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand) หนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดของผู้นำเหนือผู้นำคือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงออกถึงการให้รางวัลและการเสริมแรง ด้วยการยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่ผลตอบแทนขององค์กรมักจะมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่เรียกว่ารางวัลภายนอกเพื่อเป็นการเสริมประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารสอนบุคลากรถึงวิธีการให้รางวัลตัวเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบ เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จและสร้างรางวัลตามธรรมชาติในงานของตนเอง ส่งเสริมความมั่นใจในตนเองอย่างสร้างสรรค์ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนไปสู่การเป็นผู้นำตนเอง ส่วนการตำหนิเตือนทำให้เกิดความรู้สึกผิด ซึมเศร้าและทำให้ความมั่นใจในตนเองลดลง ก็เป็นการปิดกั้นหรือลดระดับความพยายามของบุคลากรในการนำตนเอง ในทางตรงกันข้ามผู้นำควรมองว่าความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มองหาข้อดีหรือใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นให้ได้ ความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากรก็จะเพิ่มขึ้นได้ สนับสนุนให้ทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่ชื่นชอบ และให้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ⁵⁸

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Through Teamwork) แนวคิดของทีมงานบริหารตนเองนั้นได้เริ่มต้นขึ้นอย่างช้า ๆ และมีความมั่นคง ซึ่งเป็นทีมที่บุคลากรทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารคือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน มีการรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและกระบวนการในการตัดสินใจ มีการวางแผนการทำงานโดยทีมงานซึ่งลักษณะของผู้นำที่จำเป็นในการทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จคือ หลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยจัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกัน สื่อสารกันด้วยความจริงใจและมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่าง ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร โน้มน้าวให้บุคลากรลงมือทำเอง สนับสนุนให้ทีมงานมอบหมายงานให้

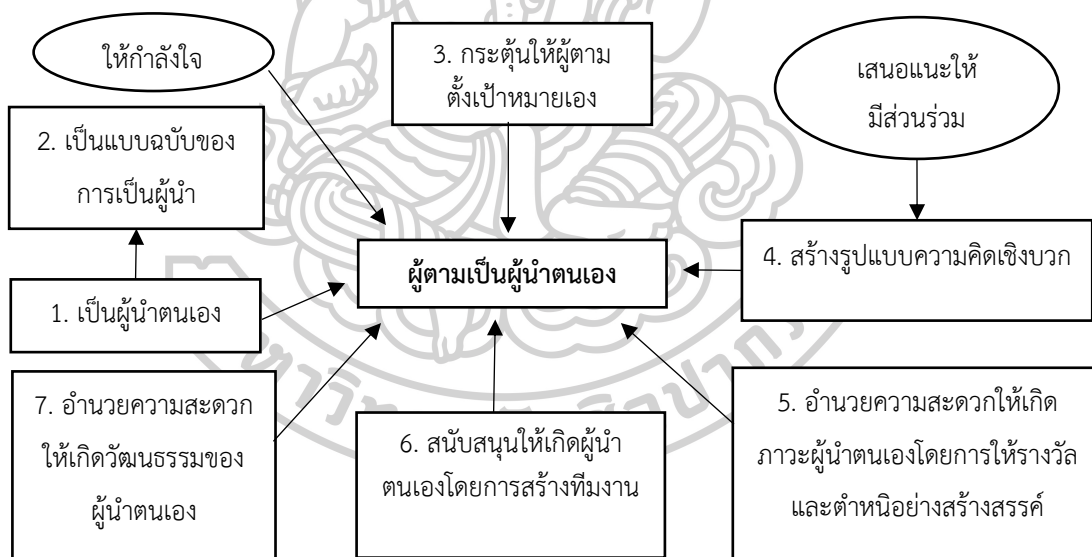
⁵⁷ เรื่องเดียวกัน, 26-27.

⁵⁸ เรื่องเดียวกัน, 27-28.

บุคลากรด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้นำ ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์แก่ทีมงาน⁵⁹

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate a Self-leadership Culture) ปัจจัยหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือ ความท้าทายในการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่นบุคลากรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในระดับสูงคือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจัดเตรียมสภาพแวดล้อมหรือจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้นำตนเองนั้น ต้องเน้นที่ความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวระหว่างผู้นำและบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน อีกทั้งมีการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ⁶⁰

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการดังกล่าวมีรายละเอียดดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์
ที่มา : ดารุวรรณ ถวิลการ, “ภาวะผู้เหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21,” วารสาร
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 11,2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558) : 28.

⁵⁹ เรื่องเดียวกัน, 28-29.

⁶⁰ เรื่องเดียวกัน, 29-30.

จากการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดภาวะผู้นำในตนเอง โดยการกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เสริมสร้างให้เกิดรางวัลตามธรรมชาติ (Natural reward) จากการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความรู้สึกที่จะให้เกิดความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบด้วยตนเอง เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ โดยผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กำลังใจและแนวทางเสริมแรง และช่วยวางเป้าหมาย และให้ผู้นามีอิสระในการคิด ออกแบบงานด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำให้เห็นชัดซึ่งก่อให้เกิดภาวะผู้นำของตนเองในที่สุด

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญ เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพทางการศึกษาที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ องค์การหรือหน่วยงานต้องประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่ปิดกั้นและควบคุมความคิด ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำเพื่อสามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ ได้สรุปบทบาทผู้นำทางการศึกษาเพื่อนำพาองค์การของตนให้เกิดประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
2. บทบาทการเป็นผู้กระตุ้น (Leader-Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน บริบทสิ่งแวดล้อม
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจและสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบ ขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นมาใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การ
6. บทบาทการเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันและหน่วยงาน โดยทำความเข้าใจและตัดสินใจว่าเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร
7. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากร เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถใช้ช่องทางประชาสัมพันธ์ได้ดี
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรอง ไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งของหน่วยงานและบุคลากรได้
10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจและนำทฤษฎีการบริหารมาใช้บริหารและดำเนินการได้
11. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคลากร (Personnel Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง เข้าใจกระบวนการบริหารบุคลากร ตลอดจนประเมินผลงานและพัฒนาบุคลากร
12. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถบริหารการเงิน เวลา งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา และสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากภายนอกได้
13. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการระบบและการดำเนินงานด้วยวิธีทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
14. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) มีทักษะในการสื่อสารความหมาย วิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ
15. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในการประกอบพิธีต่าง ๆ ในองค์การและสังคม ⁶¹

⁶¹ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: วิ.พรินท์, 2556), 183-185.

ประสิทธิผล

ประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการการศึกษาของสถานศึกษา ทุกๆ แห่ง ซึ่งผลของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้ หรือตัดสินในขั้นสุดท้ายว่า การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด สำหรับสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จเป็นที่ ยอมรับของนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรในทุกส่วนได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ ประสิทธิผลของ สถานศึกษา จึงมีผู้ให้ความหมายนิยามศัพท์ของประสิทธิผลไว้ ดังนี้

ความหมายของประสิทธิผล

ผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะองค์กรและมุมมองของนักวิชาการ แต่ส่วนมาก แล้วจะมุ่งผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งมีความหมาย ดังนี้ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ กล่าวว่า ประสิทธิผลหมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด⁶² ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้ กล่าวว่าประสิทธิผล คือ การทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือผลผลิตเทียบกับวัตถุประสงค์⁶³ เช่นเดียวกับรัตน จิวแหลมและคณะ อธิบายถึงประสิทธิผล หมายถึง การที่โรงเรียน ที่มีการจัด การเรียนการสอนให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ในนโยบาย วิสัยทัศน์และปรัชญา ซึ่งเกิดจากกระบวนการความร่วมมือกันระหว่างครูกับผู้บริหาร มิใช่เกิดจากกระบวนการการสั่งการ เท่านั้น โดยความสำเร็จดังกล่าวสามารถที่จะประเมินได้จากความสามารถในการปรับเปลี่ยนและ พัฒนาโรงเรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพอันเกิดจากการประสานความร่วมมือกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการทำงาน โรงเรียนก็สามารถผลิตนักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้นตาม ความคาดหวังของผู้ปกครองและสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา⁶⁴ และปรียานุช ศรีสุขคำ กล่าวว่าประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง เครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ ตัดสินการบริหารขององค์กรหรือหน่วยงานว่าสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มาก

⁶² วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 14.

⁶³ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนการทัศน์** (กรุงเทพมหานคร: ดี.เค. ปรีนตั้งเวสต์, 2556), 145-146.

⁶⁴ รัตนา จิวแหลมและคณะ, "ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารกบประสิทธิผลโรงเรียนที่จัด การศึกษาระดับปฐมวัย," **วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ** 6, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2563): 679.

น้อยเพียงใด ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดนโยบายบริหาร การจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ความสามารถใน การปรับตัวและยืดหยุ่น นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีคุณธรรมจริยธรรมรวมถึงความ พึงพอใจที่มีต่องานของบุคลากรในโรงเรียน⁶⁵ นอกจากนี้กิบสันและคณะ (Gibson and others) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไร สักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ ได้รับตรงนั้นตรงครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด⁶⁶ เช่นเดียวกับฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการจัดทรัพยากรมาใช้ในระบบองค์การ เรียกว่า Goal and System – Resource model of Effectiveness การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน มี 4 มิติ คือ การปรับตัวขององค์การ ผลผลิตขององค์การ ความกลมเกลียวในองค์การและความรู้สึก ผูกพันต่อองค์การ⁶⁷ และคาเมอรอน (Cameron) กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษามี 5 ประการ คือ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) ความพึงพอใจ 3) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม 4) การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ 5) การมีส่วนร่วมของชุมชน⁶⁸

สรุปได้ว่า ความหมายของประสิทธิผล หมายความว่า ภาพความสำเร็จของสถานศึกษาที่เกิด จากพฤติกรรมความสามารถในการดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษาที่กำหนดไว้ ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมทั้งการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเป็นระบบและคุ้มค่าต่อ องค์การ

⁶⁵ ปรียานุช ศรีสุขคำ, "อิทธิพลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1," วารสารสหศาสตร์ 21, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 164-174.

⁶⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations: Behavior Structure Process**, 14th ed. (New York : McGraw-Hill, Inc., 2012),15-17.

⁶⁷ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 2013), 299-318.

⁶⁸ kim Cameron, "Organizational Effectiveness," *Organizational Behavior* 11 (21 January 2015): 256-306.

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความคงอยู่และความก้าวหน้าของสถานศึกษา ดังนั้น จึงมีผู้กล่าวถึงหลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้หลายทฤษฎี เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งก็บสัน และคณะ (Gibson and others) ได้อธิบายคำว่าประสิทธิผลในระดับองค์การ (organizational effectiveness) ว่าเป็นภาพรวมของประสิทธิผลระดับบุคคลและระดับกลุ่มปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดประสิทธิผลระดับองค์การ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง 5) กระบวนการต่าง ๆ 6) วัฒนธรรม⁶⁹

คลิกแมนกอร์ดอน สตีเฟนกอร์ดอนและโรสกอร์ดอน (Glickman, Gordon Stephen, Gordon and Ross-Gordon) ได้นำเสนอ เพิ่มเติมว่าแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือเมื่อปรับปรุงการบริหารงานแล้ว โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จต้องมีลักษณะ 12 ประการดังต่อไปนี้ 1) ภาวะการนำของผู้บริหารที่หลากหลายและภาวะผู้นำของครู 2) ความตระหนักเรื่องสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม งานด้านวิชาการ และด้านคุณธรรม จริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 6) เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน 7) มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 8) มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) มีความกลมเกลียวสามัคคีกันในการพัฒนาโรงเรียน 12) มีการใช้แนวทางอย่างหลากหลายวิธีในการพัฒนาโรงเรียน⁷⁰

ลูเนนเบอร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้กับนักเรียนอย่างเต็มที่นั้นจำเป็นต้องใช้การทำงานในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจในวงกว้าง รวมถึงมีความใส่ใจทั้งในเรื่องของความเป็นสถาบันของโรงเรียนและการวิเคราะห์ในชั้นปลายและบริบทจารีตของพื้นที่ ๆ ตั้งของโรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ประสิทธิภาพโดยรวมนั้นสามารถนำมาประเมินว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างในชั้นเรียนในมุมมองของผู้สังเกตการณ์ “ประสิทธิภาพของโรงเรียนนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการวัดผลหรือชุดของการวัดผลที่แสดง

⁶⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations: Behavior Structure Process**, 14th ed. (New York : McGraw-Hill, Inc., 2012),15-17.

⁷⁰ Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon, **Supervision and Instructional Leadership a Developmental Approach**, 10th ed. New York: Pearson, 2018), 49.

ให้เห็นถึงความเป็นสถาบันของโรงเรียน” โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน อันประกอบด้วยหน่วยงานที่เป็นเอกเทศ “ปกครองโดยกฎที่สร้างขึ้นอย่างมั่นคงและจารีตในการประพฤติตนและการปรับตัวให้เข้าสู่ความมีเสถียรภาพ” เงินดูเหมือนไม่ใช่กุญแจหรือสูตรลับเพื่อสร้างประสิทธิภาพมากไปกว่าสิ่งหลายๆ อย่างที่จับต้องไม่ได้ที่กลับสร้างผลผลิตที่ดีต่อโรงเรียน เช่น จารีต หรือ วัฒนธรรม หรือ ประเพณีนิยมที่เป็นอยู่ การวิจัยส่วนใหญ่ล่าสุดในส่วนของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นได้เจาะลึกลงไปยังโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบไปด้วย 7 การ 1) สภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safe and orderly environment) 2) พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) 3) มีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) 4) บรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectations) 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน (High time on task) 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง (Positive home – school relations)⁷¹

และต่อมาฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่า เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจึงควรวัดจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 2) ความพึงพอใจในงาน 3) การขาดงาน 4) อัตราการออกกลางคันของนักเรียน และ 5) คุณภาพโดยรวม มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Achievement)

ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในโรงเรียนได้รับการยกย่องชมเชย หรือรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น สามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อได้จำนวนมากขึ้น รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความและพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบเรียนของตนเองสูงโดยโรงเรียนจัดกิจกรรมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอและนำผลการทดสอบการวัดผลมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น นักเรียนส่วนใหญ่มีความสุขร่างกายที่แข็งแรงและสุขภาพจิตดีมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสมกับวัย ผู้ปกครองพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในด้านความมีระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียนความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องพิจารณาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้วยังแสดงถึงคุณค่าของหลักสูตรผู้บริหารและครูผู้สอนอีกด้วย โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสามารถในการศึกษาต่อสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีคุณภาพสูงดังกล่าวนี้ได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์

⁷¹ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 308.

สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ

2. ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนยอมรับนโยบาย มาตรการและข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของโรงเรียน มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน มีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานทุกคน

3. การขาดงาน (Absenteeism)

การขาดงาน (absenteeism) หมายถึง การขาดงานของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศขององค์กร ทักษะคติของบุคคลทำงาน เจตคติต่องานจากสาเหตุต่างๆ เช่น ความเครียด ปริมาณงาน/ภาระงาน บรรยากาศ การขาดแรงจูงใจและแรงกระตุ้นในการทำงาน

4. อัตราการออกกลางคันของนักเรียน (dropout rate)

อัตราการออกกลางคันของนักเรียน หมายถึง การที่นักเรียนออกจากระบบโรงเรียน โดยใช้เวลาเรียนไม่เป็นไปตามที่หลักสูตรกำหนดในแต่ละช่วงชั้น โดยมีสาเหตุมาจาก ความยากจน การอพยพตามผู้ปกครอง ปัญหาครอบครัว ปัญหาในการปรับตัว สมรสประกอบอาชีพหาเลี้ยงครอบครัวเจ็บป่วย อุบัติเหตุ ต้องคดีถูกจับ แต่ทั้งนี้ไม่รวมถึงกรณีนักเรียนย้ายสถานศึกษา

5. คุณภาพโดยรวม (overall quality)

คุณภาพโดยรวม ได้แก่ การตอบสนองต่อชุมชน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้แนวคิดว่าคุณภาพขององค์กรที่วัดคุณภาพโดยรวมสามารถวัดได้จาก 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) ความสามารถในการบูรณาการ 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผล นอกจากจะพิจารณาจากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแล้วจะต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาและสร้างความพึงพอใจให้แก่ครูอาจารย์ได้ เพราะประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการแก้ปัญหาที่ตอบสนองทั้งทางด้านเจตคติ และด้านพฤติกรรมที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พฤติกรรมองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น พอเพียง

ใช้โอกาสที่เปิดให้ ดังนั้นการแก้ปัญหาจะต้องมีความพร้อมที่จะแก้ปัญหาทันทีต่อเหตุการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้น⁷²

ส่วนมาร์ซาโน (Marzano) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน เมื่อสถานศึกษาผ่านด้านต่าง ๆ สถานศึกษาจะมีระบบที่มี “ความน่าเชื่อถือสูง” ในแต่ละด้านของสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นไปตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด ผลก็คือเมื่อสถานศึกษามีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ ซึ่งจะติดตาม ตรวจสอบตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอและแก้ไขทันทีเมื่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตัวชี้วัดที่สำคัญในแต่ละด้านถือได้ว่าเป็นหลักฐานเชิงคุณภาพ เมื่อสถานศึกษาผ่านด้านต่าง ๆ สถานศึกษาจะมีความเชื่อถือได้เมื่อเทียบกับเกณฑ์และสามารถรับประกันได้ว่านักเรียนทุกคนจะได้เรียนรู้เนื้อหาเฉพาะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 มีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (A Safe and Orderly Environment That Supports Cooperation and Collaboration) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

1) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ เช่น

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีความปลอดภัย
- ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เป็นระเบียบ
- มีกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสำหรับการดำเนินงาน

ของสถานศึกษา

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบขั้นตอนการจัดการเหตุฉุกเฉินและวิธีดำเนินการสำหรับเหตุการณ์เฉพาะ

- มีหลักฐานการฝึกปฏิบัติขั้นตอนการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับเหตุการณ์เฉพาะ
- มีหลักฐานการปรับปรุงแผนการจัดการเหตุฉุกเฉิน

2) นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ เช่น

- ผู้ปกครองและนักเรียนมองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีความปลอดภัย
- ผู้ปกครองและนักเรียนมองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เป็นระเบียบ

⁷² Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 2013), 299-318.

- มีกฎระเบียบและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงสำหรับการดำเนินงานของสถานศึกษา
 - สถานศึกษาใช้โซเชียลมีเดียเพื่อให้นักเรียนสามารถรายงานเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่เปิดเผยตัวตน
 - สถานศึกษามีวิธีสื่อสารกับผู้ปกครองเกี่ยวกับปัญหาด้านความปลอดภัยของสถานศึกษา เช่น ระบบโทรออก (call-out)
 - สถานศึกษาประสานงานกับหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายในท้องถิ่นเกี่ยวกับปัญหาด้านความปลอดภัยของสถานศึกษา
 - สถานศึกษามีส่วนร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนในเรื่องความปลอดภัยของสถานศึกษา
- 3) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น
- รูปแบบการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงซึ่งครูจะได้รับข้อมูลโดยตรงและมีความชัดเจน
 - มีเทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน
 - มีบันทึกและรายงานที่อธิบายวิธีการใช้ข้อมูลจากครูในการตัดสินใจ
 - มีเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ใช้เพื่อรวบรวมและรายงานความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง เช่น Survey Monkey
 - กลุ่มของครูมีเป้าหมายและถูกนำไปใช้ในการให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจง
- 4) ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้คำปรึกษาร่วมกันเกี่ยวกับหลักสูตร, การประเมินการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่น
- มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)
 - สถานศึกษาตรวจสอบความคืบหน้าของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) สู่เป้าหมายที่เขียนไว้อย่างสม่ำเสมอ
 - การประเมินทั่วไปถูกสร้างขึ้นโดยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs)
 - ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน
 - สถานศึกษาตรวจสอบความคืบหน้าของทีมข้อมูลแต่ละทีมอย่างสม่ำเสมอ
 - สถานศึกษารวบรวมและทบทวนรายงาน การบันทึกย่อและเป้าหมายจากการประชุมเพื่อมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
 - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความก้าวหน้าของนักเรียนได้รับการวิเคราะห์โดยชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLCs)

- สถานศึกษารวบรวม และทบทวนบันทึกการประชุม บันทึกย่อ และเป้าหมายจากการประชุมเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

5) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เช่น

- มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากครูและบุคลากรที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- ข้อมูลถูกเก็บถาวรและสร้างรายงานเกี่ยวกับข้อมูลเป็นประจำ
- ลักษณะการใช้ข้อมูลมีความโปร่งใส
- ครูและบุคลากรพัฒนาสถานศึกษาให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการปรับปรุงสถานศึกษา

6) นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เช่น

- มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

- สถานศึกษาจัดให้มีเว็บไซต์แบบโต้ตอบกันสำหรับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- สถานศึกษามีส่วนร่วมในเทคโนโลยีเครือข่ายสังคม (Twitter, Facebook) เพื่อให้ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

- สถานศึกษาเข้าร่วมการประชุมเสมือนจริง
- สถานศึกษาจัดประชุมกลุ่มกับนักเรียน
- สถานศึกษาเป็นเจ้าภาพหรือบรรยายในงานเลี้ยงอาหารกลางวันของชุมชน/ธุรกิจ

7) ความสำเร็จของสถานศึกษาและบุคลากรได้รับการยกย่องอย่างเหมาะสม เช่น

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษารายงานถึงความสำเร็จของสถานศึกษาและความสำเร็จของแต่ละคนได้รับการยอมรับและยกย่องอย่างเหมาะสม

- สถานศึกษาตระหนักถึงความสำเร็จของครูแต่ละคน การทำงานเป็นทีมของครูและของทั้งสถานศึกษาด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น งานยกย่องของคณะครู จดหมายข่าวถึงผู้ปกครอง ประกาศเว็บไซต์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- สถานศึกษาตระหนักถึงความสำเร็จของแต่ละฝ่าย
- สถานศึกษาเฉลิมฉลองความสำเร็จของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เช่น ครูดีเด่นประจำปี บุคลากรสายสนับสนุนแห่งปี

8) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีงบประมาณและทรัพยากรทางเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ เช่น

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษารายงานว่ามีสื่อการสอนอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษารายงานว่ามีเวลาเพียงพอในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

- สถานศึกษาพัฒนาและดำเนินการใช้งบประมาณอย่างละเอียด

- สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่หลากหลาย เช่น เงินช่วยเหลือ กองทุน

- สถานศึกษาบริหารจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเน้นให้มีการเรียนการสอนมากที่สุด

- สถานศึกษาชี้้นำการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

- สถานศึกษาจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอด้านเทคโนโลยีที่คาดว่าจะใช้ในการเรียนการสอนของครู⁷³

2. กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (An Instructional Framework That Develops and Maintains Effective Instruction in Every Classroom) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

1) สถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายด้านการเรียนการสอนที่ชัดเจน เช่น

- มีการพัฒนาเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับรูปแบบการสอนทั้งสถานศึกษา

- มีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูใหม่เกี่ยวกับรูปแบบการสอนทั้งสถานศึกษา

- ครูสามารถอธิบายองค์ประกอบหลักของรูปแบบการเรียนการสอนของทั้งสถานศึกษาได้

- ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ได้รับการจัดลำดับความสำคัญและจำกัดจำนวนเพื่อสนับสนุนรูปแบบการสอน

- สถานศึกษาใช้ภาษาที่ใช้ในการเรียนการสอนเป็นประจำในการประชุมคณะและฝ่ายงาน

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษาใช้ภาษาที่ใช้ในการเรียนการสอนเป็นประจำในการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษาใช้ภาษาการเรียนการสอนทั่วทั้งสถานศึกษาเป็นประจำในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

2) สถานศึกษามีการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่อง เช่น

- ครูแต่ละคนได้เขียนข้อความเกี่ยวกับเป้าหมายความก้าวหน้าทางการสอน

- ครูแต่ละคนติดตามความคืบหน้าในเป้าหมายทางการสอน

- ผู้บริหารสถานศึกษาพบปะกับครูเกี่ยวกับเป้าหมายทางการสอน

⁷³ Robert J. Marzano, *Marzano Levels of School Effectiveness* (Indiana : Business Development Office, 2012), 1-5.

- ครูสามารถอธิบายความคืบหน้าเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการสอนได้
 - สถานศึกษาจ้างครูที่มีประสิทธิภาพ
 - สถานศึกษามีระบบในการประเมินกระบวนการคัดเลือกเพื่อจ้างงานครูใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ
 - สถานศึกษามีระบบในการประเมินและแก้ไขโปรแกรมการปฐมนิเทศครูใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ
 - สถานศึกษามีครูที่มีประสิทธิภาพ
- 3) สถานศึกษามีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและมีการนิเทศการศึกษา เช่น
- ข้อมูลอย่างละเอียดจะถูกรวบรวมในลักษณะที่จะเปิดเผยแนวทางการสอนที่ยอดเยี่ยมในสถานศึกษา
 - ผู้อำนวยการสถานศึกษาสามารถอธิบายแนวทางการสอนที่ยอดเยี่ยมในสถานศึกษาได้
 - ครูสามารถอธิบายวิธีปฏิบัติการสอนที่ยอดเยี่ยมในสถานศึกษาได้
 - สถานศึกษาให้ข้อเสนอแนะอย่างตรงไปตรงมาแก่ครูเกี่ยวกับการปฏิบัติการสอน
 - ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและปัญหาของการปฏิบัติได้
- 4) สถานศึกษามีการประเมินการสอนของครูที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่น
- มีเกณฑ์การให้คะแนนที่สูงและเฉพาะเจาะจงเพื่อให้ครูให้ข้อเสนอแนะที่ถูกต้องเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนในการสอนของพวกเขา
 - ข้อมูลข้อเสนอแนะและการประเมินของครูอิงจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการสังเกตโดยตรง การรายงานการประเมินตนเองของครู การวิเคราะห์การปฏิบัติงานของครูที่บันทึกไว้ในวิดีโอ รายงานของนักเรียนเกี่ยวกับประสิทธิผลของครูและความคิดเห็นจากเพื่อนครู
 - ข้อมูลการประเมินผลของครูมักใช้เป็นหัวข้อสนทนาระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นประจำ
 - สถานศึกษาให้ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะกับครูเป็นประจำ
 - ครูสามารถอธิบายกลยุทธ์การสอนที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้
- 5) สถานศึกษามีการพัฒนาวิชาชีพของครูเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการเรียนการสอน เช่น
- มีหลักสูตรและทรัพยากรการพัฒนาวิชาชีพออนไลน์สำหรับครูเกี่ยวกับเป้าหมายความหน้าทางการเรียนการสอน
 - มีการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูที่นำโดยครูเกี่ยวกับเป้าหมายความหน้าทางการเรียนการสอน

- มีการฝึกสอนสำหรับครูเกี่ยวกับเป้าหมายความหน้าทางด้านการสอน
- มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เชื่อมโยงประสิทธิภาพของการพัฒนาวิชาชีพกับการปรับปรุงการปฏิบัติของครู
- ครูสามารถอธิบายได้ว่าการพัฒนาวิชาชีพสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายความหน้าทางด้านการเรียนการสอนอย่างไร

6) ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ เช่น

- ครูมีโอกาสมีส่วนร่วมในการนิเทศแบบอินสตรัคชันนัลราวด์ (Instructional Rounds)
- ครูมีโอกาสดูและอภิปรายตัวอย่างการสอนที่เป็นแบบอย่างในวิดีโอ
- ครูมีเวลาพบปะและพูดคุยถึงแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพเป็นประจำ เช่น การศึกษาบทเรียน
- ครูมีโอกาสได้ตอบเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพผ่านเทคโนโลยี
- มีการอภิปรายเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติเป็นประจำในการประชุมคณะครูและฝ่ายงาน
- มีข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูในการสังเกตและอภิปรายการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- มีข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูในการอภิปรายเสมือนจริงเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพ⁷⁴

3. หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (A Guaranteed and Viable Curriculum Focused on Enhancing Student Learning)
ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

- 1) หลักสูตรของสถานศึกษาได้รับการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา เช่น
 - มีการวิเคราะห์หลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของรัฐและเขต เช่น หลักสูตรแกนกลาง (Common Core)
 - หลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษรกล่าวถึงทักษะที่สำคัญของศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะความพร้อมของวิทยาลัยและทักษะความพร้อมในอาชีพ และทักษะการฝึกปฏิบัติทางคณิตศาสตร์จากมาตรฐานแกนกลางของรัฐ (CCSS)
 - มีการวิเคราะห์หลักสูตรที่สอนในห้องเรียนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษร

⁷⁴ เรื่องเดียวกัน, 6-9.

