

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาล  
เมืองตาก\*

STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS AND THE EFFECTIVENESS OF SCHOOLS UNDER THE  
TAK MUNICIPALITY EDUCATION DIVISION

ณัฐนันท์ ทองดี<sup>1</sup> และ จารุวรรณ นาทัน<sup>2</sup>

Nattanan Thongdee<sup>1</sup> and Jaruwan Natun<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

<sup>1-2</sup>Pibulsongkram Rajabhat University

Corresponding Author's Email: birdkub.3456@gmail.com<sup>1</sup>, jaruwan.nat@psru.ac.th<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของแมนซ์และซิมส์ (Manz and Sims, 1991) เป็นกรอบการวิจัย ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา จาก 4 โรงเรียน จำนวน 160 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 113 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.976 และ 0.982 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านกรอบการสอนที่พัฒนา และการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน อยู่ในระดับสูงสุด 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาราย

\* Received 10 December 2025; Revised 26 December 2025; Accepted 31 December 2025

ด้าน พบว่า ด้านที่ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง คือ ด้านคุณภาพของหลักสูตรประกอบการเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, ประสิทธิภาพ

## Abstract

This research aims to 1) study the level of super leadership among school administrators, 2) study the effectiveness of the school, and 3) study the relationship between super leadership among school administrators and school effectiveness. This is a quantitative research study examining the concept of super leadership, using the framework of Manz and Sims (1991). The population consists of 160 school administrators and teachers from four schools. The sample consists of 113 school administrators and teachers, selected using determined sampling with the Krejcie and Morgan table. The research instrument is a 5-point Likert scale questionnaire with reliability coefficients of 0.976 and 0.982. Statistical analysis includes mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient.

The research findings revealed that: 1) The overall level of super leadership among school administrators was high. When considering individual aspects, the aspect with the highest average score was motivating personnel to set their own goals. 2) The overall effectiveness of the school was high. When considering individual aspects, the aspect with the highest average score was the developed teaching framework and effective teaching management in all classrooms. 3) The overall relationship between super leadership among school administrators and school effectiveness was statistically significant at the .01 level. When considering individual aspects, the aspect with the highest correlation was the quality of the curriculum, including preparation for curriculum development.

**Keywords:** Superior leadership, school administrators, effectiveness

## บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำในสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาเกิดการยอมรับให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้

เกิดผลสำเร็จของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เจริญ สุระประเสริฐ, 2559, น. 6) ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์กร โนม์น่าว ชักจูงบุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ Manz & Sims ได้เสนอแนะให้ผู้นำที่ต้องการบริหารจัดการคนในองค์กรให้ร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผู้นำในองค์กรได้ว่า ผู้นำควรใช้ พฤติกรรมของการมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำมาใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารงาน โดยการนำรูปแบบภาวะผู้นำที่จะทำให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองและนำองค์กรในที่สุด ภาวะผู้นำเหนือผู้นำนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องการคือ ผลสำเร็จของงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ แต่ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งมีส่วนผลักดันและมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งภาวะแบบนี้มีความเหมาะสมและท้าทายกับสภาพองค์การสมัยใหม่ (Manz and Sims, 1991, p.22) กระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงมุ่งเน้นเพื่อเปลี่ยนแปลงลักษณะพฤติกรรมตนเองของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยน พฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้แรงจูงใจภายนอก และการใช้พฤติกรรมการจูงใจภายใน วิพากษ์วิจารณ์ตนเองและเป็นผู้คิดทำงานด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้นำที่สามารถสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ จึงจะเรียกว่าผู้มี “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” (พิชญานา ยืนยาว, 2561, น.88)

จากการวิเคราะห์จุดด้อยในการดำเนินงานของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2567 พบว่าสภาพปัญหาในโรงเรียน คือ การสื่อสารภายในองค์กรยังขาดความเข้าใจ โดยบ่อยครั้งก่อให้เกิดการทำงานที่ ผิดพลาด และมีความล่าช้า ผู้บริหารสั่งการไปแล้ว แต่ครูและบุคลากรขาดความเข้าใจในเนื้องาน ไม่กล้าตัดสินใจเพราะความกลัวความผิด โดยครูและบุคลากรยังขาดความกล้าที่จะซักถามอีกด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ครูที่ได้รับมอบหมายงานให้เป็นหัวหน้าโครงการ ขาดความกล้าที่ยังสั่งการเพื่อนร่วมงานในการทำกิจกรรม (รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา Self-Assessment Report: SAR ปีการศึกษา 2566, น.22)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอนนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตากและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก

## สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงไว้ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

พิชัย ลิ้มเฉลิม (2560, น.30) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง สิ่งที่สำคัญเด่นชัดของผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสนับสนุน แนะนำ ส่งเสริม และให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกชั้นตอน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์การทางการศึกษา โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาสู่การเป็นผู้นำตนเอง ผู้ตามในฐานะผู้นำตนเองจึงมีอิสระในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยตนเองมากกว่าที่จะเป็นบุคคลที่คอยรับคำสั่งการจากผู้นำ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561, น.1) ได้กล่าวถึง สุดยอดภาวะผู้นำหรือ Super Leadership ภาวะผู้นำเกิดจากเราไม่ได้ขาดแคลนคนที่นั่งอยู่ในตำแหน่งผู้นำแต่ขาดแคลนคนที่มีภาวะผู้นำในตำแหน่งที่ต้องนำมากกว่าหน้าที่ของผู้นำคือการสร้างคนไม่เพียงแต่สร้างงานที่ต้องสร้างคนด้วยต้องทำให้เขาเติบโตอย่างมีศักยภาพ เพื่อให้องค์กรก้าวหน้า แข่งขันได้อย่างมั่นคงในอนาคต

เทพรัตน์ ศรีคราม (2562, น.2) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นภาวะผู้นำของผู้นำที่นำคนอื่นเพื่อให้คนอื่นสามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำตนเป็นผู้สอนและแนะนำให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลแก่สมาชิก โดยผู้นำในปัจจุบันจะต้องมองไปถึงผู้ตามหรือบุคลากรเป็นสำคัญ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นส่งเสริมและให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

Manz & Sims (1991, pp.23-30) ได้อธิบายถึง การเป็นผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) โดยเริ่มจากการให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ ซึ่งเป็นการยึดยุทธศาสตร์ 2

ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเน้นการปฏิบัติทางพฤติกรรม เช่น ให้อำนาจสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การฝึกฝนร่างกายให้เข้มแข็ง การให้รางวัลตนเองและสามารถลงโทษหรือวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง สร้างความคิดเป็นระบบและฝึกให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ฝึกหรือพัฒนาให้ผู้ตามหรือบุคคลอื่น ๆ สามารถเป็นผู้นำได้ด้วยตนเอง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการเป็นผู้ตามมาเป็นผู้นำตนเองสามารถชักจูง ชี้นำหรือเป็นแบบอย่างตัวอย่างที่ดีจนผู้ตามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเกิดทักษะความคิดต่าง ๆ สามารถนำบุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติตามตนเองได้และเป็นผู้นำไปบุคคลอื่นคล้อยตามเป็นผลดีต่อองค์กรได้

## 2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ปิยะวรรณ คิตโสตา (2561, น.43) ได้สรุปว่า ประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษา หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ในด้านต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ หรือจากความต้องการ ความพร้อม ความไว้วางใจ และมีความใกล้เคียงกับประสิทธิภาพที่หมายถึง คุณภาพหรือระดับสมรรถภาพ ประสิทธิผลของการดำเนินการที่วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับต้นทุนการผลิตและความคุ้มค่า

พรพิสุทธิ์ พรหมเทศน์ (2562, น.41) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล มีหลายแนวคิด เช่น แนวคิดที่ยึดเป้าหมาย แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดยึดตามกลุ่มที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดแบบบูรณาการ ดังนั้นในการหาประสิทธิผลขององค์กรสามารถดำเนินการตามความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา

สุทิน สุขกาย (2562, น.69) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาที่ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา (School Effectiveness) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายทางการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ไม่เพียงแต่ด้านวิชาการ แต่ยังคงครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์อื่นๆ ด้วย แนวคิดนี้เน้นย้ำว่าสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องไม่ใช่แค่การสอนตามหลักสูตร แต่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก จาก 4 โรงเรียน จำนวน 160 คน (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 กองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก 2567, น.10)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 113 คน ได้มาจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.1 เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2562, น.53-54)

