



Guidelines for Super Leadership Development of School Administrators under Roi-Et Secondary Educational Service Area Office, Thailand

Jirattikorn Srichuen

Rajabhat Mahasarakham University

E-mail: teacher.pubs@gmail.com

Chayakan Ruangsuwan

Rajabhat Mahasarakham University

E-mail: chayakanr@gmail.com

Pongphop Phujomjit

Rajabhat Mahasarakham University

E-mail: pongphop.p@rmu.ac.th

Received	Reviewed	Revised	Accepted
12/10/2025	17/10/2025	25/10/2025	03/11/2025

Abstract

Background and Aims: In the 21st century, developing school administrators with Super Leadership is essential to enhancing the quality of education. This leadership style focuses on empowering followers to become effective self-leaders. The objectives of this study were (1) to investigate the current and desired states as well as the priority needs of super leadership among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Roi Et, and (2) to develop practical guidelines for strengthening super leadership appropriate to the school context.

Methodology: This research employed a Research and Development (R&D) design consisting of two phases. Phase 1 (quantitative) used a questionnaire administered to 345 participants selected through stratified random sampling by school size. Phase 2 (qualitative) employed semi-structured interviews with six outstanding school administrators and evaluations from nine experts. Data was analyzed using descriptive statistics (Mean, Standard Deviation and PNI_{Modified} index) and content analysis.

Results: (1) The current state of super leadership was rated at a high level, while the desired state was at the highest level. The most critical need was promoting staff self-



leadership. (2) The developed guideline consisted of seven components: promoting self-leadership, role modeling, self-goal setting, positive thinking, constructive feedback and rewards, teamwork, and fostering a self-leadership culture. Expert evaluations indicated that the guidelines were highly appropriate and feasible.

Conclusion: The proposed super leadership development guideline is practical and contextually applicable for Thai schools. It enables educational administrators to act as change leaders who empower teachers to become self-directed, thereby fostering sustainable learning organizations.

Keyword: Super Leadership; Educational Administration; Development Guideline; Empowerment



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

จิรัฐติกร ศรีชื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อีเมล: teacher.pubs@gmail.com

ชยาکانต์ เรืองสุวรรณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อีเมล: chayakanr@gmail.com

pongphop ภูจอมจิตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อีเมล: pongphop.p@rmu.ac.th

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำลักษณะนี้มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และ (2) พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย: เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา ประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 345 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา และระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) รวมทั้งการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย: สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การเป็นแบบอย่าง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การคิดเชิงบวก การให้รางวัลเชิงสร้างสรรค์ การสร้างทีมงาน และการสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเอง ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า แนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด



สรุปผล: แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของโรงเรียนไทย เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาครูให้เป็นผู้นำตนเอง อันนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา; การพัฒนาแนวทาง; การเสริมพลังเชิงบวก

บทนำ

โลกเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างไร้พรมแดน และความก้าวหน้าทางวิทยาการดิจิทัลได้ก่อให้เกิดพลวัตใหม่ที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการศึกษาในทุกประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้และการแข่งขันในระดับโลก (สุพัตรา สันติรุ่งโรจน์, 2567) ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อผลิตบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและสังคมอนาคต ประเทศไทยเองกำลังเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล การพัฒนานวัตกรรมอย่างไม่หยุดยั้ง หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ซึ่งกดดันให้ระบบการศึกษาต้องเร่งสร้างคนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ในโลกที่ไม่หยุดนิ่ง (สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2564)

ประเทศไทยได้กำหนด แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) เป็นกรอบยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่อนาคต แผนฉบับนี้มุ่งเน้นการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (สรพรสิทธิ์ ชมภูณูช และคณะ, 2565) โดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัล การคิดวิเคราะห์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต นโยบายดังกล่าวชี้ชัดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเริ่มจากการยกระดับคุณภาพผู้เรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการ การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อน จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ระบบการศึกษาของประเทศก้าวทันต่อความท้าทายของศตวรรษที่ 21 (ปภัสรินทร์ ประกอบเลิศ, พงษ์ศักดิ์ ศรีจันทร์ และพนายุทธ เขยบาล, 2568)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีนโยบายสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยขาดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ขาดทักษะในการสร้างแรงบันดาลใจ และไม่สามารถเสริมพลังให้ครูก้าวสู่การเป็นผู้นำตนเองได้ ส่งผลให้การพัฒนาผู้เรียนไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ณัฐภารณ์ แสงทอง, 2568) งานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่า การบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีพลังกระตุ้นให้บุคลากรคิดริเริ่ม และตัดสินใจได้อย่างอิสระ (สุพิศ ศรีบัว



