

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ*
SUPER-LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE OF
UBON RATCHATHANI AND AMNAT CHAROEN

ไอยรรารณ จวบบุญ¹, พงษ์ธร สิงห์พันธ์², ไพวุฒิ ลังกา³
Aiyarawan Chaubboon¹, Pongtorn Singpan², Phaiwut Lungka³
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี^{1,2,3}
Faculty of Education, Ubon Ratchathani Rajabhat University^{1,2,3}
Email : aiyarawan2536@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำนวน 360 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที (t-test) สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ต้องมีการการขยายความเข้าใจด้านการปฏิบัติงานและการดำเนินงานให้ครอบคลุมตลอดทั้งองค์กร ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับในองค์กร ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองต้องมีกระตุ้นให้บุคลากรมีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและองค์กร ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการสร้างภาวะผู้นำตนเองให้บุคลากร ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันระดมความคิดจนเกิดกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นทีม และด้านการอำนวยความสะดวกให้

เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีรูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐานและเป็นระบบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา; แนวทางในการส่งเสริม

ABSTRACT

The objectives of this research article are: 1) to study the level of super-leadership of school administrators, 2) to compare the super-leadership of school administrators, and 3) to explore approaches to promoting the super-leadership of school administrators. The sample group consisted of 360 participants, including school administrators and government teachers under the Ubon Ratchathani and Amnat Charoen Secondary Educational Service Area Office. The data collection tool was a five-point Likert scale questionnaire. The statistics used for data analysis included mean, standard deviation, t-test, and one-way analysis of variance (One-Way ANOVA) F-test.

The research findings revealed that: 1) the overall super-leadership of school administrators was rated at a high level; 2) comparisons of super-leadership among school administrators based on gender, position, work experience, and school size showed no significant differences; and 3) guidelines for promoting super-leadership indicate that to cultivate self-leadership among personnel, it is essential to expand understanding of operational practices and processes throughout the organization. To serve as effective role models in developing self-leadership, school administrators must exhibit exemplary behaviors that are widely accepted within the organization. Additionally, to encourage personnel to set their own goals, efforts should focus on raising awareness and understanding of both individual and organizational objectives. Furthermore, in fostering a positive mindset, school administrators must demonstrate constructive thinking as role models. They should also actively promote and support the development of self-leadership among staff. In terms of team building, school administrators must create opportunities for all members of the organization to express their opinions and collaborate, thereby fostering teamwork. Finally, to facilitate a culture of self-leadership, school administrators should establish standardized and systematic working methods to ensure that operations are conducted smoothly and effectively.

Keywords : Super-Leadership; School Administrators; Guidelines for promoting

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

สถานการณ์ของสังคมโลกปัจจุบันนี้มีความผันผวนในทุกๆ ด้านทั้งทางด้านเศรษฐกิจด้านการเมืองการปกครอง ด้านสังคมและวัฒนธรรม ความผันผวนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาและสร้างความถดถอยให้กับสังคมได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้การศึกษาของชาติจำเป็นต้อง ตระหนักถึงการสร้างกลไกทางการศึกษาที่ชัดเจนและมีสอดคล้องกับความผันผวนที่เกิดขึ้นก็จะ สามารถทำให้รัฐชาติมีสภาพที่จะ “ยืน” อยู่ได้อย่างมั่นคงและจะนำไปให้เกิดความเจริญงอกงามได้ อย่างยอดเยี่ยมหรือก้อยของการศึกษาไทยถึงแม้ว่าการศึกษาไทยจะมีพัฒนาการที่ยาวนานในการ สร้างองค์ความรู้และข้อความรู้ที่นำมาพัฒนาชาติ แต่ในยุคปัจจุบันยัง พบว่า การศึกษายังตอ บโจทย์ของสังคมได้ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร กล่าวตามความเป็นจริง ข้อความรู้อันเรียกว่าวิชาการสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนานั้นการศึกษาไทยต้องมุ่งให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้เต็มความสามารถ เพราะ สถานศึกษาต้องออกแบบและวางแผนการพัฒนาการศึกษาที่ดีและเหมาะสมกับผู้เรียนในยุคสังคม ปัจจุบัน

สถานศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยให้เยาวชนเรียนรู้และมีทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาในทุก ๆ ด้านให้เป็นไปโดยราบรื่น ท่ามกลางสภาพปัญหาการ จัด การศึกษาต่าง ๆ แต่กลับ พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนหนึ่งประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ การศึกษาจนเป็นที่ยอมรับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ความสำเร็จของสถานศึกษาเหล่านี้ พบว่า ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา สถานศึกษา (วรวิญญา ยินดี และคณะ, 2565) ผู้นำสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหาร จัดการองค์กร ปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้องค์กรนั้นอยู่รอด โดยผู้นำต้องมีการ ร่วมมือกันในการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผู้นำสถานศึกษาใหม่ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง จึงนำพาสถานศึกษา ฝ่าฝืนกับวิกฤติที่เกิดขึ้นได้ในขณะนี้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องมี ทักษะที่ไม่ใช่เพียงอยู่ในตำแหน่ง หรือทำงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่ต้องมีทักษะที่ จะพัฒนาสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพในการ ทำงานมากขึ้น (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์วีดิ ชินอัครวัฒน์, 2563) อย่างไรก็ตามในการจัด การศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำควรบริหาร ปรับปรุง พัฒนา และ ส่งเสริมวิชาการให้ได้ผลดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดสภาพที่เอื้อต่อการทำงานของครู ช่วยทำให้คุณภาพ การสอนของครูดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนในที่สุด และสถานศึกษาพัฒนาความก้าวหน้าไปสู่ ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม (อัศนีย์ สุกใจใจ, 2560)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองสามารถนำ ตนเองได้ โดยผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการกระตุ้น กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำเพื่อให้ผู้ ตามสามารถนำตนเองได้ จะเห็นได้ว่าภาวะข้างตนเป็นภาวะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในปัจจุบัน (เทพ รัตน์ ศรีคราม, 2562) ทั้งนี้การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสถานศึกษา จะเป็นการนำกระบวนการ ในการบริหารสถานศึกษา 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การแสดงเป็น แบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้าง

รูปแบบความคิดในทางบวก 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง หากผู้บริหารสถานศึกษามีการนำแนวทางภาวะผู้นำเหนือผู้นำของสถานศึกษามาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมแล้ว เชื่อได้ว่าการบริหารสถานศึกษาจะบรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี (Manz, C.C. and Sims, H.P., 1991)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำนวน 81 โรงเรียนมีข้าราชการครู จำนวน 3,864 คน แบ่งออกเป็นผู้อำนวยการ 154 คน และครูผู้สอน 3,710 คน จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา สมศ. ประจำปีการศึกษา 2563 ได้สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ พบว่า ในภาพรวมตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ กลุ่มตัวบ่งชี้ขั้นพื้นฐานในหลายตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พบว่า มีระดับคุณภาพส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับพอใช้ รวมถึงรายงานผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนแยกตามรายวิชา คือ วิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2563 มีผลการประเมินแยกตามรายวิชา คือ วิชาภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี พบว่า นักเรียนได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศ นอกจากนี้ จะเห็นว่ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างต่ำ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ, 2566) ทั้งนี้การที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่อยู่ในระดับมาตรฐานนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่กระตุ้น ส่งเสริม และให้คำแนะนำเพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ เพื่อให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และนำผลวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเหนือ ผู้นำอันจะทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทางการศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

2.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ผู้นำสถานศึกษาได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน ออกแบบ และการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.2 บุคลากร และครูผู้สอนได้ข้อมูลและแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียนที่ดีขึ้น

3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ได้แนวทางในการกำหนดนโยบาย การส่งเสริม และพัฒนาสถานศึกษาในเขตพื้นที่ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ปีการศึกษา 2567 จำนวน 3,864 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ, 2566) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำนวน 360 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie, R.V. and Morgan D.W., 1970) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายด้วยการจับสลาก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่งในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน 7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคอร์ท (Likert) 5 ระดับ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open ended) หากคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องในการใช้ภาษาและด้านอื่น ๆ โดยใช้เทคนิค IOC ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 และทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test (Independent Samples) และ F-test (One-way ANOVA)