- มีการวิเคราะห์การประเมินเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถวัดหลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษรและหลักสูตรที่สอนได้อย่างแม่นยำ

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสูตรที่เป็นลายลักษณ์อักษร หลักสูตรการสอนและการประเมินอย่างสม่ำเสมอ

- ครูสามารถอธิบายเนื้อหาและมาตรฐานที่จำเป็นสำหรับรายวิชาหรือระดับชั้นได้

2) หลักสูตรของสถานศึกษามีเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับเวลาในการจัดการเรียนการสอน เช่น

- มีการระบุงค์ประกอบสำคัญของเนื้อหา

- มีการตรวจสอบว่าในการจัดการกับองค์ประกอบที่จำเป็นต้องใช้เวลานานเท่าไร

- มีการประชุมทีมงานเป็นประจำเพื่อหารือเกี่ยวกับความคืบหน้า เช่น คู่มือตัวอย่าง, แผนผัง

หลักสูตร

3) นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระที่สำคัญของหลักสูตร เช่น

- ระบบติดตามที่ตรวจสอบการเข้าถึงองค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรของนักเรียนแต่ละคน

- ผู้ปกครองตระหนักถึงการเข้าถึงองค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรการศึกษาของบุตรหลาน

ในปัจจุบัน

- นักเรียนทุกคนมีสิทธิ์เข้าถึงหลักสูตร advanced placement (AP)

- มีการวิเคราะห์ขอบเขตที่นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงหลักสูตรที่จำเป็นได้

- สถานศึกษารับรองว่าครูได้ผ่านการฝึกอบรมด้านเนื้อหาในรายวิชาที่เหมาะสม

- มีระบบการสอนคำศัพท์โดยตรงมีทุกระดับชั้น

4) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ชัดเจน เช่น

- เป้าหมายของนักเรียนถูกกำหนดให้เป็นเปอร์เซ็นต์ที่จะทำคะแนนในระดับที่เชี่ยวชาญหรือสูงกว่าในการประเมินของรัฐหรือการประเมินเกณฑ์มาตรฐาน

- เป้าหมายถูกกำหนดเพื่อลดความแตกต่างในความสำเร็จของนักเรียนในระดับเศรษฐกิจสังคมและเชื้อชาติที่แตกต่างกัน

- มีการปิดประกาศเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จทั่วทั้งสถานศึกษาเพื่อให้คณะครูและบุคลากรเห็นเป็นประจำและมีการพูดคุยถึงเป้าหมายความสำเร็จเป็นประจำในที่ประชุม

- ครูและบุคลากรสามารถอธิบายถึงเป้าหมายความสำเร็จของทั้งสถานศึกษาได้

- ครูและบุคลากรสามารถอธิบายถึงเป้าหมายในการลดความแตกต่างด้านความสำเร็จของ

นักเรียนที่มีระดับทางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน ผู้เรียนภาษาอังกฤษและนักเรียนที่มีความพิการ

- มีการตั้งเป้าหมายเพื่อลดความแตกต่างในความสำเร็จของนักเรียนทุกคน ความสำเร็จของผู้เรียนภาษาอังกฤษและความสำเร็จของนักเรียนที่มีความพิการ

- เป้าหมายได้กล่าวถึงข้อบกพร่องที่สำคัญและร้ายแรงที่สุด

5) สถานศึกษานำผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน เช่น

- มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยรวมเป็นประจำ

- ผลสรุปจากการประเมินหลายรูปแบบจะได้รับการรายงานและนำไปใช้เป็นประจำ เช่น การเปรียบเทียบ การประเมินทั่วไป

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสามารถอธิบายรายงานรูปแบบต่างๆ ได้

- มีรายงาน กราฟ และแผนภูมิที่มีการปรับปรุงเป็นประจำเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

- ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นประจำ

- มีการบรรยายสรุปข้อมูลในที่ประชุม

6) สถานศึกษามีแผนการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนสำเร็จการศึกษา เช่น

- มีการขยายเวลาโปรแกรมรายวัน รายสัปดาห์และรายปี

- มีโปรแกรมหลังเลิกเรียนและโปรแกรมการกวดวิชา

- ตารางเรียนได้รับการออกแบบเพื่อให้นักเรียนสามารถรับความช่วยเหลือด้านวิชาการขณะอยู่ในสถานศึกษา

- มีการติดตามการสำเร็จหลักสูตรของนักเรียนแต่ละคนที่ออกแบบมาเพื่อส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น พรสวรรค์และความสามารถ , โครงการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย(AP) ,การบูรณาการความรู้ระหว่าง 4 สาขาวิชา (STEM) เป็นต้น⁷⁵

4. ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (A Standards-Referenced System of Reporting Student Progress) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

1) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ มุ่งเน้นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น

- มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับนักเรียนเป็นรายบุคคลในด้านของผลการปฏิบัติงานในการประเมินของรัฐ การประเมินเกณฑ์มาตรฐาน หรือการประเมินทั่วไป

⁷⁵ เรื่องเดียวกัน, 10-13.

- องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับแต่ละสาขาวิชามีความชัดเจนในด้านของความก้าวหน้าในการเรียนรู้หรือมาตรฐานการเรียนรู้ที่ชัดเจน เช่น เกณฑ์การให้คะแนน

- มีการกำหนดเป้าหมายพร้อมทั้งระดับความสามารถสำหรับนักเรียนเป็นรายบุคคลในด้านของความรู้ที่ได้รับเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นในแต่ละสาขาวิชา

- นักเรียนทราบสถานะของตนเองเกี่ยวกับเป้าหมายความสำเร็จ

- นักเรียนเก็บสมุดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของแต่ละคน

- ผู้ปกครองตระหนักถึงเป้าหมายความสำเร็จของลูก

- การประชุมที่นำโดยนักเรียนมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของนักเรียนเป็นรายบุคคล

- การประชุมผู้ปกครองและครูมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายของนักเรียนเป็นรายบุคคล

- นักเรียนรับรู้เป้าหมายส่วนตัวของพวกเขาเป็นความท้าทายทางวิชาการ

2) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าสู่การสำเร็จการศึกษา เช่น

- มีการวิเคราะห์สถานะและความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นรายบุคคลเป็นประจำ

- นักเรียนแต่ละคนและผู้ปกครองสามารถอธิบายสถานะความสำเร็จและความก้าวหน้าของพวกเขาได้

- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนรายบุคคลจะถูกตรวจสอบจากทัศนคติของผลลัพธ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม

- ผลการประเมินนักเรียนรายบุคคลจากการประเมินหลายรูปแบบจะถูกรายงานและใช้เป็นประจำ เช่น เกณฑ์มาตรฐาน การประเมินทั่วไป

- ครูและบุคลากรในสถานศึกษาสามารถอธิบายความแตกต่างประเภทของรายงานในนักเรียนเป็นรายบุคคลได้

- รายงาน กราฟ และแผนภูมิของนักเรียนรายบุคคลจะได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

- ครูมีการวิเคราะห์ข้อมูลความก้าวหน้าของสถานศึกษาสำหรับนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

- ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคลเป็นประจำ⁷⁶

⁷⁶ เรื่องเดียวกัน, 14-15.

5. ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (A Competency-Based System That Ensures Student Mastery of Content)

ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

1) สถานศึกษามีการเลื่อนระดับการศึกษาในระดับต่อไป เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในระดับนั้น ๆ เช่น

- มีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับองค์ประกอบที่สำคัญเกี่ยวกับคะแนนขั้นต่ำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ

- มีระบบที่ติดตามสถานะของนักเรียนเป็นรายบุคคลในองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับแต่ละรายวิชาในระดับปัจจุบันของนักเรียน

- มีการติดตามสถานะนักเรียนและความก้าวหน้าขององค์ประกอบที่สำคัญในแต่ละรายวิชาอย่างต่อเนื่อง

- เมื่อนักเรียนได้คะแนนตามเกณฑ์ขององค์ประกอบที่จำเป็นในระดับใดระดับหนึ่งในรายวิชานั้นๆ จะเริ่มองค์ประกอบที่ระดับถัดไปทันที

2) สถานศึกษาออกแบบตารางเรียนมาให้เหมาะสมกับภูมิหลังและความต้องการของนักเรียน เช่น

- ระดับเกรดวัดได้จากระดับความสามารถของนักเรียน

- มีสถานที่หลายแห่งพร้อม ๆ กันเพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้และแสดงความสามารถในองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับแต่ละระดับของแต่ละรายวิชา

- การสอนและการประเมินตามความสามารถออนไลน์มีอยู่ในองค์ประกอบที่สำคัญในแต่ละระดับของแต่ละรายวิชา

- มีการติดตามระยะเวลาที่ใช้ในการเลื่อนระดับต่างๆ ของหลักสูตรในแต่ละรายวิชา ในแต่ละระดับอย่างต่อเนื่อง

3) นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียน เช่น

- นักเรียนที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในระดับสูงสุดในรายวิชาที่กำหนด จะได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นสูงยิ่งขึ้นภายในรายวิชานั้นๆ

- นักเรียนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและได้รับความน่าเชื่อถือสำหรับการทำงานในวิทยาลัย

- นักเรียนที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและได้รับความน่าเชื่อถือสำหรับการทำงานเพื่อการค้าที่พวกเขาสนใจ⁷⁷

⁷⁷ เรื่องเดียวกัน, 16-17.

การประเมินประสิทธิผล

การประเมินประสิทธิผลเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งจึงต้องอาศัยเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวกำหนดแนวทางเพื่อให้สถานศึกษามีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งวิธีการประเมินประสิทธิผลเป็นแนวทางในการประเมินสถานศึกษา จึงมีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล โดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปที่ชี้วัดคุณภาพของโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) โรงเรียนลดการแบ่งแยกกลุ่มและเลิกการแบ่งกลุ่มบุคลากร ทุกคนมีโอกาสและสิทธิเท่าเทียมกัน 2) นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ไม่เน้นการแข่งขัน นักเรียนต่างกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) โรงเรียนมีปรัชญาการศึกษาที่ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้โอกาสแก่นักเรียนทุกคนได้ศึกษาเรียนรู้ตามความสามารถ 4) โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรการศึกษาและเทคนิคการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพของนักเรียน 5) โรงเรียนเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ นักเรียนใช้เวลาน้อยลงในการเรียนรู้จากครูและใช้เวลาในการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น 6) โรงเรียนให้ความสนใจคุณภาพของการเรียนรู้มากกว่าปริมาณของความรู้ 7) โรงเรียนใช้วิธีการประเมินความเหมาะสมกับสิ่งที่จะวัดและใช้ผลการเรียนเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการประเมิน 8) โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 9) โรงเรียนจัดเวลาเรียนได้เหมาะสมกับเนื้อหาของหลักสูตรและใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอนมากกว่ากิจกรรมอื่นตามความต้องการของครูหรือผู้บริหาร 10) โรงเรียนมีการอบรมและพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ⁷⁸

ส่วนกิบสัน อิวานเซวิกและดินเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้ให้ความเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรโดยทั่วไป น่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ดังนี้

ระยะสั้น	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ
ระยะต่อมา	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา
ระยะยาว	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์กร ⁷⁹

⁷⁸ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (California: SAGE Publications Ltd, 2020), 308.

⁷⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, **Organizations: Behavior Structure Process**, 10th ed. (Massachusetts : McGraw-Hill, Inc., 2000),15-17.

สำหรับแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ฮอยและ มิสเกล (Hoy and Miskel) ได้ให้แนวคิดว่าประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) ได้แก่ ความสามารถขององค์การที่จะสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในองค์การเองด้วย เพื่อให้องค์การสามารถทำหน้าที่และดำเนินการต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ ความไม่มีประสิทธิผลในด้านการผลิตหรือการขาดประสิทธิภาพหรือความพอใจของบุคลากร ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสัญญาณแสดงให้เห็นว่าองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์การ

2. ความสามารถในการผสมผสาน (integration) เป็นลักษณะทางสังคมขององค์การและบุคลากรที่แสดงถึงความมีประสิทธิผล กล่าวคือ บุคลากรจะมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นความพึงพอใจในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรู้สึกพอใจในงาน

3. ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ (latency) เป็นเรื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิผลขององค์การอีกตัวหนึ่ง การที่องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (adaptation and development) และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้น (solving school's problem) เพราะประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการแก้ปัญหาที่สนองตอบทั้งทางด้านเจตคติและด้านพฤติกรรมที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม⁸⁰

จากวิธีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า วิธีการประเมินสถานศึกษามีขึ้นเพื่อติดตาม กำกับการดำเนินงานให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์โดยเริ่มจากการวัดผลเพื่อให้ได้สารสนเทศ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยวิธีการประเมินนั้นมีขึ้นเพื่อตัดสินคุณภาพของการบริหารงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา จะเห็นว่าการประเมินในหลายวิธีแต่ทุกวิธีมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษารู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ในระดับใด มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลที่ดี

⁸⁰ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 2013), 299-318.

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ข้อมูลทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีสถานศึกษา บุคลากรและนักเรียน ในความรับผิดชอบ จำนวน 147 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบ้านโป่ง จำนวน 47 แห่ง อำเภอโพธาราม จำนวน 51 แห่ง อำเภอดำเนินสะดวก จำนวน 25 แห่ง อำเภอ บางแพ จำนวน 24 แห่ง⁸¹

ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	โรงเรียน	ผู้บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ครู/ครู ผู้ช่วย	พนักงาน ราชการ	นักเรียน	ครู : นักเรียน
บ้านโป่ง	47	34	3	376	9	6,523	17:34
โพธาราม	51	38	2	418	7	7,353	17:59
บางแพ	24	17	0	131	8	2,637	20:12
ดำเนินสะดวก	25	22	4	249	8	4,970	19:95
รวม	147	111	9	1,174	32	21,483	18:29

ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษาในสังกัดจำแนกตามขนาด

อำเภอ	จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามขนาด				รวม
	120 คนลงมา	121 - 600 คน	601 - 1,500 คน	1,500 คนขึ้นไป	
บ้านโป่ง	25	22	0	0	47
โพธาราม	22	28	1	0	51
บางแพ	18	6	0	0	24
ดำเนินสะดวก	13	10	2	0	25
รวม	78	66	3	0	147

⁸¹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565), 3.

ตารางที่ 3 จำนวนนักเรียน ห้องเรียน ปีการศึกษา 2564 ระดับอนุบาล - มัธยมศึกษาตอนต้น
จำแนกระดับชั้นและจำแนกรายอำเภอ

อำเภอ	ก่อนประถมศึกษา		ประถมศึกษา		มัธยมศึกษาตอนต้น		รวม	
	ห้อง	นักเรียน	ห้อง	นักเรียน	ห้อง	นักเรียน	ห้อง	นักเรียน
บ้านโป่ง	108	1,365	292	4,117	49	1,041	449	6,523
โพธาราม	123	1,671	319	4,959	42	723	484	7,353
บางแพ	52	618	150	1,927	6	92	208	2,637
ดำเนินสะดวก	80	992	238	3,551	47	427	365	4,970
รวม	363	4,646	999	14,554	144	2,283	1,506	21,483

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ลออ วิลัย ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกและด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเอง ตามลำดับ ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการแก้ปัญหาการบริหารงานวิชาการ ด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตามลำดับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้ร้อยละ 65.61⁸²

⁸² ลออ วิลัย, "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน," วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี 6, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2557): 143-150.

กนกกรักษ์ สุวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นสตรีในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามเขตที่ตั้งในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ประสิทธิผลของโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นสตรีในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียนในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามเขตที่ตั้งในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸³

สุภาวดี บุตตะวงค์ ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมในแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1 โดยรวมในแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01⁸⁴

⁸³ กนกกรักษ์ สุวรรณ, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3" (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), 129.

⁸⁴ สุภาวดี บุตตะวงค์, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1" (งานวิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), 73-76.