และจุฬารัตนภรณ์ ธนะแพทย์, 2564; ทองคำ เกษจันทร์, เอกราช โษจิตพิมานเวช และสอาด ภูนาสรณ์, 2565; วชิรวิทย์ สุราสา และเอกราช โษจิตพิมานเวช, 2565; คำหรี จันทพูโต, ตรีกุล จิตวัฒนา การ และวิโรจน์ หมื่นเทพ, 2567; อรุณรัตน์ วรรณปะเก, ชยาگانต์ เรื่องสุวรรณ และกฤษณก ดวงชาทม, 2568) ในบริบทนี้แนวคิด ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ตอบโจทย์การยกระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง เพราะมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเอง ผ่านกระบวนการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ การคิดเชิงบวก การสร้างแรงบันดาลใจ และการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถกำหนดทิศทางและปรับปรุงการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

Sims และ Manz (1991) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือความสามารถของผู้นำในการพัฒนาผู้ตามให้สามารถตั้งเป้าหมาย ควบคุมตนเอง และตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะ และต้นแบบมากกว่าผู้สั่งการ แนวคิดนี้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาไทยที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองและการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างยั่งยืน เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำรูปแบบทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (ศิริวัฒน์ ศิริศรีวัฒนกุล และนพพร ขุนคำ, 2568; เกียรติศักดิ์ พานิชพัฒนกุล, เมธา หริมเทพาธิป และชิสา กันยาวิริยะ, 2568) หรือภาวะผู้นำเชิงบริการ (พวงบุบผา สมัครกลสิกิจ และสุกัญญา สุदारารัตน์, 2567; วรรณวิสา จิตสว่าง, เบญจพร ชนะกุล และอนิทย ประสาน, 2568) ขณะที่การศึกษาที่เจาะลึกถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทเฉพาะพื้นที่ ยังมีอยู่อย่างจำกัด นี่จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่และสามารถนำไปใช้ได้จริง

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก นโยบายระดับชาติ และความจำเป็นในบริบทพื้นที่ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เพื่อจัดทำแนวทางเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพจริงของพื้นที่ การศึกษารังนี้ไม่เพียงมุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถเป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนองค์กรเท่านั้น แต่ยังตั้งเป้าที่จะยกระดับสมรรถนะของครูและบุคลากรทุกระดับให้มีความคิดริเริ่ม สามารถกำหนดเป้าหมายและพัฒนาการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์ของงานวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหาร และการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา ตลอดจนเป็นองค์ความรู้ต้นแบบที่สามารถขยายผลไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ได้ในอนาคต อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้สามารถก้าวทันต่อพลวัตของสังคมโลกได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development: R&D) ประกอบด้วย 2 ระยะหลัก คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด รวมทั้งสิ้น 2,397 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 161 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 2,236 คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด 60 โรงเรียน ครอบคลุมทุกขนาดสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ จำนวน 345 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (stratified sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษา เป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ภายในแต่ละชั้น ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 23 คน และครูผู้สอน จำนวน 322 คน

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง มีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ เช่น ได้รับรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. (OBEC Awards) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค หรือระดับประเทศ ในสาขาการบริหารจัดการ หรือมีผลงานด้านการบริหารจัดการหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณจากหน่วยงานทางการศึกษาในระดับเขต พื้นที่ หรือระดับประเทศ และมีผลงานสืบเนื่องที่สามารถ



ตรวจสอบได้จริง เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผลการทดสอบระดับชาติ การบริหารจัดการที่โดดเด่น เป็นต้น ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) จำนวน 6 คน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เข้าร่วมการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 6 คน และศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณคือ แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อใช้สำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 35 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำนวน 5 ข้อ 2) ด้านการเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง จำนวน 5 ข้อ 4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก จำนวน 5 ข้อ 5) ด้านการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จำนวน 5 ข้อ 6) ด้านการสร้างทีมงานที่สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง จำนวน 5 ข้อ และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง จำนวน 5 ข้อ ด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยผู้ตอบให้คะแนนสภาพปัจจุบัน (D) และสภาพที่พึงประสงค์ (I) ในข้อเดียวกันคนละคอลัมน์ จากนั้นวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรายตัวบ่งชี้/รายมิติ

การพัฒนาเครื่องมือและตรวจคุณภาพเนื้อหา

1) ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจถ้อยคำและความครอบคลุมเบื้องต้น

2) นำแบบสอบถามตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุ ประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (Hambleton & Rovinelli, 1986) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์มหาวิทยาลัย 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน และศึกษานิเทศก์ 1 คน กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความสอดคล้องที่ระดับ +1 (สอดคล้อง) 0 (ไม่แน่ใจ) -1 (ไม่สอดคล้อง) และคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า IOC ≥ 0.60 ผลการตรวจสอบพบว่า มีค่า IOC ของข้อคำถามเท่ากับ 0.80



