

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

The Guidelines of super leadership development of educational administrators  
under Khon Kaen Provincial Administration Organization

แสงอนันต์ น้อยแสง<sup>1</sup>, กุลลาบ ปุริสาร<sup>2</sup>, วรวิทย์ ตันชนะเทวินทร์<sup>3</sup>

Sanganun Noisang<sup>1</sup>, Kularb Purisarn<sup>2</sup>, Worawit tunthanatawin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย

<sup>2,3</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเซีย

<sup>1</sup>Master's degree student Education Administration. Education and Art Liberal Faculty, College of Asian Scholars

<sup>2,3</sup>Asst. Prof. Dr., in Education Administration, Education and Art Liberal Faculty, College of Asian Scholars

Corresponding author. Email: sanganuntong@gmail.com

(Received: May 15, 2023; Revised: May 25, 2023; Accepted: June 5, 2023)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 36 คน ครูผู้สอน 226 คน โดยสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น  $PNI_{Modified} = 0.2709$  เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 2) ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และ 3) ด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น 7 แนวทางหลัก 21 แนวทางย่อย

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา , แนวทางการพัฒนา

#### Abstract

The objectives of this research are 1) to study the current situation, desired condition and needs of school administrators regarding leadership over leadership of school administrators, under the Khon Kaen Provincial Administrative Organization. 2) to study the development of leadership over leadership of

school administrators. Under the Khon Kaen Provincial Administrative Organization The samples used in this research were: The sample consisted of 36 school administrators and 226 teachers randomly stratified according to school size. The instrument used to collect data in this study was a 5-level Rating Scale questionnaire on the development of leadership over leadership of educational institute administrators. and a semi-structured interview about leadership development over leadership of school administrators. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation. and the required index value and analyze the data with content analysis

The results of the research were as follows: 1) the current state of leadership over leadership of school administrators; Under the Khon Kaen Provincial Administrative Organization Overall and in a high level. The desirable condition of leadership over leadership of school administrators. Under the Provincial Administrative Organization Overall and each aspect was at the highest level. 2) PNIModified Needs Index = 0.2709, when considering each aspect, the top 3 most needed needs were 1) self-leadership, 2) motivation for followers to set their own goals, and 3) Build leadership in the form of self-leadership, respectively, with a guideline for developing leadership over the leadership of school administrators. Under Khon Kaen Provincial Administrative Organization 7 main approaches 21 sub-approaches.

**Keywords:** leadership over school administrators, Development approach

## 1. บทนำ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการพัฒนาย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี สอดคล้องกับกระแสของความเป็นโลกแห่งการศึกษาไร้พรมแดน ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รอบตัวประเทศไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อที่จะสามารถอยู่รอดในสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นหัวใจสำคัญ เพื่อสร้างและพัฒนานคนไทย ให้เป็นคนดีและคนเก่ง มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม (Collaboration Teamwork and Leadership) และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย มีความคล่องตัวในการบริหาร เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการรับบริการทางการศึกษาของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีความพร้อมดังกล่าว ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ (Super Leadership Theory) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างผู้นำ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะมีความสามารถดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางที่แน่นอนและมีวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดาวารุวรรณ ถวิลการ (2558) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Manz and Sims (1991) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้พฤติกรรมผู้นำแบบผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) โดยนำกระบวนการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่จะทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมาใช้ในการบริหาร มีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ 1) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 2) ด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกเชิงสร้างสรรค์ 5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้

เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ 6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยสร้างผู้ตามให้เป็นผู้นำตามแบบฉบับแห่งผู้นำ กระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำด้วยเช่นกัน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานการศึกษาของชาติการศึกษาให้มีคุณภาพ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐาน โดยมีโรงเรียนกระจายตามอำเภอต่าง ๆ ในเขตจังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีความพร้อมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษารวมถึงบริบทที่แตกต่างกัน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในบางสาระการเรียนรู้ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ ครูผู้สอนบางสวนปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในบางเรื่อง และสวนหนึ่งอาจเกิดจากปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ขาดการนิเทศติดตาม การประเมินผลและการกระจายอำนาจทางการบริหารให้กับบุคลากรและทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ และครูผู้สอนเป็นบุคลากรที่สำคัญในสถานศึกษาที่ได้เห็นกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสะท้อนผลการบริหารตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหารมาออกมาได้ ซึ่งภาวะผู้นำเหนือผู้นำสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนสามารถนำตนเองได้ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเฝ้าระวังถึงภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนา ส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