เกรียงศักดิ์ โชติวิชาศิริกุล ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด นครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก 2. ประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารกับประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารรายด้านกับประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวม พบว่าภาวะผู้นำผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษาในทางบวกทุกด้าน โดยภาวะผู้นำผู้บริหาร ด้านการสื่อสารและการจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์สูงกว่าภาวะผู้นำผู้บริหารด้านอื่น ๆ⁸⁵

อิชิตยา ภิระบัน ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพของ สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีคุณลักษณะผู้นำ สถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก 2) ประสิทธิภาพของของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูด้าน ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู รองลงมาคือ ด้านความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ถัดไปคือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มา กระทบทั้งภายในและภายนอก ส่วนด้านความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา

⁸⁵ เกรียงศักดิ์ โชติวิชาศิริกุล, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด นครสวรรค์," การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8 มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา 1, 8 (มกราคม-มีนาคม 2560): 296-297.

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01⁸⁶

กฤติยา มามีชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีจำแนกตามสถานภาพ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น โดยทำให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสม และเป็นแนวทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนางานด้านบริหารมีเหมาะสมให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป⁸⁷

พวงเพ็ญ เขียวสนและคณะ ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ส่วนด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองและด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่าง

⁸⁶ อิชิตยา ภิระบัน, "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1" (ปริญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561), 92-93.

⁸⁷ กฤติยา มามีชัย, "การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562), 64.

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานและด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง⁸⁸

สุทิน สุขกาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เมื่อจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่าควรมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีคุณธรรม จริยธรรมตลอดจนมีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ควรมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้มีสภาพที่เหมาะสมต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ รวมไปถึงบุคลากรครูควรมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส เอาใจใส่เด็กเป็นอย่างดี⁸⁹

พีระพงษ์ บัวชุม ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยการบริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง 4) ปัจจัยการบริหารสถานศึกษาร่วมกันพยากรณ์ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 80 และมีความคลาดเคลื่อนการพยากรณ์ เท่ากับ 0.15⁹⁰

⁸⁸ พวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ, "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1," **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช** 11, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 72.

⁸⁹ สุทิน สุขกาย, "การศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1," **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย** 1, 1 (มกราคม-มีนาคม 2562): 69.

⁹⁰ พีระพงษ์ บัวชุม, "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1," **วารสารบัณฑิตศึกษา** 18, 81 (เมษายน - มิถุนายน 2564): 134.

ฐิติกฤตา ภักัทรพัชร์ ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองและการสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดย ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูที่มีขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดย ภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 ที่ควรพัฒนา 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำของตนเอง 2) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง⁹¹

ฉัญญ์ณภัส มณีพันธุ์วงศ์ ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองด้วยการสร้างคณะทำงาน การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองด้วยการให้รางวัลและการดำเนินอย่างสร้างสรรค์ การกระตุ้นผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกและการแสดงตนเป็นแบบฉบับให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ 2) ระดับสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและแนะแนวทางการจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การข้ามวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การวัดประเมินผลเพื่อการพัฒนาและคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายระหว่างบุคคลและคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีและ

⁹¹ ฐิติกฤตา ภักัทรพัชร์, "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1," NEUNC2021 การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8 มหาวิทยาลัยตะวันออกเฉียงเหนือ (พฤษภาคม 2564): 435.

การรู้เท่าทันสื่อ ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7) การกระตุ้นผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X_3) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (X_1) และการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (X_4) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 55.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสมการวิเคราะห์การถดถอย คือ $\hat{Y}_{tot} = 2.08 + 0.21 (X_7) + 0.12 (X_3) + 0.10 (X_1) + 0.10 (X_4)$ ⁹²

สมโภชน์ อรศักดิ์และสุชาดา บุบผา ได้ศึกษาภาวะผู้นำชั้นยอดของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ฟังก์ชันที่ 1 ตัวแปรซึ่งเป็นตัวแทนที่ดีในชุดตัวแปรภาวะผู้นำชั้นยอดของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญส่งผลต่อตัวแปรคาโนนิคอล ได้แก่ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตัวเอง ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตัวเองและผู้บริหารส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำในตัวเองด้วยการสร้างทีมงานมีค่าน้ำหนักมาตรฐานเท่ากับ -.448, -.299 และ -.249 ตามลำดับและตัวแปรซึ่งเป็นตัวแทนที่ดีในชุดตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงานของครูจำนวน 3 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญส่งผลต่อตัวแปรคาโนนิคอล ได้แก่ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ โดยมีค่าน้ำหนักมาตรฐานเท่ากับ -.504, -.278 และ -.254 ตามลำดับ⁹³

ธิดารัตน์ เอี่ยมเชี่ยม ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสนับสนุนให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การอำนวยความสะดวก

⁹² ธัญญ์นภัส มณีพันธุวงศ์, "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1," วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 9, 36 (กรกฎาคม-กันยายน 2564): 133-134.

⁹³ สมโภชน์ อรศักดิ์และสุชาดา บุบผา, "ภาวะผู้นำชั้นยอดของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู," วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 301.

ความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การทำให้บุคลากรเป็น ผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการทำหน้อย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก

2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิ การศึกษา ตำแหน่งและขนาดของสถานศึกษา สรุปผลได้ดังนี้ 2.1) ครูที่มีวุฒิการศึกษาและตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2.2) ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁴

วิศรดา อรุณกิตติพร ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านลักษณะขององค์กร ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ด้านลักษณะของบุคคลและด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมการทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษาสามารถทำนายประสิทธิผลได้ร้อยละ 51.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁵

⁹⁴ ธิธาร์ตน์ เอี่ยมเซี่ยม, "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2," *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์* 14, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 102.

⁹⁵ วิศรดา อรุณกิตติพร, "ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ," *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพนธ์* 14, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 139.

กิตติศักดิ์ พันธุ์พรม ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁶

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาร์ฮาท (Farhat) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยสำรวจความคิดเห็นของคุณครูนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ 1) ปัจจัยที่กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน 2) คุณครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน 3) ตัวแปรที่สามารถนำมาปรับปรุงโรงเรียนคืออะไร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมี 4 ประการ คือ สภาพแวดล้อมโรงเรียน การบริหารจัดการ ความเป็นมืออาชีพ และคุณภาพที่เกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ดีที่สุด คือความเป็นมืออาชีพ ซึ่งความเป็นมืออาชีพที่ได้ผลดีของการบริหารงานนั้นต้องมีการประสานงานและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายในโรงเรียน ส่วนสภาพแวดล้อม เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน ห้องเรียน ปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่ทำให้การศึกษามีคุณภาพ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและมีคุณลักษณะที่ดีในการบริหารงาน จะเห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโครงสร้างที่ทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลที่ดี ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความเป็นมืออาชีพ การบริหารจัดการและคุณภาพ⁹⁷

⁹⁶ กิตติศักดิ์ พันธุ์พรม, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1" (งานนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2565), 104-108.

⁹⁷ Saleem Farhat, "Determinants of School Effectiveness: A Study at Punjablevel" (Ed.D. Dissertation, University of Education Lahore, 2012), 248.

บาบาริส (Babalıs) ศึกษาเรื่องคุณภาพและประสิทธิผลในโรงเรียนประถมของกรีก วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูและอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษกรีก ผลการวิจัยพบว่ามีการพึงพาโดยตรงในการสร้างความมั่นใจในคุณภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย 1) แผนโรงเรียนเพื่อประสิทธิผล 2) พฤติกรรมของครู⁹⁸

มุลเลอร์และคณะ (Muller and others) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำและความเพลิตเพลินในการทำงาน: อิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางที่เรียกว่า “การเสริมอำนาจความเป็นผู้นำ” ซึ่งภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยแบบสอบถามที่ใช้วัดภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีสองประการใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับความสุขในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ความพึงพอใจในงาน ความเป็นอยู่ที่ดีตามอัตวิสัยและความมุ่งมั่นในองค์กรทางอารมณ์ ปัจจัยสองประการของการเป็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ การฝึกสอนและการสนับสนุนด้านการสื่อสาร และการอำนวยความสะดวกในความเป็นอิสระและความรับผิดชอบส่วนบุคคล ส่งผลโดยตรงต่อความสุขในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา⁹⁹

มาเรคโล (Marcelo) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียนกับบทบาทการนำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในซานตาเฟ ประเทศอาร์เจนตินา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ที่พบบ่อยที่สุดในความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ การจัดแบ่งสถานที่อย่างเป็นสัดส่วน ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ จัดสรรอย่างเป็นส่วนๆ นี้ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของความมีระเบียบวินัยในการใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน¹⁰⁰

⁹⁸ Thomas Babalis, "Quality and effectiveness in greek primary school," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69 (2012): 1462-1468.

⁹⁹ Gunter F. Muller and others, "Super-Leadership and Work Enjoyment: Direct and Moderated Influences," *SAGE Journals* 113, 3 (December 2013): 804.

¹⁰⁰ Marcelo De Stefano, "School in Santa Fe Province, Argentina" (Dissertation, Teacher College, Columbia University, 2013).

กรีน (Green) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครู ผู้ปกครองและนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลตามธรรมนูญโรงเรียนในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของธรรมนูญโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่ครู ผู้ปกครองและนักเรียน เห็นด้วยร่วมกันได้แก่ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความหวังที่สูง และการตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ครูและผู้ปกครองเห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต้องเป็นโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำของครูและการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน หนักแน่น มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สูง ส่วนนักเรียนไม่แน่ใจถึงการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ที่เต็มความสามารถ เฉพาะผู้ปกครองและนักเรียนเห็นด้วยกับการให้ผู้ปกครองและชุมชนให้มีส่วนร่วม ครูไม่มั่นใจว่าโรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างจริงจัง และให้พวกเขาได้ร่วมตัดสินใจด้วย¹⁰¹



¹⁰¹ DeEadra Albert-Green, "Teacher', Parents' and Students' Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter School" (A Dissertation of Doctor of Philosophy for the Degree, Texas A&M University, 2018), iii-iv.

สรุป

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้นำเหนือผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองและเสริมสร้างขวัญกำลังใจและให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำทั้ง 7 ด้าน ตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) คือ 1) การเป็นผู้นำตนเอง 2) การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก 5) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของมาร์ซาโน (Marzano) ได้กล่าวถึง ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ไว้ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน 2) กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน 3) หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน 5) ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ
1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ราชบุรี เขต 2 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of
analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้า
บริหารงานวิชาการ รวมผู้ให้ข้อมูล 108 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย
ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้แนวทางการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้สำเร็จตามกำหนดงาน
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น
3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมการศึกษารววิจัย

ศึกษาวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศรวมทั้ง
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจาก
อาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจาก
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือนำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไข
ข้อบกพร่องของเครื่องมือและนำไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในการวิจัย นำข้อมูลที่รวบรวมได้มา
ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย

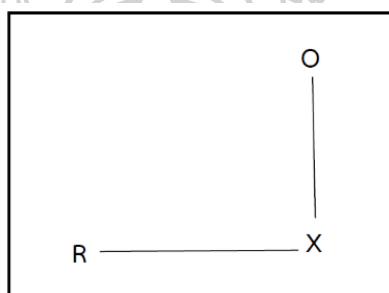
เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิจัยเพื่อ
ตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่างนำเสนอคณะกรรมการ
ตรวจสอบวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

แผนแบบของการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 147 แห่ง ประกอบด้วย 4 อำเภอ คือ อำเภอบ้านโป่ง จำนวน 47 แห่ง อำเภอโพธาราม จำนวน 51 แห่ง อำเภอดำเนินสะดวก จำนวน 25 แห่ง อำเภอบางแพ จำนวน 24 แห่ง¹⁰²

กลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยมีรายละเอียดดังนี้

¹⁰² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565), 3.

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยกำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejci and Morgan)¹⁰³ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 แห่ง เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามอำเภอ โดยผู้วิจัยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ หรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ รวมผู้ให้ข้อมูล 108 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)
บ้านโป่ง	47	35	35
โพธาราม	51	37	37
ดำเนินสะดวก	25	18	18
บางแพ	24	18	18
รวมทั้งสิ้น	147	108	108

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม มีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ตามแนวความคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) ดังต่อไปนี้

¹⁰³ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research activities," *Journal for Education and Psychological measurement*, No.3 (November 1970): 608.

2.1 การเป็นผู้นำตนเอง (Becoming a Self-Leader : X_1) หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำตนเองที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำตนเองเสียก่อน โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมและการกระทำที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ บุคลากรรู้จักลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องทำ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้และส่งเสริมให้บุคลากรมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้นำ สิ่งสำคัญคือถ้าเราต้องการนำผู้อื่นให้เป็นผู้นำตนเองเราต้องฝึกฝนความเป็นผู้นำตนเองก่อนแล้วจึงเป็นผู้นำบุคคลอื่น

2.2 การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง (Modeling Self-Leadership : X_2) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตัวเองเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้ได้ ซึ่ง “ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำสอนอะไรแต่ขึ้นอยู่กับผู้นำประพฤติตนอย่างไร” การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำหรือผู้บริหารสามารถใช้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำตนเองของผู้อื่น ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่ม/สร้างสรรค์และบริหารจัดการงานได้ดีมักจะมีบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการงานได้ดี แสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำตนเองให้เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้ได้ เป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี

2.3 การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Encouraging Self-Set Goals : X_3) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่ชัดเจนและท้าทายของตนเอง ถ้าบุคลากรมองเห็นเป้าหมายของตนเองจะมีความพยายามทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทาง ตลอดจนให้คำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย การตั้งเป้าหมายตนเองของบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญ เป็นการเรียนรู้พฤติกรรมและเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาได้ในเวลาหนึ่งและเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้จากบทบาทของผู้นำเหนือผู้นำ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นอาจารย์ ผู้นำช่วยให้บุคลากรเรียนรู้ที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเฉพาะสำหรับตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจต่อเป้าหมายของสถานศึกษา เห็นคุณค่าและความก้าวหน้าในผลงานและเป้าหมายของตนเอง

2.4 การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns : X_4) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการถ่ายทอดรูปแบบความคิดเชิงบวกไปยังบุคลากรในองค์กร โดยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สนับสนุนและให้กำลังใจต่อบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็น การแสดงออกถึงความมั่นใจในหลายๆ ด้าน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแนวคิดในทางที่ดี ปลูกฝังทัศนคติของ

บุคลากรให้เชื่อว่าสามารถทำได้ ส่งเสริมให้บุคลากรนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้บุคลากรคิดว่าสามารถปฏิบัติงานของตัวเองได้ดี แสดงออกถึงการมีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา หากบุคลากรเชื่อว่าบางสิ่งสามารถทำได้ ความเชื่อนั้นจะทำให้มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น

2.5 การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Develop Self-Leadership Through Reward and Constructive Reprimand : X₅) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงออกถึงการให้รางวัลและการเสริมแรงด้วยการยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่ผลตอบแทนขององค์กรมักจะมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่เรียกว่ารางวัลภายนอกเพื่อเป็นการเสริมประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารสอนบุคลากรถึงวิธีการให้รางวัลตัวเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบ เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จและสร้างรางวัลตามธรรมชาติในงานของตนเอง ส่งเสริมความมั่นใจในตนเองอย่างสร้างสรรค์ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนไปสู่การเป็นผู้นำตนเอง ส่วนการตำหนิเตือนทำให้เกิดความรู้สึกผิด ซึมเศร้าและทำให้ความมั่นใจในตนเองลดลง ก็เป็นการปิดกั้นหรือลดระดับความพยายามของบุคลากรในการนำตนเอง ในทางตรงกันข้ามผู้นำควรมองว่าความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มองหาข้อดีหรือใช้ประโยชน์จากความผิดพลาดนั้นให้ได้ ความเชื่อมั่นในตนเองของบุคลากรก็จะเพิ่มขึ้นได้ สนับสนุนให้ทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่ชื่นชอบและให้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