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวม และรายด้าน

คุณลักษณะภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.26	0.51	มาก
2. ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.25	0.47	มาก
3. ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.28	0.49	มาก
4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	4.27	0.51	มาก
5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	4.22	0.51	มาก
6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์	4.32	0.45	มาก
7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.29	0.50	มาก
รวม	4.26	0.38	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.38) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์ ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.45) รองลงมา คือ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.50) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.49) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.51) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.51) ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.47) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์แผนงานและโครงการของสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีมาตรฐานในการทำงาน

2) ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีโดยการแสดงออกในทางที่ดีเสมอ รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยดี ส่วน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรได้นำพฤติกรรมของตนไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง

3) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำบุคลากรให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นสนับสนุนบุคลากรให้ตระหนักถึงเป้าหมายของตนเอง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนช่วยในการวิเคราะห์เป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ดี

4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดอย่างรอบคอบเพื่อให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในทางที่ถูกต้องเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการพูดให้เกิดความสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอและผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการยกย่องบุคลากรอย่างสร้างสรรค์เมื่อมีผลงานที่เด่นชัด รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนให้หน่วยงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเพื่อให้มีโอกาสในการได้รับการพัฒนาตนเอง

6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารสถานศึกษาให้ความร่วมมือในการประเมินผลความสำเร็จของทีมงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาการทำงานโดยมีการสร้างทีมงานเพื่อสนับสนุนการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือ

7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดภายในสถานศึกษาเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รองลงมา คือ บริหารสถานศึกษามีการสร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรักความศรัทธาความประทับใจและมีความผูกพันต่อสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำการปลูกฝังในเรื่องของระเบียบวินัยที่ควรปฏิบัติในสถานศึกษา

5.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามเพศ โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านทั้งหมดไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ

ตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทดสอบรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe' พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดเล็ก

5.3 ผลการศึกษาแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จากการตอบคำถามปลายเปิดและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มเติม พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้พร้อมรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำตนเองโดยการขยายความเข้าใจ และการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน ให้ครอบคลุมตลอดทั้งองค์กร ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับในองค์กรพร้อมที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้นำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและยังเป็นตัวอย่างที่ในการเป็นผู้นำตนเอง ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ ซึ่งต้องปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน และมีวิสัยภาวะทางอารมณ์ที่ดี ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกระตุ้น สนับสนุน ช่วยเหลือ และดูแลใจให้บุคลากรเพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของตนเองและองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถวางแผนการดำเนินชีวิตวางแผนการดำเนินงานในทุก ๆ กิจกรรมขององค์กร ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรในการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์หรือพยายามดึงศักยภาพ ด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานขององค์กรอย่างรอบด้าน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความคิด ด้านจิตใจ และด้านวัสดุอุปกรณ์รวมถึงด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสะดวกในการสร้างภาวะผู้นำตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะเป็นงานที่มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดต่อการพัฒนาองค์กร ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความคิดกับองค์กรภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ส่งผลให้สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ความต้องการเพื่อให้เกิดการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีกระบวนการทำงานเป็นทีม ปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ร่วมงาน เกิดการระดมความคิด และมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของคนในองค์กร และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้เกิดพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้นำตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการสร้างระบบความคิดให้บุคลากรให้เกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดี และความผูกพันต่อองค์กรโดยมีการสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำหนดกลวิธีและรูปแบบของการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ คณะผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