## 3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ระยะ รายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ระยะที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา 2565 จำนวน 571 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยใช้ตาราง Krejcie&Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) พบว่า ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 262 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 36 คน และครู จำนวน 226 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำเหนือภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยคำถามครอบคลุมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ตามแนวความคิดของ Manz & Zims (2001) ประกอบด้วย 1) ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง 2) ด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกเชิงสร้างสรรค์ 5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ 6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน 7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบโครงสร้างคำถามความครอบคลุมในเนื้อหาสาระแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.80-1.00 ขึ้นไป นำเสนอแบบสอบถามที่ไปทดลอง (Try Out) ครูผู้สอนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการทำการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96

### 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแต่ละฉบับ นำข้อมูลที่ได้ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

## 4. ผลการวิจัย

**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลดังนี้ ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวม

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	PNI Modified	ลำดับที่
1. ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง	3.48	0.90	ปานกลาง	4.54	0.60	มากที่สุด	0.3065	1
2. ด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง	3.49	0.98	ปานกลาง	4.50	0.71	มากที่สุด	0.2907	3
3. ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	3.45	0.93	ปานกลาง	4.48	0.69	มาก	0.2998	2
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกเชิงสร้างสรรค์	3.51	0.93	มาก	4.49	0.77	มาก	0.2788	4
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์	3.57	0.98	มาก	4.53	0.69	มากที่สุด	0.1672	5
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	3.68	0.92	มาก	4.46	0.72	มาก	0.2174	7
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง	3.64	0.96	มาก	4.53	0.69	มากที่สุด	0.2467	6
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>	<b>4.50</b>	<b>0.70</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.2709</b>	<b>-</b>

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีสภาพปัจจุบันในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน รองลงมาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ตามลำดับ และการประเมินความต้องการจำเป็นพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก พบว่า ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ

**ระยะที่ 2** ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 7 แนวทางหลัก ประกอบด้วย 21 แนวทางย่อย โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากร ศึกษา สังเกต ค้นพบ เก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง เพื่อสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้บุคลากรดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพร้อมเพิ่มความท้าทายในงานที่รับผิดชอบ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง

พฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษานำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเอง ตามลำดับ

2. ด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้บริหาร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำบุคคลอื่น และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารโดยใช้อิทธิพลต่อบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำตนเองได้

3. ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ความประทับใจ และผูกพันที่ต่อสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองพร้อมที่จะสู้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา และ 3) บริหาสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรมีความพยายามในการปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ตามลำดับ

4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกเชิงสร้างสรรค์ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารให้บุคลากรเกิดกระบวนการสร้างรูปแบบความคิดที่ดี มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางที่ดี 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น นำความคิดและเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน เรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารให้บุคลากรสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหาที่ดีและถูกต้อง ตามลำดับ

5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดี การให้เกียรติ ให้รางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี และไม่แย่งเอาผลงานของลูกน้องมาเป็นผลงานของผู้บริหาร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมจะเดินเคียงข้างบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปด้วยกันจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารบุคลากรให้บริหารตนเอง มุ่งพัฒนาตนเองตามความต้องการความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน ตามลำดับ

6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารให้มีการประสานงานที่ดี แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารโดยคำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยามิตรเป็นกระบวนการกลุ่ม และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและความหวงแหนในงาน และสถานศึกษา ตามลำดับ

7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี นำวิธีการสื่อความหมายที่ดีมาใช้กับสมาชิกในกลุ่ม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นกัลยามิตรผ่านกระบวนการกลุ่ม และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่ทำให้เกิดความรักความภาคภูมิใจและความหวงแหนในงานและสถานศึกษา ตามลำดับ

## 5. สรุปผลการวิจัย

จากศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีสภาพปัจจุบันในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ )= 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน รองลงมาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง และ



ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ )=4.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ตามลำดับ และการประเมินความต้องการจำเป็น PNI Modified = 0.2709 พิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก พบว่า ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีทั้งหมด 7 แนวทางหลัก และ 21 แนวทางย่อย