2.6 การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Through Teamwork : X₆) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน มีการรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและกระบวนการในการตัดสินใจ มีการวางแผนการทำงานโดยทีมงานซึ่งลักษณะของผู้นำที่จำเป็นในการทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จคือ หลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยจัดบรรยากาศองค์การเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกัน สื่อสารกันด้วยความจริงใจและมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร โน้มน้าวให้บุคลากรลงมือทำเอง สนับสนุนให้ทีมงานมอบหมายงานให้บุคลากรด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้นำ ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์แก่ทีมงาน

2.7 การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate a Self-leadership Culture : X₇) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารจัดเตรียมสภาพแวดล้อมหรือจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้นำตนเองนั้นต้องเน้นที่ความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวระหว่างผู้นำและบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรสร้าง

ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน อีกทั้งมีการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิด มาร์ซาโน (Marzano) ไว้ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

3.1 สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (A Safe and Orderly Environment That Supports Cooperation and Collaboration : Y_1) หมายถึง สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากมุมมองของครูและบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน อีกทั้งครูและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้คำปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับหลักสูตร, การประเมินการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ครูและบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ความสำเร็จของสถานศึกษาและบุคลากรได้รับการยกย่องอย่างเหมาะสมและมิงบประมาณและทรัพยากรทางเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ

3.2 กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (An Instructional Framework That Develops and Maintains Effective Instruction in Every Classroom : Y_2) หมายถึง สถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายด้านการเรียนการสอนที่ชัดเจน มีการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและได้รับการนิเทศการศึกษา มีการประเมินการสอนของครูที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการพัฒนาวิชาชีพของครูเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการเรียนการสอนและครูมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ

3.3 หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (A Guaranteed and Viable Curriculum Focused on Enhancing Student Learning: Y_3) หมายถึง หลักสูตรของสถานศึกษาได้รับการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา มีเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับเวลาในการจัดการเรียนการสอนนักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระที่สำคัญของหลักสูตร สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ชัดเจน ผลการเรียนรู้ของนักเรียน มีการนำมาวิเคราะห์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและสถานศึกษามีแผนการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนสำเร็จการศึกษา

3.4 ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (A Standards-Referenced System of Reporting Student Progress: Y₄) หมายถึง สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ มีการกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคลและมีการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าสู่การสำเร็จการศึกษา

3.5 ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (A Competency-Based System That Ensures Student Mastery of Content : Y₅) หมายถึง สถานศึกษามีการเลื่อนระดับการศึกษาในระดับต่อไป เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในระดับนั้น ๆ สถานศึกษาออกแบบตารางเรียนมาให้เหมาะสมกับภูมิหลังและความต้องการของนักเรียน อีกทั้งนักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของแมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของมาร์ซาโน (Marzano)

แบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale)¹⁰⁴ โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

¹⁰⁴ Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1992), 74.

ระดับ 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารหรือประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำผลการศึกษามาสร้างและพัฒนาเป็นแบบสอบถามภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและเรียบเรียงให้สมบูรณ์

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 30 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) เท่ากับ 0.958¹⁰⁵

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

¹⁰⁵ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1984), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนแล้วมอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 108 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ รวมผู้ให้ข้อมูล 108 คน เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้วผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)¹⁰⁶ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient : r_{xy}) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 – 0.29 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 1.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร / ประสิทธิผลของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก¹⁰⁷

¹⁰⁶ John W. Best, **Research in Education** (New York: Prentice, Inc., 1970), 87.

¹⁰⁷ ศิริชัย กาญจนวาสิ ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์และดิเรก ศรีสุข, **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 156.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้า บริหารงานวิชาการ รวมผู้ให้ข้อมูล 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความ คิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ แบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตามแนวความคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของมาร์ซาโน (Marzano) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient : r_{xy})

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ รวมผู้ให้ข้อมูล 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของ แมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของมาร์ซาโน (Marzano) ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 97 ฉบับ จากสถานศึกษา 108 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 89.81 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน้าที่ในปัจจุบันและประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1.ชาย	19	19.59
	2.หญิง	78	80.41
	รวม	97	100
2	อายุ		
	1. 21 – 30 ปี	32	32.99
	2. 31 – 40 ปี	21	21.65
	3. 41 – 50 ปี	31	31.96
	4. 51 – 60 ปี	13	13.40
	รวม	97	100
3	ระดับการศึกษา		
	1.ปริญญาตรี	54	55.67
	2.ปริญญาโท	43	44.33
	3.ปริญญาเอก	0	0
	รวม	97	100
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	1.รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ	9	9.28
	2.หัวหน้าบริหารงานวิชาการ	88	90.72
	รวม	97	100
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. 1 – 5 ปี	52	53.61
	2. 6 – 10 ปี	18	18.55
	3. 11 – 15 ปี	11	11.34
	4. 16 – 20 ปี	7	7.22
	5. มากกว่า 20 ปี	9	9.28
	รวม	97	100

จากตารางที่ 5 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 80.41 ส่วนเพศชาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.59

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32.99 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31.96 อายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 21.65 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 55.67 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 44.33

ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ หัวหน้าบริหารงานวิชาการ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 90.72 รองลงมาคือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.28

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1 - 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 53.61 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 - 10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.55 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 11 - 15 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.34 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.28 และน้อยที่สุดคือประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 16 - 20 ปีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.22

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot})

(n=97)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การเป็นผู้นำตนเอง (X_1)	4.34	0.52	มาก
2	การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง (X_2)	4.28	0.65	มาก
3	การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X_3)	4.50	0.57	มากที่สุด
4	การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (X_4)	4.34	0.58	มาก
5	การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (X_5)	4.35	0.59	มาก
6	การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (X_6)	4.29	0.65	มาก
7	การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7)	4.31	0.66	มาก
รวม		4.34	0.57	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.57) การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.59) การเป็นผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.52) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.58) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.65) การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่าอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.66 มีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดตารางที่ 7 - 13

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำตนเอง

(n=97)

ข้อ	การเป็นผู้นำตนเอง (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้	4.66	0.59	มากที่สุด
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องทำ	4.28	0.57	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	4.31	0.58	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้	4.28	0.59	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้นำ	4.15	0.73	มาก
	รวม	4.34	0.52	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.58) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องทำ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง

(n=97)

ข้อ	การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง (X ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อพัฒนา ความเป็นผู้นำตนเองของบุคลากร	4.30	0.72	มาก
2	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ การบริหารจัดการงานที่ดี	4.26	0.70	มาก
3	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสม กับกาลเทศะ	4.32	0.70	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็น แบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี	4.26	0.65	มาก
รวม		4.28	0.65	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นแบบอย่าง
ที่เป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหาร
เป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.70)
ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำตนเองของบุคลากร
($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่างใน
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง
ในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการบริหารจัดการงานที่ดี ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.70)
ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

(n=97)

ข้อ	การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทาง ชัดเจน ตลอดจนให้คำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย	4.30	0.66	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.33	0.64	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจต่อเป้าหมายของสถานศึกษา	4.67	0.62	มากที่สุด
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความก้าวหน้าในผลงานและเป้าหมายของตนเอง	4.69	0.70	มากที่สุด
	รวม	4.50	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความก้าวหน้าในผลงานและเป้าหมายของตนเอง ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจต่อเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทาง ชัดเจน ตลอดจนให้คำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

(n=97)

ข้อ	การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (X ₄)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง	4.66	0.61	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา	4.33	0.69	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแนวคิดในทางที่ดี	4.29	0.69	มาก
4	ผู้บริหารปลุกฝังทัศนคติของบุคลากรให้เชื่อว่า “สามารถทำได้”	4.29	0.64	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	4.33	0.67	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดว่า “เราสามารถปฏิบัติงานของตัวเองได้ดีกว่านี้ ไม่มีอะไรที่เราจะทำไม่ได้”	4.28	0.64	มาก
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการมีความมั่นคงทางอารมณ์	4.29	0.63	มาก
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	4.28	0.69	มาก
รวม		4.34	0.58	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการมีความมั่นคงทางอารมณ์ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารปลุกฝังทัศนคติของบุคลากรให้เชื่อว่า “สามารถทำได้”

(\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.64) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแง่คิดในทางที่ดี (\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.69) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดว่า “เขาสามารถปฏิบัติงานของตัวเองได้ดีกว่านี้ ไม่มีอะไรที่เขาจะทำได้” (\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.64) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์

(n=97)

ข้อ	การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (X_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ	4.28	0.72	มาก
2	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้รางวัลตนเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ	4.20	0.72	มาก
3	ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรใช้ความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีประสบการณ์	4.32	0.64	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่เขาชื่นชอบ	4.29	0.66	มาก
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.66	0.64	มากที่สุด
รวม		4.35	0.59	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (\bar{X} = 4.66, S.D. = 0.64) ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรใช้ความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีประสบการณ์

(\bar{X} = 4.32, S.D. = 0.64) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่เขาชื่นชอบ
 (\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.66) ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ
 (\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.72) ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้รางวัลตนเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ (\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.72) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

(n=97)

ข้อ	การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน (X_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างบรรยากาศแบบรับผิดชอบร่วมกันรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้แสดงความคิดเห็น	4.33	0.67	มาก
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสื่อสารกันด้วยความจริงใจและมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร	4.32	0.72	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ	4.29	0.72	มาก
4	ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรลงมือทำเอง สนับสนุนให้ทีมงานมอบหมายงานให้บุคลากรด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้นำ	4.24	0.67	มาก
5	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์แก่ทีมงาน	4.27	0.70	มาก
รวม		4.29	0.65	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างบรรยากาศแบบรับผิดชอบร่วมกันรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้แสดงความคิดเห็น (\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.67) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสื่อสารกันด้วยความจริงใจและมีความเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร

($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์แก่ทีมงาน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรลงมือทำเอง สนับสนุนให้ทีมงานมอบหมายงานให้บุคลากรด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้นำ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

(n=97)

ข้อ	การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	4.30	0.68	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา	4.32	0.65	มาก
3	ผู้บริหารให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร โดยมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน	4.30	0.74	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ	4.31	0.68	มาก
รวม		4.31	0.66	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร โดยมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของมาร์ซาโน (Marzano) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n=97)

ประสิทธิผลของสถานศึกษา		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (Y_1)	4.39	0.46	มาก
2	กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (Y_2)	4.58	0.51	มากที่สุด
3	หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (Y_3)	4.47	0.44	มาก
4	ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (Y_4)	4.42	0.54	มาก
5	ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (Y_5)	4.47	0.54	มาก
รวม		4.46	0.43	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.51) หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.44) ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.54) ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.54) สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ระหว่าง 0.43 - 0.54 มีการกระจายของข้อมูลน้อยแสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังรายละเอียดตารางที่ 15 – 19

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน

(n=97)

ข้อ	สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (Y ₁)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ	4.40	0.55	มาก
2	นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ	4.45	0.61	มาก
3	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.31	0.58	มาก
4	ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตร, การประเมินการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.51	0.56	มากที่สุด
5	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.44	0.61	มาก
6	นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.31	0.57	มาก
7	สถานศึกษาและบุคลากรได้รับการยกย่องในความสำเร็จอย่างเหมาะสม	4.42	0.59	มาก
8	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีงบประมาณและทรัพยากรทางเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ	4.25	0.65	มาก
รวม		4.39	0.46	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ครูและบุคลากรใน

สถานศึกษาให้คำปรึกษาร่วมกันเกี่ยวกับหลักสูตร, การประเมินการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56) นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.61) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.61) สถานศึกษาและบุคลากรได้รับการยกย่องในความสำเร็จอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.59) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.55) นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.57) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.58) ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีงบประมาณและทรัพยากรทางเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน

(n=97)

ข้อ	กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (Y ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายด้านการเรียนการสอนที่ชัดเจน	4.47	0.60	มาก
2	สถานศึกษามีการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่อง	4.64	0.58	มากที่สุด
3	สถานศึกษามีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและมีการนิเทศการศึกษา	4.54	0.56	มากที่สุด
4	สถานศึกษามีการประเมินการสอนของครูที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.64	0.54	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีการพัฒนาวิชาชีพของครูเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการเรียนการสอน	4.62	0.59	มากที่สุด
6	ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ	4.59	0.63	มากที่สุด
รวม		4.58	0.51	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้านกรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ และอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ สถานศึกษามีการประเมินการสอนของครูที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.54) สถานศึกษามีการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.58) สถานศึกษามีการพัฒนาวิชาชีพของครูเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.59) ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.63) สถานศึกษามีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและมีการนิเทศการศึกษา ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.56) สถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายด้านการเรียนการสอนที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านหลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

(n=97)

ข้อ	หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน (Y_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	หลักสูตรของสถานศึกษาได้รับการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา	4.45	0.56	มาก
2	หลักสูตรของสถานศึกษามีเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับเวลาในการจัดการเรียนการสอน	4.49	0.52	มาก
3	นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระที่สำคัญของหลักสูตร	4.54	0.54	มากที่สุด
4	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ชัดเจน	4.41	0.55	มาก
5	สถานศึกษานำผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	4.51	0.60	มากที่สุด
6	สถานศึกษามีแผนการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนสำเร็จการศึกษา	4.42	0.59	มาก
รวม		4.47	0.44	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านหลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระที่สำคัญของหลักสูตร ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.54) สถานศึกษานำผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.60) หลักสูตรของสถานศึกษามีเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับเวลาในการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.52) หลักสูตรของสถานศึกษาได้รับการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.56) สถานศึกษามีแผนการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนสำเร็จการศึกษา ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.59) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน

(n=97)

ข้อ	ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (Y _d)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้	4.40	0.61	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล	4.41	0.63	มาก
3	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าสู่การสำเร็จการศึกษา	4.43	0.58	มาก
รวม		4.42	0.54	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าสู่การสำเร็จการศึกษา ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.58) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.63) สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ

(n=97)