#### 2.2 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพ

2.2.1 ศึกษาค้นคว้า และสังเคราะห์ข้อมูล จากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล กำหนดขอบเขตของเนื้อหาเพื่อกำหนดแนวคิดของการวิจัย วิเคราะห์ข้อคำถาม เพื่อสร้างแบบตรวจสอบรายการ และสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า

2.2.3 สร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดประเด็นที่จะถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย

2.2.4 นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

#### 2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.3.1 นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.3.2 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ความเชื่อมั่นเท่ากับ .976 และ .982

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ในการขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 คน

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย และแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 113 ฉบับ

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามโดยใช้รูปแบบออนไลน์ (Google Forms) จำนวน 113 ฉบับ และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนอีกหนึ่งครั้ง

4.2 ลงรหัสข้อมูล และกรอกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

4.3. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย จากค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

#### ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ในภาพรวม

ด้าน	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก	n=113		ระดับพฤติกรรม	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.56	.31	มากที่สุด	2
2	การแสดงเป็นแบบฉบับใหญ่บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.47	.29	มาก	5
3	การกระตุ้นใหญ่บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.57	.23	มากที่สุด	1
4	การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	4.34	.31	มาก	7
5	การอำนวยความสะดวกใหญ่เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยใหรางวัลและตำหนิต่างสร้างสรรค์	4.54	.27	มากที่สุด	3
6	การสนับสนุนใหญ่เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน	4.51	.26	มากที่สุด	4

ด้าน	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก	n=113		ระดับ พฤติกรรม	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
7	การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้ ตนเอง	4.36	.23	มาก	6
<b>รวม</b>		<b>4.48</b>	<b>.03</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.48, S.D. = .03) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.57, S.D. = .23) รองลงมา คือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.56, S.D. = .31) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยใครงวัลและตำหนิทางสร้างสรรค์ อยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.54, S.D. = .27) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน อยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.51, S.D. = .26) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง อยู่ใน ระดับ มาก ( $\bar{X}$  = 4.47, S.D. = .29) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง อยู่ใน ระดับ มาก ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D. = .26) ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกอยู่ใน ระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.34, S.D. = .31)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ในภาพรวม

ด้าน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	n=113		ระดับ ประสิทธิผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1	สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็น ระเบียบจากการสนับสนุน และการทำงาน ร่วมกัน	4.38	.14	สูง	5
2	กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียน การสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน	4.60	.03	สูงสุด	1
3	คุณภาพของหลักสูตรประกอบด้วยเตรียม ความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร	4.54	.03	สูงสุด	2
4	ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน	4.48	.02	สูง	3
5	ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ	4.46	.01	สูง	4

ด้าน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	n=113		ระดับ ประสิทธิผล	ลำดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
	รวม	4.49	.05	สูง	

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$ =4.49, S.D.=.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X}$ = 4.60, S.D.=.03) รองลงมาคือ คุณภาพของหลักสูตรประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X}$ =4.54, S.D.=.03) ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$ =4.48, S.D.=.02) ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$ =4.46, S.D.=.01) ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุน และการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X}$ =4.38, S.D.=.14)

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ

ประสิทธิของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ในภาพรวม

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสิทธิผลของสถานศึกษา					ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวม
	1. สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจาก	2. การอบการสอนที่พัฒนาและ การจัดการเรียนการสอนที่มี ประสิทธิภาพ	3. คุณภาพของหลักสูตร ประกอบด้วยการเตรียมความ	4. ระบบการรายงานความก้าวหน้า ของนักเรียน	5. ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้ นักเรียนมีความเป็นเลิศ	
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	.658**	.565**	.661**	.698**	.703**	.715**
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	.787**	.661**	.781**	.742**	.683**	.791**
3. การการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้า หมายด้วยตนเอง	.628**	.461**	.670**	.627**	.500**	.626**
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	.840**	.622**	.808**	.842**	.782**	.850**

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิด ภาวะผู้นำตนเองโดยใหรางวัลและ ตำหนิต่างสร้างสรรค์	.671**	.520**	.705**	.666**	.574**	.680**
6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำ ตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน	.493**	.374**	.452**	.446**	.349**	.458**
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิด วัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	.845**	.724**	.863**	.857**	.745**	.873**
<b>ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยภาพรวม</b>	<b>.889**</b>	<b>.719**</b>	<b>.896**</b>	<b>.888**</b>	<b>.793**</b>	<b>.908**</b>