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน รองลงมาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและการเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์ และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ตามลำดับ และการประเมินความต้องการจำเป็น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก พบว่า ด้านการทำให้เป็นผู้นำตนเอง รองลงมาด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และด้านการสร้างภาวะผู้นำแบบเป็นผู้นำตนเอง ตามลำดับ ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้อาจเป็นเนื่องจากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงในการบังคับบัญชาสั่งการหรือจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ โดยครูผู้สอนส่วนใหญ่มองว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดนโยบายเป้าหมายและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน พร้อมกับการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มีการดูแลเอาใจใส่ในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ การจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาตนเอง สร้างขวัญกำลังใจอยู่เสมอ มีการพัฒนา ฝึกการอบรม การศึกษาดูงาน การให้ความรู้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้พัฒนาและสร้างนวัตกรรมในการทำงาน อันเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริวรรณ กองธรรม และ กัลยมน อินทุสุต (2563) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูกลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ Manz and Sims (1989) ได้สรุปถึงลักษณะสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำ โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สามารถควบคุม กำกับดูแลตนเองได้ ในฐานะของการควบคุม ดูแลตนเองจึงเป็นพฤติกรรมที่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องกำกับ ดูแลมากนัก เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสการบริหารองค์การที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การ ทุกประเภทไม่สามารถอยู่ได้ด้วยวิธีการที่มีผู้นำคอยควบคุม ดูแลและกำกับ สั่งการอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากในยุคข้อมูลข่าวสารองค์การต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

6.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 7 แนวทางหลัก ประกอบด้วย 21 แนวทางย่อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพงศ์ ตระการ และ สุรางคนา มัณยานนท์ (2565) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาดังนี้ ผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล และผู้บริหารควรมอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และผู้บริหารควรสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักรู้ให้บุคลากรทุกคนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ตนเอง และผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตร และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล แก้วอ่อน, วรกฤต เกื้อนช่าง, ประเทือง ภูมิภักทราคม และพระราชวชิรเมธี (2565) ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาลนิโกสูตร พบว่า จักขุมา คือ การมองการณ์ไกล ทักษะด้านวิสัยทัศน์ คือ ควรพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักมองภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกัน วิธูโร คือ ความเชี่ยวชาญ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ คือ ควรพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย จุดแข็ง ปัญหา และอุปสรรค พัฒนาองค์ความรู้รอบด้านและฝึกฝนตนเองให้เชี่ยวชาญ นิสสยสัมปันโน คือ ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการสื่อสาร คือ ควรพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักฝึกฝนพัฒนาทักษะในการพูดเพื่อให้สามารถสื่อสารให้ทุกคนทราบนโยบายในทิศทางเดียวกัน และ ด้านทักษะความร่วมมือ คือ ควรพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการลดความขัดแย้งในองค์กร การรู้จักการผูกใจคน ทำงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัชชญา พิระธรณิศร์ (2564) ศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า กระบวนการบริหารทั้ง 4 ด้านมีแนวทางพัฒนาคือ 1) การนำ (การมีภาวะผู้นำ): การเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนานักเรียน ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) การจัดองค์กร : การปรับกระบวนการบริหารสถานศึกษา การกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ ของบุคคลในการรับผิดชอบงานด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) การควบคุม : จัดระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล การให้ คำปรึกษา เกี่ยวกับงานด้านคุณธรรม จริยธรรม 4) การวางแผน : การทำความเข้าใจในนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม จริยธรรมและการจัดการเรียนการสอนของครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชุดา บุญทรัพย์ (2564) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลนครรังสิต ปทุมธานี พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครรังสิต มี 7 ด้าน 18 คุณลักษณะ 39 แนวทาง

## 7. ข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมาย นโยบายแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การนิเทศติดตาม และให้คำแนะนำอย่างเป็นระบบ สร้างแรงจูงใจ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ยกย่องเชิดชูเกียรติ การให้รางวัลความดีความชอบซึ่งต้องกระทำอย่างเป็นโปร่งใสและธรรม สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจในหมู่คณะ อันจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในสถานศึกษา

### 7.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

7.2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา



7.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา และส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่

## 8. เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **นโยบาย ปิงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน); 2.
- ชัชชญา พิระธรรณศิริ. (2564). **ศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 แนวทางการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา.** ศึกษาศาสตร์สารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 5(2); 54.
- ณัฐพงศ์ ตระการ และ สุรางคณา มั่นยานนท์. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,** 2(1), มกราคม – เมษายน; 121.
- ดาวรุกรรณ ถวิลการ. (2556). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น,** 11(2), (กรกฎาคม - ธันวาคม); 23-24.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พรพิมล แก้วอ่อน, วรกฤต เกื้อนช้าง, ประเทือง ภูมิภักตราคม และ พระราชวชิรเมธี. (2565). **แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุดม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3. วารสารวิจัยวิชาการ,** 5(2), (มีนาคม-เมษายน 2565); 91-92.
- วิชุดา บุญทรัพย์. (2564). **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลนครรังสิตปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรังสิต.**
- สิริวรรณ กองธรรม และ กัลยมน อินทุสุต. (2563). **ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.**
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.** (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560)
- Manz, C. and Sims, H. (1991). **Superleading: Beyond the myth of heroic leadership.** Organizational Dynamics.