ข้อ	ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (Y ₅)	\bar{X}	SD	ระดับ
1	สถานศึกษามีการเลื่อนระดับการศึกษาในระดับต่อไป เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในระดับนั้น ๆ	4.47	0.58	มาก
2	สถานศึกษาออกแบบตารางเรียนมาให้เหมาะสมกับภูมิหลังและความต้องการของนักเรียน	4.45	0.56	มาก
3	นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียน	4.47	0.60	มาก
รวม		4.47	0.54	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ สถานศึกษามีการเลื่อนระดับการศึกษาในระดับต่อไป เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในระดับนั้น ๆ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.58) นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.60) สถานศึกษาออกแบบตารางเรียนมาให้เหมาะสมกับภูมิหลังและความต้องการของนักเรียน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.56) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=97)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร	1.สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (Y ₁)	2.กระบวนการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน (Y ₂)	3.หลักสูตรที่มีคุณภาพและการบริหารจัดการเรียนการสอน (Y ₃)	4.ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน (Y ₄)	5.ระบบฐานสมรรถนะที่ให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (Y ₅)	ภาพรวม (Y _{tot})
1. การเป็นผู้นำตนเอง (X ₁)	.746**	.644**	.555**	.655**	.582**	.728**
2. การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง (X ₂)	.736**	.607**	.534**	.621**	.547**	.700**
3. การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X ₃)	.691**	.656**	.538**	.567**	.506**	.685**
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (X ₄)	.785**	.669**	.600**	.653**	.640**	.766**
5. การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (X ₅)	.733**	.671**	.589**	.649**	.555**	.734**
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน (X ₆)	.764**	.645**	.623**	.712**	.582**	.758**
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X ₇)	.800**	.657**	.624**	.704**	.618**	.777**
ภาพรวม (X _{tot})	.799**	.690**	.619**	.693**	.617**	.783**

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 20 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่คล้อยตามกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .783^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_7$) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 รายด้าน ($Y_1 - Y_5$) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7) กับสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .800^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X_3) กับระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .506^{**}$) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 รายด้าน ($Y_1 - Y_5$) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร (X_{tot}) กับ สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .799^{**}$) ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร (X_{tot}) กับ ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .617^{**}$)

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) กับ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารรายด้าน ($X_1 - X_7$) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot}) กับ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (X_7) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .777^{**}$) ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y_{tot}) กับ การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r_{xy} = .685^{**}$)

สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง ($r_{xy} = .783^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 3) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 97 ฉบับ จากสถานศึกษา 108 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 89.81 ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 1 คน คือ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของมาร์ซาโน (Marzano) สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1.ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ

2.ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ

3.ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ลักษณะคล้ายตามกันอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของตนเองให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีการแสดงออกถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองของบุคลากรด้วยการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย สนับสนุนบุคลากรให้รางวัลตนเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ แนะนำให้บุคลากรใช้ความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาตนให้มีประสบการณ์ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ สนับสนุนและให้กำลังใจต่อบุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาสู่การเป็นผู้นำตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนัก เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือก็สามารถทำให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ด้วยตนเอง จึงทำให้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา มามีชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติกฤตา ภิภัทรพัชร ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของธิดารัตน์ เอี่ยมเยี่ยม ศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ พันธุ์พรหม ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของมุลเลอร์และคณะ (Muller and others) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำและความเพลิดเพลิดในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของ “การเสริมอำนาจความเป็นผู้นำ” ซึ่งภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นผู้นำตนเองได้

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่า การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทาง ชัดเจน ตลอดจนให้คำแนะนำใน การตั้งเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อเป้าหมายของสถานศึกษาได้ โดยมีการสร้างแรงจูงใจและ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้ อีกทั้งส่งเสริมให้ บุคลากรเห็นคุณค่าและความก้าวหน้าในผลงานและเป้าหมายของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของกฤติยา มามีชัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่า การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเองอยู่ใน ระดับมาก แต่อยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเองนั้น ผู้บริหารต้อง แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำตนเองของ

บุคลากร ซึ่งขาดการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงตัวเอง อีกทั้งยังไม่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการบริหารจัดการงานที่ดี การเป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะและการส่งเสริมให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญ์ณภัศ มณีพันธุ์วงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครูไทยในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน แต่การแสดงตนเป็นแบบฉบับให้ผู้อื่นตามเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาจัดทำแผนการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาการสอนและจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน สถานศึกษามีหลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยผู้บริหารและครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรทำให้นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระที่สำคัญของหลักสูตร อีกทั้งสถานศึกษายังมีระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียนด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าสู่การสำเร็จการศึกษา และมีระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศด้วยการออกแบบตารางเรียนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนและเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียน จึงทำให้ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทิน สุขกาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษา ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วริศรา อรุณกิตติพิร ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของกรีน (Green) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ของครู ผู้ปกครองและนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พบว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำของครูและการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน

หนักแน่น มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้สูง ให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและให้คณะครูได้ร่วมตัดสินใจด้วย

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่า กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จต่อตัวนักเรียนนั้น ครูเป็นตัวแปรหลักที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีการเน้นเป้าหมายด้านการเรียนการสอนที่ชัดเจน มีการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่องด้วยการพัฒนาวิชาชีพของครูเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการเรียนการสอนให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการฝึกอบรมและหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ครูผู้สอนมีทักษะความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียน อีกทั้งมีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและมีการนิเทศการศึกษา กำกับติดตามผลและประเมินการสอนของครูอย่างชัดเจนและต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่งกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพีระพงษ์ บัวชุม ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานวิชาการมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนิเทศการศึกษา

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก แต่อยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ นักเรียน ซึ่งถ้าสถานศึกษาขาดความเอาใจใส่และไม่เห็นความสำคัญของการจัดสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบก็จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนขาดปฏิสัมพันธ์ที่ดี อีกทั้งครูผู้ปกครองและชุมชนไม่ค่อยได้มีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของสถานศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษามิงบประมาณและทรัพยากร

ทางเทคโนโลยีไม่เพียงพอต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษา เนื่องจากมีทรัพยากรและงบประมาณที่มีอยู่จำกัด ซึ่งการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยทั้งในและนอกสถานศึกษารวมถึงในเขตชุมชนจะส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอิษตยา ภิระบัน ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาและครูไม่มีความสะดวก ไม่มีความคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และสอดคล้องกับงานวิจัยของฟาร์ฮาท (Farhat) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมี 4 ประการ คือ สภาพแวดล้อมโรงเรียน การบริหารจัดการ ความเป็นมืออาชีพ และคุณภาพ โดยสภาพแวดล้อม เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอน ห้องเรียน ปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่ทำให้การศึกษามีคุณภาพ

3. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ โดยมีความสัมพันธ์ลักษณะคล้ายตามกันอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนำพาสถานศึกษาให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาทุกด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาส่วนหนึ่งเกิดจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำสูง ประสิทธิผลของสถานศึกษาก็จะบรรลุเป้าหมายได้เร็ว ตรงกันข้ามหากสถานศึกษาใดผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นก็จะบรรลุเป้าหมายได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลลอ วิลัย ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาได้ร้อยละ 65.61 และสอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ โชติวิชาศิริกุล ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารกับประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารกับประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกกรักษ์ สุวรรณ ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี บุตตะวงศ์ ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารรายด้าน กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 รายด้าน พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง กับ สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร อีกทั้งส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ อีกทั้งประสิทธิผลของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมโภชน์ อรศักดิ์และสุชาดา บุบผา ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำชั้นยอดของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่าภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership) ของผู้บริหารด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตัวเอง การส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำในตัวเอง ด้วยการสร้างทีมงานและการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตัวเอง มีความสัมพันธ์กันกับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูในด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะและด้านความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่

เมื่อพิจารณารายคู่พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ กับ สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพราะหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในระดับสูง สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาก็จะมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบมากตามไปด้วยและในทางกลับกัน หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในระดับต่ำ สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาก็จะมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบน้อยตามไปด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกรีน (Green) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ของครู ผู้ปกครองและนักเรียนเกี่ยวกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลที่ครู ผู้ปกครองและนักเรียนเห็นด้วยร่วมกันได้แก่ การจัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและเรียบร้อย การจัดบรรยากาศเชิงบวก การกำหนดความหวังที่สูง และการตรวจสอบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ กับ ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ ทั้งนี้เพราะถ้าหากผู้บริหารกำหนดให้สถานศึกษามีการเลื่อนระดับขั้นเมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาอย่างเหมาะสม มีการออกแบบตารางเรียนมาให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน และส่งเสริมและจัดให้นักเรียนได้มีโอกาสได้เรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียนนั้น ก็จะทำให้นักเรียนมีสมรรถนะที่มีความเป็นเลิศ สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ พันธุ์พรม ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 กล่าวว่าสถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการประเมินผลและตรวจสอบประเมินผลมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษามีเครื่องมือวัดผล ประเมินผลที่มีมาตรฐานสามารถสะท้อนผล วัดผลและประเมินคุณภาพผู้เรียนตามสภาพจริงและครบถ้วนทุกด้าน มีการใช้แบบทดสอบมาตรฐานระดับชาติในการประเมินผลการเรียนรู้และคุณลักษณะของผู้เรียน

เมื่อพิจารณารายคู่ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 กับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ประสิทธิผลของสถานศึกษา กับ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ให้เกียรติบุคลากรในสถานศึกษา เห็นอกเห็นใจและเข้าใจความรู้สึก โดยทำให้

บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกันและสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤติยา มามีชัยที่กล่าวว่า การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารจะสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธา ความประทับใจ ความภาคภูมิใจ และผูกพันต่อหน่วยงาน และสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ปลุกฝังให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาหรือองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา กับ การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะ ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่สามารถสร้างให้ครูเกิดภาวะผู้นำด้วยตนเองและสามารถนำตนเองในการทำงานและการมีส่วนร่วมในสถานศึกษาได้นั้น ก็จะส่งผลถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติศักดิ์ พันธุ์พรหม ที่กล่าวว่า การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองนั้น เป็นการที่ผู้บริหารใช้การกระตุ้น สนับสนุนช่วยเหลือแนะนำ ให้แก่งคิดในทางที่ดีและดลใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและหน่วยงาน เป็นการสร้างความคาดหวังความต้องการและความสำเร็จของบุคลากรและก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สนับสนุนและช่วยเหลือให้กำลังใจ ให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง สามารถสร้างความเชื่อ ความศรัทธาและความสามารถของบุคลากรให้เห็นคุณค่าของตนเองได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเองและประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น จึงขอเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้ไปในทิศทางที่เหมาะสมต้องมีบุคลิกภาพที่ดีและแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชน โดยการแสดงให้เห็นถึงการมีภาวะความเป็นผู้นำในตนเองทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจและการมีส่วนร่วมในการชี้แนะแนวทาง เช่น แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องกับกาลเทศะ สนับสนุน แนะนำส่งเสริมและให้กำลังใจกับบุคลากร ให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร ส่งเสริมการเป็นแบบอย่างในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และการบริหารจัดการงานที่ดี ไม่แสดงพฤติกรรมเชิงลบ ปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ควรประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในสถานศึกษา มีความเสียสละและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในงานบรรลุเป้าหมาย ต้องทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเชื่อถือ ศรัทธาและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร จึงจะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดีได้ ใช้อิทธิพลจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องกำกับ ดูแลมากนักเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรด้วยการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและปฏิบัติงานด้วยเป้าหมายแห่งอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบด้วยการจัดตกแต่งรอบๆ อาคารเรียนให้สะอาด มีความมั่นคง แข็งแรงและปลอดภัย ต้องจัดห้องน้ำให้เพียงพอ สะอาดและถูกสุขลักษณะ มีแผนการจัดการเหตุฉุกเฉินและประสานงานกับหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายในท้องถิ่นเกี่ยวกับปัญหาด้านความปลอดภัยของสถานศึกษา มีช่องทางในการให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เช่น มีเว็บไซต์แบบโต้ตอบกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีเครือข่ายสังคมโซเชียลมีเดีย (Line, Facebook) ผู้บริหารควรมีการยกย่องความสำเร็จเมื่อสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายด้วยประกาศความสำเร็จลงในเว็บไซต์ของสถานศึกษาและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งมีจดหมายข่าวถึงผู้ปกครอง และควรจัดทำงบประมาณและทรัพยากรทางเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษา

3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรในสถานศึกษา ด้วยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงเป้าหมายของสถานศึกษาให้ทำงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในโรงเรียนเอกชน
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกกรักษ์ สุวรรณ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **นโยบาย ปิงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560.
- กฤติยา มามีชัย. "การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2562.
- กิตติศักดิ์ พันธุ์พรหม. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับการบริหารการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1." งานนิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2565.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **Super Leadership : สุดยอดภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ซัคเซส มีเดีย, 2556.
- เกรียงศักดิ์ โชติวิชาศิริกุล. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้บริหารกับประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์." การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1, 8 (มกราคม-มีนาคม 2560): 296-297.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วี.พรีนท์, 2556.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2560.
- ชีวิน อ่อนละอและคณะ. "ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา." **วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย** 10, 1 (มกราคม - มีนาคม 2563): 111.
- ฐิติกฤตา ภิภัทรพัชร. "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1." NEUNC2021 การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8 มหาวิทยาลัยตะวันออกเฉียงเหนือ (พฤษภาคม 2564): 435.

- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21." **วารสารบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2558): 23-24.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์**. กรุงเทพมหานคร: ดี.เค.ปรีณัฐ วิลล์, 2556.
- ชัยวัฒน์ มณีพันธุ์วงศ์. "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของครูไทย ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1." **วารสาร การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 9, 36 (กรกฎาคม- กันยายน 2564): 133-134.
- ธิดารัตน์ เอี่ยมเยี่ยม. "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง เขต 2." **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์** 14, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 102.
- ธิตยา ภิระบัน. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1." **ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยพะเยา**, 2561.
- บรรจง ลาวะลี. "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน." **วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด** 6, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560): 206-207.
- ปรียานุช ศรีสุขคำ. "อิทธิพลของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1." **วารสารสหศาสตร์** 21, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564): 164-174.
- พระมหาอดุล อุตโตโร. "ภาวะผู้นำ : การบริหารวิชาการสู่การศึกษายุค 4.0." **วารสารปัญญาปณิธาน** 3, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2561): 46.
- พวงเพ็ญ เขียวเสนและคณะ. "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 1." **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครศรีธรรมราช** 11, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 72.
- พัชรา วาณิชวสิน. **การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2560.
- พิชญาภา ยืนยาว. "ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา." **Veridian E-Journal, Silpakorn University** 11, 1 (มกราคม - เมษายน 2561): 2888.
- พีระพงษ์ บัวชุม. "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1." **วารสาร บัณฑิตศึกษา** 18, 81 (เมษายน - มิถุนายน 2564): 134.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์และคณะ. **โรงเรียน 4.0 : โรงเรียนผลิตภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. นครปฐม: เพชรเกษมพริ้นติ้ง, 2561.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- รัตนา จิวแหลมและคณะ. "ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย." **วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ** 6, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2563): 679.
- โรงเรียนวัดไผ่สามเกาะ(ปัญญาประชาสามัคคี). **รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self – Assessment Report : Sar) ปีการศึกษา 2563**. เข้าถึงเมื่อ 11 กุมภาพันธ์ 2565 เข้าถึงได้จาก <http://www.paisamkoh.ac.th/file/SAR2563.pdf>.
- ลออ วิลัย. "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน." **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี** 6, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2557): 143-150.
- วิศรดา อรุณกิตติพร. "ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด." **วารสารบัณฑิตวิทยาลัย พิษณุพรรณ** 14, 1 (มกราคม-เมษายน 2565): 139.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน**. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, 2557.
- วิโรจน์ สารรัตน์และคณะ. **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, 2555.
- . "ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21." **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 20, 1 (มกราคม – มีนาคม 2561): 262.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: พลก๊อปปี้ เซอร์วิสแอนด์ซัพพลาย, 2560.
- ศิริชัย กาญจนวาสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์และดิเรก ศรีสุข. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, 2558.

- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. "ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพในศตวรรษที่ 21." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 1, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559): 30.
- สมโภชน์ อรศักดิ์และสุชาดา บุปผา. "ภาวะผู้นำชั้นยอดของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพชีวิตการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู." วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 8, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2564).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2565.
- . แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2563-2565. ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2563.
- . รายงานการวิเคราะห์ความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่อาจเกิดการทุจริต (ผลประโยชน์ทับซ้อน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563. ราชบุรี: กลุ่มกฎหมายและคดี, 2563.
- . รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2563. ราชบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2564.
- . รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Self Assessment Report) ระดับปฐมวัย ปีการศึกษา 2563. ราชบุรี: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2564.
- . รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2563.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพมหานคร: พรินทวานกราฟฟิค จำกัด, 2560.
- สุทิน สุขกาย. "การศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1." วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย 1, 1 (มกราคม-มีนาคม 2562): 69.
- สุนทร โคตรบรรเทา. ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2560.
- สุภาวดี บุตตะวงศ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1." งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

ภาษาอังกฤษ

- Albert-Green, DeEadra. "Teacher', Parents' and Students' Perception of Effective School Characteristics of Two Texas Urban Exemplary Open-Enrollment Charter School." A Dissertation of Doctor of Philosophy for the Degree, Texas A&M University, 2018.
- Babalıs, Thomas. "Quality and Effectiveness in Greek Primary School." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 69 (2012): 1462 – 1468.
- Best, John W. **Research in Education**. New York: Prentice, Inc., 1970.
- Cameron, kim. "Organizational Effectiveness." **Organizational Behavior** 11 (21 January 2015): 256-306.
- Cliff, Ricketts, and Ricketts C. John. **Leadership: Personal Development and Career Success**. New York: Delmar Cengage Learning, 2011.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. New York: Harper and Row Publisher, 1984.
- Farhat, Saleem. "Determinants of School Effectiveness: A Study at Punjablevel." Ed.D. Dissertation, University of Education Lahore, 2012.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. **Organizations: Behavior Structure Process**. New York: McGraw-Hill, Inc., 2012.
- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. **Supervision and Instructional Leadership a Developmental Approach**. 10th ed. New York: Pearson, 2018.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. **Contemporary Management**. New York: McGraw-Hill, 2016.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological measurement** No.3 (November 1970): 608.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1992.

- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. California: SAGE Publications Ltd, 2020.
- Manz, Charles C., and Henry P. Sims. "Superleadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership." **Organizational Dynamics** 19, 4 (March 1991): 22-30.
- Marc, Lumpe P. **Leadership and Organization in the Aviation Industry**. New York: Routledge, 2016.
- Marzano, Robert J. **Marzano Levels of School Effectiveness**. Indiana: Business Development Office, 2012.
- Muller, Gunter F., and and others. "Super-Leadership and Work Enjoyment: Direct and Moderated Influences." **SAGE Journals** 113, 3 (December 2013): 804.
- Shah, Jahanzeb, and Bakhtiar Ali. "Super-Leadership: An Approach to Maximize Idea Generation and Creative Potential for Creative Culture." **African Journal of Business Management** 6, 1 (2012): 388-401.
- Stefano, Marcelo De. "School in Santa Fe Province, Argentina." Dissertation, Teacher College, Columbia University, 2013.
- Yeol, Lee S., and Hur Y. Ju. "Effects of Participating in Mentoring Activities for Self Leadership and Super Leadership Development in University Students." **International Journal of u-and e-Service, Science and Technology** 8 , 1 (2015): 156.
- Yukl, Gary A. **Leadership in Organizations**. New York: Pearson, 2013.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย
และค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)



ที่ อว 8612.2/317

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มิถุนายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วรรณชัย รั้งยี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปณิลา จันท์กิติ รหัสประจำตัว 630620045 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน
การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ตัวแปรต้น (X) : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร								
การเป็นผู้นำตนเอง								
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะต้องทำ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้นำ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง								
6.	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำตนเองของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการบริหารจัดการงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสมกับกาลเทศะ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง								
10.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทาง ชัดเจน ตลอดจนให้คำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ต่อเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความก้าวหน้าในผลงานและเป้าหมายของตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก								
14.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจต่อบุคลากร ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและแนวคิดในทางที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารปลูกฝังทัศนคติของบุคลากร ให้เชื่อว่า “สามารถทำได้”	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดว่า “เราสามารถปฏิบัติงานของตัวเองได้ดีกว่านี้ ไม่มีอะไรที่เขาจะทำไม่ได้”	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการ มีความมั่นคงทางอารมณ์	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

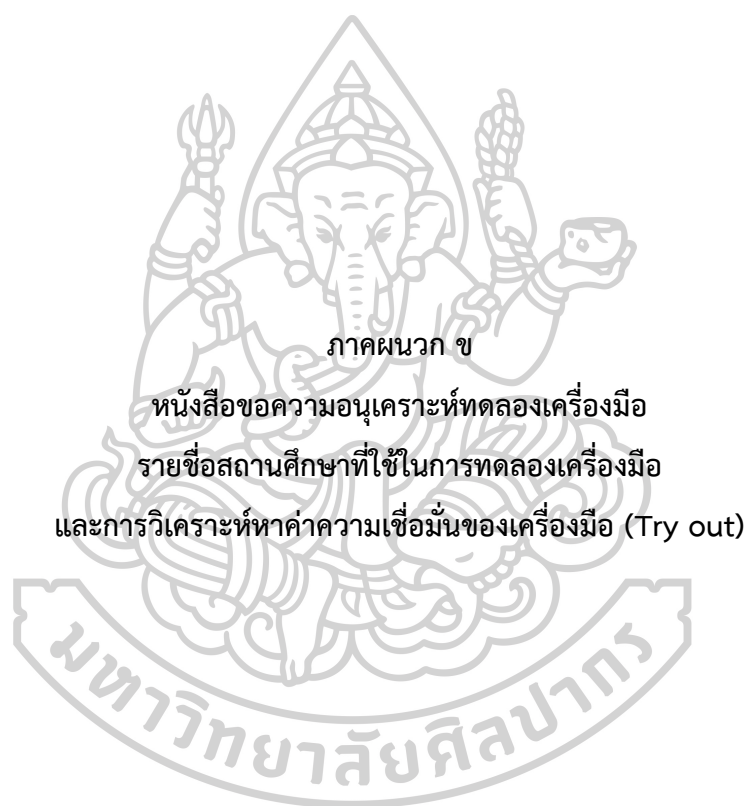
ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
21.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์								
22.	ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ทำงานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้รางวัลตนเองด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เขาชื่นชอบ เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรใช้ความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนให้มีประสพการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่เขาชื่นชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน								
27.	ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างบรรยากาศเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกัน รับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้แสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสื่อสารกันด้วยความจริงใจและมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
30.	ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรลงมือทำเอง สนับสนุนให้ทีมงานมอบหมายงาน ให้บุคลากรด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพา การสั่งการจากผู้นำ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31.	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุง อย่างสร้างสรรค์แก่ทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง								
32.	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกใน การทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33.	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิด ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของ บุคลากร โดยมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัว เดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35.	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่จะ นำมาซึ่งความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ตัวแปรตาม (Y) : ประสิทธิภาพของสถานศึกษา								
สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน								
1.	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
2.	นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษามีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
3.	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.	ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้คำปรึกษา ร่วมกันเกี่ยวกับหลักสูตร, การประเมินการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6.	นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7.	ความสำเร็จของสถานศึกษาและบุคลากรได้รับการยกย่องอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
8.	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีงบประมาณและทรัพยากรทางเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน								
9.	สถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายด้านการเรียนการสอนที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
10.	สถานศึกษามีการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
11.	สถานศึกษามีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและมีการนิเทศการศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
12.	สถานศึกษามีการประเมินการสอนของครูที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
13.	สถานศึกษามีการพัฒนาวิชาชีพของครูเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
14.	ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน								
15.	หลักสูตรของสถานศึกษาได้รับการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16.	หลักสูตรของสถานศึกษามีเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับเวลาในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17.	นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระที่สำคัญของหลักสูตร	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ใช้ได้
18.	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
19.	สถานศึกษานำผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
20.	สถานศึกษามีแผนการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนสำเร็จการศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน								
21.	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
22.	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
23.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าสู่การสำเร็จการศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ								
24.	สถานศึกษามีการเลื่อนระดับการศึกษาในระดับต่อไป เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในระดับนั้น ๆ	+1	+1	0	+1	0	0.6	ใช้ได้
25.	สถานศึกษาออกแบบตารางเรียนมาให้เหมาะสมกับภูมิหลังและความต้องการของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ใช้ได้
26.	นักเรียนมีโอกาสดูแลเรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียน	+1	+1	+1	+1	-1	0.6	ใช้ได้



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ
รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ
และการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Try out)



ที่ อว 8612.2/334

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลดำเนินสะดวก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปณิธิ จันทักดี รหัสประจำตัว 630620045 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต ๒” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัย
กลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา	อำเภอ
1.	โรงเรียนอนุบาลดำเนินสะดวก(วัดโคกบ่ารุงฯ)	ดำเนินสะดวก
2.	โรงเรียนชุมชนวัดดอนคลัง มิตรภาพที่ 178	ดำเนินสะดวก
3.	โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม	ดำเนินสะดวก
4.	โรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม(อมรวิทยาคาร)	ดำเนินสะดวก
5.	โรงเรียนวัดบ้านไร่	ดำเนินสะดวก
6.	โรงเรียนวัดสีตาราม(เทพเซยประชาชนกุล)	ดำเนินสะดวก
7.	โรงเรียนวัดใหม่สี่หมื่น	ดำเนินสะดวก
8.	โรงเรียนวัดหนองปรุทูน	บ้านโป่ง
9.	โรงเรียนชุมชนบ้านห้วยกระบอก(สามัคคีวิทยา)	บ้านโป่ง
10.	โรงเรียนวัดหนองเสือ(ประชาอุทิศ)	บ้านโป่ง
11.	โรงเรียนวัดดอนเสลา (ปาน พูน รัษฎราษฎร์บำรุง)	บ้านโป่ง
12.	โรงเรียนวัดบ้านซ้อยน้อย	บ้านโป่ง
13.	โรงเรียนอนุบาลบ้านโป่ง(วัดปลักแรด)	บ้านโป่ง
14.	โรงเรียนวัดโคกหม้อ (ประชาสามัคคี)	บ้านโป่ง
15.	โรงเรียนวัดโพธิ์รัตนาราม	บ้านโป่ง
16.	โรงเรียนชุมชนวัดท่าผา	บ้านโป่ง
17.	โรงเรียนวัดลำน้ำ(กัลยาณราษฎร์บำรุง)	บางแพ
18.	โรงเรียนอนุบาลบางแพ(ชุมชนวัดบางแพใต้ฯ)	บางแพ
19.	โรงเรียนชุมชนวัดใหญ่โพหัก	บางแพ
20.	โรงเรียนวัดหลวง	บางแพ
21.	โรงเรียนวัดบ้านใหม่	บางแพ
22.	โรงเรียนวัดหัวโพ	บางแพ
23.	โรงเรียนวัดหนองมะค่า	บางแพ
24.	โรงเรียนธรรมาธิปไตย	โพธาราม
25.	โรงเรียนวัดดอนทราย	โพธาราม
26.	โรงเรียนวัดช่องพราน	โพธาราม
27.	โรงเรียนวัดนางแก้ว	โพธาราม

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา	อำเภอ
28.	โรงเรียนอนุบาลโพธาราม	โพธาราม
29.	โรงเรียนชุมชนวัดหนองโพ	โพธาราม
30.	โรงเรียนบ้านหนองไยบัว	โพธาราม



Reliability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.958	.961	61

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X 1	274.2667	227.651	.470	.958
X 2	274.2333	229.013	.469	.958
X 3	274.3000	227.528	.464	.958
X 4	274.2333	229.357	.373	.958
X 5	274.7667	224.737	.602	.957
X 6	274.7333	227.306	.492	.958
X 7	274.7333	227.582	.475	.958
X 8	274.7333	231.168	.244	.959
X 9	274.7667	230.461	.300	.959
X 10	274.7667	229.013	.347	.959

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X 11	274.2333	223.909	.739	.957
X 12	274.7333	225.375	.618	.957
X 13	274.2333	224.737	.683	.957
X 14	274.7000	227.872	.443	.958
X 15	274.2333	230.392	.362	.958
X 16	274.2667	228.892	.390	.958
X 17	274.7333	225.789	.591	.958
X 18	274.8333	227.661	.534	.958
X 19	274.7667	227.289	.511	.958
X 20	274.8333	221.454	.766	.957
X 21	274.7333	227.582	.475	.958
X 22	274.7667	223.564	.672	.957
X 23	274.8667	226.602	.553	.958
X 24	274.8667	228.464	.430	.958
X 25	274.9000	229.334	.342	.959
X 26	274.1667	231.109	.352	.958
X 27	274.3000	224.700	.644	.957
X 28	274.1333	229.568	.537	.958
X 29	274.7667	227.495	.437	.958
X 30	274.8667	227.982	.545	.958
X 31	274.2667	223.306	.754	.957
X 32	274.7333	228.271	.503	.958
X 33	274.2000	223.200	.821	.957
X 34	274.1667	232.902	.196	.959
X 35	274.2333	225.633	.734	.957

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y 1	274.7000	228.079	.430	.958
Y 2	274.7000	231.528	.251	.959
Y 3	274.7667	224.737	.683	.957
Y 4	274.1333	228.326	.657	.958
Y 5	274.2333	228.944	.475	.958
Y 6	274.2333	229.702	.350	.958
Y 7	274.2333	225.909	.713	.957
Y 8	274.8333	223.730	.634	.957
Y 9	274.2667	231.030	.298	.959
Y 10	274.2000	226.234	.607	.957
Y 11	274.1000	228.714	.705	.957
Y 12	274.2333	226.530	.664	.957
Y 13	274.2667	224.202	.695	.957
Y 14	274.2667	232.271	.207	.959
Y 15	274.1333	225.430	.743	.957
Y 16	274.0667	230.340	.637	.958
Y 17	274.1000	227.955	.788	.957
Y 18	274.1333	228.051	.684	.957
Y 19	274.1667	232.075	.268	.959
Y 20	274.1667	230.764	.382	.958
Y 21	274.1000	230.438	.516	.958
Y 22	274.1667	228.557	.577	.958
Y 23	274.1667	230.557	.400	.958
Y 24	274.1000	230.852	.471	.958
Y 25	274.2333	226.806	.642	.957
Y 26	274.2333	228.116	.539	.958