\*\*  $p < 0.01$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับสูง ( $r=.908$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านคุณภาพของหลักสูตรประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร อยู่ในระดับสูง ( $r=.896$ ) รองลงมาคือ ด้าน สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ( $r=.889$ ) ด้านระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ( $r=.888$ ) ด้านระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับสูง ( $r=.793$ ) และด้านกรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียนอยู่ในระดับสูง ( $r=.719$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้าน การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิต่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ คุณภาพของ

หลักสูตรประกอบด้วยเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร อยู่ในระดับสูงสุด ระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบจากการสนับสนุน และการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านคุณภาพของหลักสูตรประกอบด้วยเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร อยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ ด้าน สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัยและเป็นระเบียบ จากการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ด้านระบบการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน อยู่ในระดับสูง ด้านระบบฐานสมรรถนะที่ทำให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับสูง และด้านกรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียนอยู่ในระดับสูง ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

1. การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีภาวะผู้นำในตนเองได้ในระดับสูง ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Transformational and Super-Leadership) ที่เน้นการสร้างผู้นำในทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะการกระตุ้นให้บุคลากรคิดและตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Manz และ Sims (1991, p. 35) ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่ตนกำหนดเอง มากกว่าการถูกสั่งจากเบื้องบน สอดคล้องกับ Cliff and John (2011, p.33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือ สุนยอดความเป็นผู้นำ หมายถึง การนำคนให้เป็นผู้นำตนเอง สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตนเองและยอมรับความรับผิดชอบต่อผลที่ตามมาของการตัดสินใจเหล่านั้น ด้วยภาวะผู้นำเหนือผู้นำ "สมาชิกในทีมทุกคนตั้งเป้าหมาย สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรเองเป็นผู้ตัดสินใจว่าพวกเขาต้องการทำอะไรให้สำเร็จ สิ่งที่เราต้องทำและทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย รองลงมาคือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและดำเนินทางสร้างสรรค์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการพัฒนาตนเองของบุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์ และใช้กลไกการจูงใจที่เหมาะสมส่งผลให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของตนเองได้ สอดคล้องกับพวงเพ็ญ เขียวเสน

และคณะ (2562, น.72) ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก

2. การศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก ในภาพรวม อยู่ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้มีการดำเนินงานตามภารกิจหลักของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร และการติดตามประเมินผลนักเรียน โดยสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางการศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้ในระดับที่น่าพึงพอใจ เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน อยู่ในระดับสูงสุด แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของครูผู้สอนและการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงในทุกห้องเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิผลสถานศึกษา ที่เน้นว่าการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เป็นหนึ่งในคุณลักษณะหลักของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง สอดคล้องกับ Glickman, Gordon Stephen, Gordon and Ross Gordon (2018, p.49) ได้นำเสนอ เพิ่มเติมว่าแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือเมื่อปรับปรุงการบริหารงานแล้ว โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ ภาวะการนำของผู้บริหารที่หลากหลายและภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร และการติดตามประเมินผลนักเรียน รวมไปถึงเรื่องสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมภายในโรงเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม งานด้านวิชาการ และด้านคุณธรรม จริยธรรมจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เน้นกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่ดี และสอดคล้องกับวิชาชีพ ลาบบัญ (2563, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูมี 2 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำและด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมา ได้แก่ด้านคุณภาพของหลักสูตร โดยเฉพาะในส่วนของเตรียมความพร้อมในการจัดทำหลักสูตร ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตากมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เน้นการส่งเสริมผู้อื่นให้เป็นผู้นำ ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างรอบด้าน ซึ่ง