6.1 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดีเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์หรือพยายามดึงศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานขององค์กรอย่างรอบด้านโดยการสร้างเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและองค์กรใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร โดยเป็นตัวอย่างและปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรค และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านความคิด ด้านจิตใจ และด้านวัสดุอุปกรณ์รวมถึงด้านอื่น ๆ สอดคล้องกับการศึกษาของเรณูกา สุวรรณรัตน์ (2564) ที่ศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและแนวคิดของผู้คนในสมัยใหม่ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่จึงไม่สามารถบริหารงานได้ด้วยวิธีเดิม ๆ ที่เน้นการสั่งการโดยมีผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการทั้งหมด แต่ต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่เข้มแข็งของบุคลากรในสถานศึกษา และสอดคล้องกับการศึกษาของเทพรัตน์ ศรีคราม (2562) ที่ศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เนื่องด้วยผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการดูแลเอาใจใส่การทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด อำนวยความสะดวกให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง และสร้างขวัญกำลังใจอยู่เสมอ

6.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่ารายด้านโดยเฉพาด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าเนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันได้มีการพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำและผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในองค์กรมีภาวะผู้นำทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สามารถเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิจัยของเทพรัตน์ ศรีคราม (2562) สรุปว่าเพศที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความคิดเห็น และอาจมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาดูแลเอาใจใส่บุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมเท่าเทียม โดยไม่แบ่งแยกเพศเพื่อให้เกิดประโยชน์

สูงสุดในการขับเคลื่อนพัฒนาสถานศึกษาของตนเอง ตามบทบาทของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมี
จุดหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดหมาย จำแนกตามตำแหน่ง
โดยรวมและรายด้านทั้งหมดไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และฝึกปฏิบัติกรมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานที่
ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในองค์กรหรือสถานศึกษามี
ภาวะผู้นำจากการกระจายอำนาจในการบริหารงานเพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและภาคภูมิใจใน
ภาระงานที่ได้รับมอบหมายจนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นวัฒนธรรมการมีภาวะผู้นำ
เหนือผู้นำของบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ
ชรินทิพย์ วงศ์ธรรม (2566) ที่พบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะ
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งที่ต่างกันมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำไม่ต่างกัน เนื่องจากผู้
ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนและมีทักษะใน
การเป็นผู้นำสูงประกอบกับครุมีความพึงพอใจในการทำงานจึงทำให้โรงเรียนทำหน้าที่ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้านไม่
แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
ต่างกันไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจาก
สถานศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและการพัฒนาการมีภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในทุก ๆ
องค์กรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามีการผลักดันและส่งเสริมบุคลากรให้ได้แสดง
ศักยภาพด้านภาวะผู้นำได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมี
มาตรฐานในการปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานที่ท้าทาย
ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของประมาณ แสงเพชร (2560) ได้ศึกษา
ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว
เขต 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องด้วยผู้บริหารสถานศึกษาแสดงตนเป็นต้นแบบให้บุคลากรเป็น
ผู้นำตนเองให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ให้ความเสมอ
ภาคและเป็นธรรม ไม่ได้จำกัดในเรื่องประสบการณ์ในการบริหาร ผู้บริหารในปัจจุบันไม่ว่าจะอยู่
องค์กรใดต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการ
กระตุ้นแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและ
ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยการเข้ารับการศึกษา ศึกษาดูงานทั้งในและ
ต่างประเทศเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร พัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และจำแนกตาม
ขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่า ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรม
ของผู้นำตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อทดสอบรายคู่ พบว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างจากสถานศึกษา
ขนาดเล็ก ซึ่งผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันมีการส่งเสริม
และผลักดันให้บุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึงเท่าที่ควรอาจเกี่ยวเนื่องไปถึงบริบทและความพร้อมของ
แต่ละสถานศึกษาทั้งในด้านของบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็น