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

และเครื่องมือในการวิจัย



ที่ อว 8612.2/ 359

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

12 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ด้วย นางสาวปณิลา จันภักดี รหัสประจำตัว 630620045 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ หรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

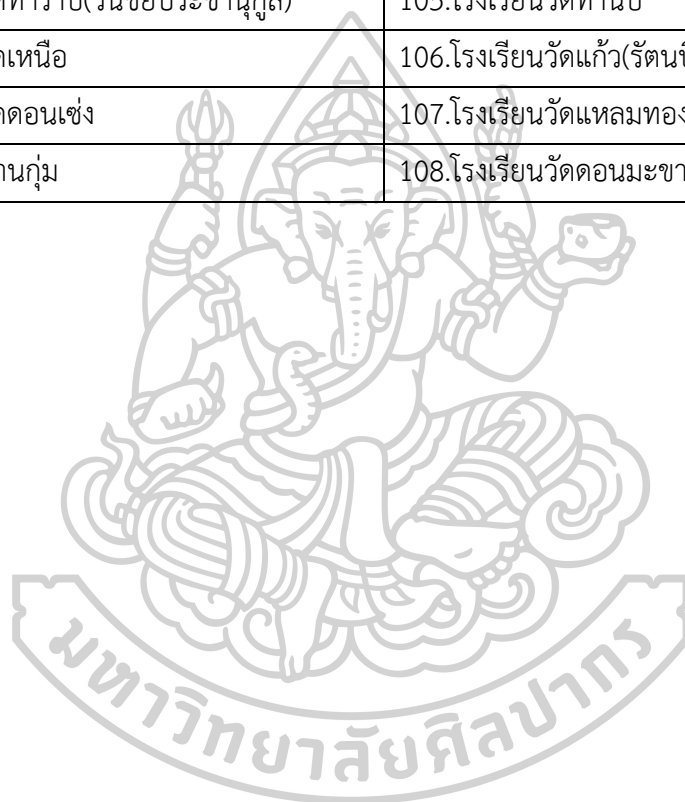
ชื่อสถานศึกษา	
อำเภอบ้านโป่ง	
1.โรงเรียนวันนมหาราช(ผาณิตพิเชษฐวงศ์๑)	19.โรงเรียนวัดตาผา
2.โรงเรียนวัดอ้ออี่เขียว(รัฐราษฎร์มิตรผลอนุกุล)	20.โรงเรียนวัดอัมพวนาราม(ดงมะม่วง)
3.โรงเรียนวัดหนองกลางด่าน	21.โรงเรียนบ้านหนองคา
4.โรงเรียนวัดไผ่สามเกาะ(ปัญญาประชาสามัคคี)	22.โรงเรียนวัดม่วง
5.โรงเรียนวัดสัมมาราม	23.โรงเรียนวัดหุบกระทั่ง
6.โรงเรียนวัดเขาขลุ่ย	24.โรงเรียนวัดลาดบัวขาว
7.โรงเรียนบ้านดอนไม้ลาย	25.โรงเรียนวัดหนองหญ้าปล้อง
8.โรงเรียนบ้านหนองไก่อชัน	26.โรงเรียนค่ายลูกเสือบ้านโป่ง
9.โรงเรียนวัดหนองอ้อ(ธรรมจริยประชาสามัคคี)	27.โรงเรียนวัดหนองกบ(ขุนทองประชานุเคราะห์)
10.โรงเรียนบ้านโป่งยอ(จำเริญ โฆสิตสกุล)	28.โรงเรียนวัดหนองปลาตุก
11.โรงเรียนวัดจันทาราม(ตั้งตรงจิตร 5)	29.โรงเรียนวัดบึงกระจับ(รัฐประชาตันติธนานนท์)
12.โรงเรียนบ้านห้วยยาง	30.โรงเรียนวัดหนองหิน(วิเชียรประชานุกุล)
13.โรงเรียนวัดตาล	31.โรงเรียนวัดสระตะโก(หันประชาสามัคคี)
14.โรงเรียนวัดโพธิ์บัลลังก์	32.โรงเรียนชุมชนวัดหนองปลาหมอ
15.โรงเรียนวัดลำพยอม	33.โรงเรียนวัดมาบแค
16.โรงเรียนวัดอริยวงศาราม(หนองน้ำขาว)	34.โรงเรียนวัดหัวโป่ง มีตรภาพที่ 224
17.โรงเรียนวัดโกสินารายณ์	35.โรงเรียนบ้านลาดใหญ่
18.โรงเรียนวัดใหญ่(บุญเยี่ยมอนุเคราะห์)	

ชื่อสถานศึกษา	
อำเภอโพธาราม	
36.โรงเรียนวัดเขาส้ม	55.โรงเรียนบ้านเนินม่วง(ประชาบำรุง)
37.โรงเรียนบ้านพูลิ่ง(กรป.กลางอุปถัมภ์)	56.โรงเรียนบ้านหนองตาพูด
38.โรงเรียนวัดระฆังทอง	57.โรงเรียนวัดแก้วฟ้า
39.โรงเรียนบ้านเขาแหลม	58.โรงเรียนวัดสมณะ(สมถวิทยาการ)

ชื่อสถานศึกษา	
อำเภอโพธาราม	
40.โรงเรียนวัดมณีโชติ(เทียมประชาชนุเคราะห์)	59.โรงเรียนวัดบ้านซ้อง(พิพิภคิตติโสภณ)
41.โรงเรียนวัดคงคาราม(อินทราชผดุงศิลป์)	60.โรงเรียนวัดตีบอน
42.โรงเรียนวัดบ้านหม้อ(ประชารังษี)	61.โรงเรียนวัดพระศรีอารย์ (ชั้นธรรมาภรณ์บำรุง)
43.โรงเรียนบ้านหาดสำราญ มิตรภาพที่207	62.โรงเรียนวัดหุบมะกล่ำ
44.โรงเรียนชุมชนวัดเจ็ดเสมียน	63.โรงเรียนวัดโบสถ์(อินรัฐราชภรณ์บำรุง)
45.โรงเรียนวัดสนามชัย	64.โรงเรียนชุมชนวัดบ้านเลือก(โพธาภิรมย์)
46.โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง	65.โรงเรียนชุมชนวัดกำแพงใต้(กำแพงสังฆรักษ์วิทยา)
47.โรงเรียนวัดหนองกลางดง	66.โรงเรียนวัดหนองอ้อ
48.โรงเรียนวัดดอนกระเบื้อง(ดอนกระเบื้องราษฎร์บำรุง)	67.โรงเรียนวัดบางกะโด(สามัคคีวิทยาการ)
49.โรงเรียนวัดท่ามะขาม(ท่ามะขามประชาอุทิศ)	68.โรงเรียนวัดขนอน (ศรีทศสุพรรณราษฎร์อุปถัมภ์)
50.โรงเรียนวัดบางลาน	69.โรงเรียนวัดสร้อยฟ้า (สุวรรณโพธาประชาชนกุล)
51.โรงเรียนวัดโคกทอง	70.โรงเรียนบ้านหนองกวาง(กรป.กลางอุปถัมภ์)
52.โรงเรียนวัดเขาพระ	71.โรงเรียนบ้านหนองครึม
53.โรงเรียนวัดท่าหลวงพล(ถาวรวิทยา)	72.โรงเรียนบ้านหนองกระทุ่ม
54.โรงเรียนวัดชัยรัตน์(ปัญญาประชาชนกุล)	

ชื่อสถานศึกษา	
อำเภอดำเนินสะดวก	
73.โรงเรียนบ้านดอนพิกทอง	82.โรงเรียนวัดตาลเรียง(เขยประชาชนกุล)
74.โรงเรียนวัดสนามไชย	83.โรงเรียนวัดชาวเหนือ
75.โรงเรียนบ้านหนองสลิศ	84.โรงเรียนชุมชนวัดประสาธลสิทธิ์ (ศรีพรหมินทร์)
76.โรงเรียนบ้านดอนไผ่	85.โรงเรียนวัดท่าเรือ
77.โรงเรียนชุมชนวัดราษฎร์เจริญธรรม	86.โรงเรียนบ้านหนองไก่อแก้ว
78.โรงเรียนวัดโชติทายการาม	87.โรงเรียนวัดเนกขัมมาราม
79.โรงเรียนวัดปรกเจริญ	88.โรงเรียนวัดอู่ลวรรณนา
80.โรงเรียนบ้านรางสีหมอก	89.โรงเรียนวัดหลักกัรัตนาราม
81.โรงเรียนวัดบัวงาม	90.โรงเรียนวัดคูหาสวรรค์

ชื่อสถานศึกษา	
อำเภอบางแพ	
91.โรงเรียนวัดตากแดด(รอดประชานุกูล)	100.โรงเรียนวัดสามัคคีธรรม
92.โรงเรียนวัดดอนพรม	101.โรงเรียนชุมชนวัดกลางวังเย็น(เริ่มประชานุกูล)
93.โรงเรียนวัดดอนใหญ่(ทรัพย์ประชาสรรค์)	102.โรงเรียนวัดดอนคา (ชอบธรรมประชาสรรค์)
94.โรงเรียนวัดตาลเตี้ย	103.โรงเรียนวัดหนองม่วง
95.โรงเรียนวัดดอนสาลี(สาลีประชาสรรค์)	104.โรงเรียนวัดหนองเอี่ยน
96.โรงเรียนวัดท่าราบ(วันชัยประชานุกูล)	105.โรงเรียนวัดทำนบ
97.โรงเรียนวัดเหนือ	106.โรงเรียนวัดแก้ว(รัตนบดินวิทยาการ)
98.โรงเรียนวัดดอนซ่ง	107.โรงเรียนวัดแหลมทอง
99.โรงเรียนบ้านกุ่ม	108.โรงเรียนวัดดอนมะขามเทศ(กิตติยานุกูล)





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2
2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อความ 3 ตอน
ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม โรงเรียนละ 1 คน คือ 1) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการหรือหัวหน้าบริหารงานวิชาการ
4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษาโดยภาพรวมเท่านั้น ผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวปณิณ จันทร์ภักดี)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เบอร์โทร 093-6401770

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> 21 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ <input type="checkbox"/> หัวหน้าบริหารงานวิชาการ
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 1 – 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์
ในการพิจารณาดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การเป็นผู้นำตนเอง						
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้					
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของสิ่งที่จะต้องทำ					
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความละเอียดรอบคอบและ ความถูกต้องในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการเป็นผู้นำ					
การเป็นแบบอย่างที่เป็นผู้นำตนเอง						
6	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อพัฒนา ความเป็นผู้นำตนเองของบุคลากร					
7	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการงานที่ดี					
8	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการวางตัวได้ถูกต้องและเหมาะสม กับกาลเทศะ					
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบอย่าง ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี					

ข้อ	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง						
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีทิศทาง ชัดเจน ตลอดจนให้คำแนะนำในการตั้งเป้าหมาย					
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น มีความพยายาม ในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจต่อเป้าหมายของ สถานศึกษา					
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความก้าวหน้าในผลงาน และเป้าหมายของตนเอง					
การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก						
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง					
15	ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจต่อบุคลากรในสถานศึกษา					
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และแง่คิดในทางที่ดี					
17	ผู้บริหารปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรให้เชื่อว่า “สามารถทำได้”					
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติงานอย่าง สร้างสรรค์					
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดว่า “เราสามารถปฏิบัติงานของตัวเอง ได้ดีกว่านี้ ไม่มีอะไรที่เขาจะทำไม่ได้”					
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการมีความมั่นคง ทางอารมณ์					
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีและ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา					
การพัฒนาภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์						
22	ผู้บริหารให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย บุคลากรที่ทำงาน ประสบความสำเร็จ					
23	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรให้รางวัลตนเองด้วยบางสิ่งบางอย่าง ที่เขาชื่นชอบ เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรใช้ความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนให้มีประสบการณ์					
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทำงานในแนวทางหรือวิธีการที่เขาชื่นชอบ					
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ					
การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน						
27	ผู้บริหารสนับสนุนให้สร้างบรรยากาศเป็นแบบรับผิดชอบร่วมกัน รับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้แสดงความคิดเห็น					
28	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรสื่อสารกันด้วยความจริงใจ มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความคุ้นเคยและให้ความเป็นกัลยาณมิตร					
29	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ					
30	ผู้บริหารโน้มน้าวให้บุคลากรลงมือทำเอง สนับสนุนให้ทีมงานมอบหมายงานให้บุคลากรด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการสั่งการจากผู้นำ					
31	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและข้อควรปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์แก่ทีมงาน					
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง						
32	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
33	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา					
34	ผู้บริหารให้เกียรติและเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร โดยมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวเดียวกัน					
35	ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ					

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน						
1	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ					
2	นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมองว่าสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ					
3	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา					
4	ครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้คำปรึกษาร่วมกันเกี่ยวกับหลักสูตร การประเมินการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
5	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
6	นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมีช่องทางในการให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
7	ความสำเร็จของสถานศึกษาและบุคลากรได้รับการยกย่อง อย่างเหมาะสม					
8	ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีงบประมาณและทรัพยากร ทางเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน						
9	สถานศึกษามีการสื่อสารเป้าหมายด้านการเรียนการสอนที่ชัดเจน					
10	สถานศึกษามีการสนับสนุนครูเพื่อพัฒนาทักษะการสอนอย่างต่อเนื่อง					
11	สถานศึกษามีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจนและมีการนิเทศการศึกษา					
12	สถานศึกษามีการประเมินการสอนของครูที่ชัดเจนและต่อเนื่อง โดยสอดคล้องกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
13	สถานศึกษามีการพัฒนาวิชาชีพของครูเกี่ยวกับเป้าหมายด้านการเรียนการสอน					
14	ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับแนวทางการสอนที่มีประสิทธิภาพ					
หลักสูตรที่มีคุณภาพและผ่านการรับรองมุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน						
15	หลักสูตรของสถานศึกษาได้รับการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษา					
16	หลักสูตรของสถานศึกษามีเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับเวลาในการจัดการเรียนการสอน					
17	นักเรียนได้เรียนรู้เนื้อหาสาระที่สำคัญของหลักสูตร					
18	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ชัดเจน					
19	สถานศึกษานำผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน					
20	สถานศึกษามีแผนการดำเนินงานในระดับสถานศึกษาและระดับห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนสำเร็จการศึกษา					
ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน						
21	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้					
22	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นรายบุคคล					

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้าสู่การสำเร็จการศึกษา					
ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ						
24	สถานศึกษามีการเลื่อนระดับการศึกษาในระดับต่อไปเมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในระดับนั้น ๆ					
25	สถานศึกษาออกแบบตารางเรียนมาให้เหมาะสมกับภูมิหลังและความต้องการของนักเรียน					
26	นักเรียนมีโอกาสได้เรียนรู้และศึกษานอกห้องเรียน					



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปณิณิณ จันภักดี
วัน เดือน ปี เกิด	28 เมษายน พ.ศ.2536
สถานที่เกิด	สุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2563 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	290/1 หมู่ที่ 16 ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