มีความสอดคล้องกับบุญยานุช เทียงธรรม (2565) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 ภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และซึ่งมีความสอดคล้องกับบวรชยา ลาบุญ (2563) ได้วิจัย เรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาตามแนวคิด Super-Leadership ของ Manz และ Sims (1991, p.33) ที่ชี้ว่า การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงมิใช่เพียงการควบคุมผู้ตาม แต่คือการปลูกศรัทธาในตัวผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำของตนเองได้ สิ่งนี้นำไปสู่การทำงานอย่างมีเป้าหมาย มีแรงจูงใจภายใน และพร้อมรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเอง ซึ่งล้วนเป็นคุณสมบัติที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จึงเหมาะสมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย พวกเขาจะรู้สึกที่ตนเองมีอำนาจในการควบคุมทิศทางการทำงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่สร้างแรงจูงใจภายใน พวกเขาไม่ได้ทำงานเพียงเพราะถูกสั่ง แต่ทำงานเพราะเป้าหมายและนั่นมีความหมายต่อตนเอง ทำให้เกิดความมุ่งมั่นและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

1.2 จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ด้านกรอบการสอนที่พัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกห้องเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด จึงเหมาะสมจึงเหมาะสมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปประยุกต์ในการวางแผน และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กล่าวคือ การมีกรอบการสอนที่พัฒนาแล้วช่วยให้ครูทุกคนมีแนวทางปฏิบัติร่วมกันในการจัดการเรียนการสอน ทำให้คุณภาพการสอนไม่ขึ้นอยู่กับครูเป็นรายบุคคล แต่เป็นไปตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดความสม่ำเสมอในคุณภาพการจัดการศึกษา

1.3 จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังนั้นสถานศึกษา ควรพัฒนาบุคลากรโดยเน้นที่การเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรทุกคนสามารถนำตนเองได้ และมีอิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน และผู้สนับสนุน

1.4 ผลการวิจัยสามารถนำเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด กองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก และสำนักงานการศึกษาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการผลักดันในระดับนโยบาย ทั้งการพัฒนาแนวทางการแต่งตั้งผู้บริหาร และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานศึกษาใน ภูมิภาคอื่นๆ หรือ ต่างสังกัด เช่น สพฐ. เอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มความครอบคลุม และเปรียบเทียบความแตกต่างเชิงบริบท

2.2 เปรียบเทียบกลุ่มโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในระดับ “สูงมาก” กับกลุ่มที่มี “ระดับปานกลาง” ในความแตกต่างเชิงผลลัพธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน ความพึงพอใจของครูและบุคลากร

## เอกสารอ้างอิง

กองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก. (2566). รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา Self-Assessment Report: SAR ปีการศึกษา 2566 โรงเรียนในสังกัดกองการศึกษา เทศบาลเมืองตาก.

[https://www.tessabantak.go.th/h3\\_office6.php](https://www.tessabantak.go.th/h3_office6.php).

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). สูดยอดภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ซัคเซสมิเดีย.

เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด พิจิตร. ใน

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์, สาขาการบริหารรัฐกิจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ชูศรี วงศ์รัตน์. (2562). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 14). อมรการพิมพ์.

ชมพูนุท มีหิรัญ. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.

มหาวิทยาลัยบูรพา.

เทพรัตน์ ศรีคราม. (2562). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

บุญยานุช เทียงธรรม. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด

- สำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1. วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) 6(3), 222-336.
- ปณิธิ จันภักดี. (2565). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิยะวรรณ คัดโสดา (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พวงเพ็ญ เขียวเสน และคณะ. (2562). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. วารสารนาครบุตร พิธีกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.11(2),72.
- พรพิสุทธิ์ พรหมเทศน์. (2562). ปัจจัยความเครียดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- พัชรินทร์ ยืนนาน. (2561). การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา อุตรธานี เขต 4. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิชัย ลิมเฉลิม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์. ใน วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราช ภัฏธนบุรี.
- วรัชยา ลาบุญ. (2563). คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราช ภัฏสกลนคร.
- สุทิน สุขกาย. (2562). การศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1." วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่ง ประเทศไทย 1(1), 69-71.
- Cliff, Ricketts, and Ricketts C. John. (2011). Leadership: Personal Development and Career Success. New York: Delmar Cengage Learning.
- Cronbach, L.J. (1990). Essentials of psychological testing. (5th ed.). New York: Harper & Row.



- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon, and Jovita M. Ross-Gordon. Supervision and Instructional (2018). Leadership a Developmental Approach. 10th ed. New York: Pearson.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). The New Super Leadership Leading Others to Lead Themselves. San Francisco: Berrett-Koehler.