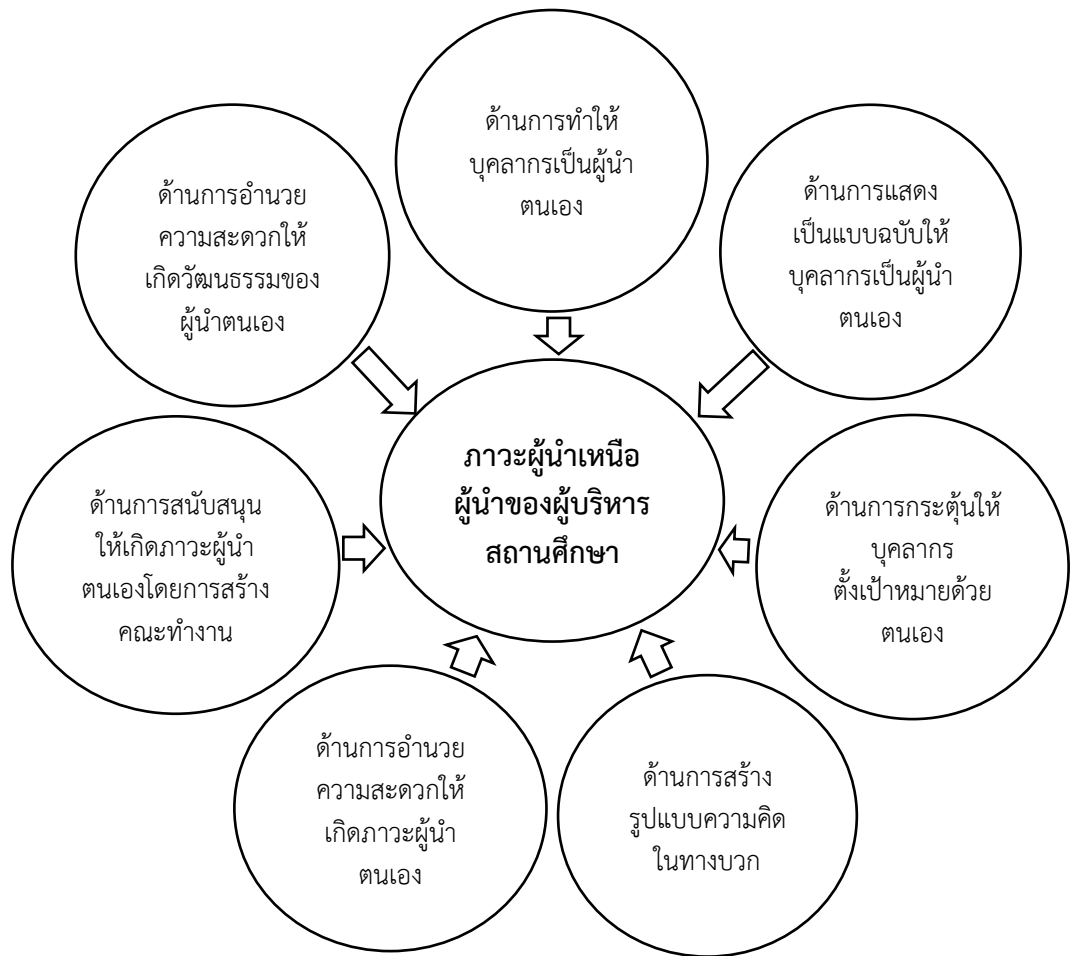
ปัจจัยในการส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาต่างกัน สอดคล้องกับการศึกษาของเพอร์ตัน ศรีคราม (2562) ระบุว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารอาจยังไม่ได้มีการแสดงบทบาทส่งเสริมและสนับสนุนการให้บุคลากรได้เห็นแบบฉบับการนำตนเองที่ดีเท่าที่ควร และอาจรวมถึงสภาพบริบทความพร้อมของสถานศึกษาทางด้านทรัพยากรบุคคล งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากหน่วยงานส่วนกลางมีความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียนและจำนวนนักเรียนซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

6.3 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ประกอบด้วย 1) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของอรุณญา เปล่งวัน (2560) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งสามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีงานที่รับผิดชอบร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของชรินทิพย์ วงศ์ธรรม (2566) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองในการแสดงออกให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งมีการแนะนำบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการกำหนดขอบข่ายของภาระงาน และมาตรฐานของการทำงาน อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตนเองพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มความรับผิดชอบและคอยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสามารถนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง 3) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของพิชัย ล้มเฉลิม (2560) ที่ได้เสนอแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนการแก้ไขปัญหา การติดตามผลของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นระบบที่ชัดเจนมีเป้าหมาย และสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา โดยชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก สอดคล้องกับการศึกษาของเรณูกา สุวรรณรัตน์ (2564) ที่ได้เสนอแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกระตุ้นบุคลากรให้ใช้ความคิดในการวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อวางแผนในการป้องกันปัญหา มากกว่าแก้ปัญหา อีกทั้งเป็นการหาแนวทางและวิธีป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนมีการ

แต่งตั้งให้มีหน่วยงาน คณะกรรมการที่คอยกำกับดูแลเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา 5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง สอดคล้องกับการศึกษาของประมาณ แสงเพชร (2560) ที่เสนอแนวทางการส่งเสริมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัล และดำเนินอย่างสร้างสรรค์ว่าผู้บริหารควรมีการส่งเสริม การสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาความรู้ โดยการเข้าร่วมการประชุม การอบรม สัมมนาและศึกษาดูงานตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ได้จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และกระจายอำนาจในการปฏิบัติ 6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของนิลุพัฒน์ จิตรสงวรงค์ (2559) ที่เสนอแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากร ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมุ่งพัฒนางานของตนและส่วนรวม มีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ลดความขัดแย้งของนักเรียน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข 7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองสอดคล้องกับการศึกษาของมนัสยา ธรรมลิขิต (2559) ที่เสนอแนวทางการส่งเสริมด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความสำนึก ความรับผิดชอบ และร่วมกันผดุงเกียรติยศ เพื่อชื่อเสียงขององค์กร โดยการกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติเพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมอันดีในองค์กร และมุ่งพัฒนางานของตน และส่วนรวมให้เกิดความพึงพอใจ

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ สรุปเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 3) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง 4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก 5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง 6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ซึ่งทุกองค์ประกอบล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด



ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อาจมีการศึกษาพัฒนารูปแบบหรือกระบวนการในพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของบุคลากรในสังกัด

8.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมตามบทบาทที่ได้รับ ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำพฤติกรรมของตนเองไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง ส่งเสริมการวิเคราะห์เป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ดี ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวกเสมอ และผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำหลักการและทฤษฎีในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เสริมสร้างบรรยากาศภายในหน่วยงานเพื่อให้อีกโอกาสในการรับการพัฒนาตนเอง สนับสนุนให้มีการปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อสร้างความร่วมมือ แนะนำการปลุกฝังในเรื่องของระเบียบวินัยที่ควรปฏิบัติในสถานศึกษา

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ในทุกด้านซึ่งควรมีการพัฒนาให้มีระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นการพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือต้นสังกัดควรนำประเด็นข้างต้นไปพิจารณาเป็นอันดับแรก

8.2.2 จากผลการวิจัย พบว่า ในการทดสอบรายคู่จากจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดเล็กสะท้อนให้เห็นถึงบริบทและความพร้อมของแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือต้นสังกัดควรนำประเด็นข้างต้นไปพิจารณาร่วมด้วย

8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 ควรศึกษารูปแบบกิจกรรมหรือกระบวนการที่พัฒนาส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

8.3.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

9. บรรณานุกรม

- ชรินทร์ทิพย์ วงศ์ธรรม, เพ็ญผกา ปัญจนะ และเพลินพิศ ธรรมรัตน์. (2566). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. 11(43). 150-160.
- เทพรัตน์ ศรีคราม. (2562). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- นิลุพัฒน์ จิตรสง่าวงค์. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประมาณ แสงเพชร.(2560). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเครือข่ายสระขวัญสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พิชัย ล้มเฉลิม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- มนัสชา ธรรมลิขิต. (2559). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรณูภา สุวรรณรัตน์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วรัญญา ยินดี, อัญชิษฐา เชียงนิม, และมัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2565). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนิวนอร์มัล. วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร. 5(4). 245-259.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ. (2566). รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของ สพม.อุบลราชธานี อำนาจเจริญ. อุบลราชธานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์. 7(5). 183-198.
- อรัญญา เปล่งวัน. (2560). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัศนีย์ สุกใจ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิจัยพุทธศาสตร์. 3(1). 23-35.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research. *Activities Educational and Psychological Measurement*. 30(3). 607-610.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1991). Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*. 19(4). 18-35.