3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกันแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha) (Cronbach, 1951) โดยกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นมาตรฐาน .70 ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่พัฒนาจากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น (ระยะที่ 1) โดยเลือกประเด็นที่มีค่า (PNI_{Modified}) สูงสุดในแต่ละด้านมาเป็นหัวข้อสัมภาษณ์

การพัฒนาเครื่องมือและตรวจคุณภาพเนื้อหา

1) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) ร่างคำถามตามลำดับความสำคัญของความต้องการ (Priority Setting) 3) เสนอร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ 4) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลจริง

การร่างแนวทางการพัฒนาและการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนา

1) สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 6 คน

2) ผู้วิจัยจัดทำร่างแนวทางการพัฒนา และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะ

3) หลังจากจัดทำร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ เพื่อยืนยันคุณภาพก่อนนำไปใช้จริง

4) โดยคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เพื่อให้การประเมินครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ และการปฏิบัติในโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) พร้อมช่องสำหรับข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1) หลังจากสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปสร้างในรูปแบบออนไลน์ โดยใช้โปรแกรม Google Forms

2) ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด



3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจริง โดยใช้แบบสอบถาม Google Forms ไปยังกลุ่มตัวอย่างผ่านช่องทางการสื่อสารแอปพลิเคชันไลน์ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน Google Forms และกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม จำนวน 14 วัน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างพิจารณาและให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน

4) ตลอดช่วงเวลากการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับกลับมาทุกวัน หากพบข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือมีข้อผิดพลาด จะทำการติดต่อประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

ระยะที่ 2 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยดำเนินการดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก

1.1 ผู้วิจัยประสานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด เพื่อขอรายชื่อผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่วางไว้ โดยให้สำนักงานเสนอรายชื่อผู้บริหารที่ได้รับรางวัลหรือมีผลงานเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับ

1.2 จากรายชื่อทั้งหมด ผู้วิจัยคัดเลือกโดยใช้การพิจารณาเชิงคุณลักษณะ เพื่อให้ได้กลุ่มที่หลากหลายทั้งด้านขนาดโรงเรียน เล็ก กลาง ใหญ่ เพื่อสะท้อนมุมมองที่รอบด้าน

1.3 ได้ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์รวมทั้งสิ้น 6 คน ซึ่งครอบคลุมโรงเรียนมัธยมศึกษาหลากหลายประเภท และได้รับการยืนยันจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด ว่ามีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์จริง

1.4 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 6 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

1.5 ประสานงานล่วงหน้าเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์

1.6 ใช้คู่มือคำถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว สัมภาษณ์แบบพบหน้าและบันทึกเสียงควบคู่กับการจดบันทึกภาคสนาม

2. การประเมินแนวทางการพัฒนา

2.1 จัดส่งร่างแนวทางและแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ คณบดีคณะครุศาสตร์ ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ตรง

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละรายการ ด้วยมาตราประมาณค่า 5 ระดับ พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



2.3 ผู้วิจัยติดตามผลเพื่อให้ได้รับแบบประเมินคืนครบถ้วนสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนสภาพปัจจุบัน (D) และสภาพที่พึงประสงค์ (I) ในแต่ละตัวชี้วัดและแต่ละมิติ เพื่ออธิบายระดับของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง ดังนี้

สภาพปัจจุบัน

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index – PNIModified) คำนวณจากดัชนี (PNIModified) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นจัดเรียงค่าดัชนีจากมากไปน้อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการคัดเลือกประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึกในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบด้วย ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น (Key Informants) จำนวน 6 คน และผลการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของร่างแนวทางการพัฒนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง ถอดความ (Transcription) จากไฟล์เสียงและบันทึกภาคสนามเป็นเอกสารฉบับสมบูรณ์ วิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยดำเนินการดังนี้ 1) อ่านทบทวนข้อมูลทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจบริบท 2) เข้ารหัสข้อมูล (Open Coding) แยกประเด็นสำคัญตามคำถามและเนื้อหา 3) จัดกลุ่มรหัสที่มีความหมายใกล้เคียงกันเป็นหัวข้อ



ย่อย (Categories) 4) สังเคราะห์หัวข้อย่อยเป็นประเด็นหลัก (Themes) ที่สะท้อนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ข้อมูลจากการประเมินแนวทางการพัฒนา ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละรายการในร่างแนวทาง และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสังเคราะห์เป็นข้อปรับปรุงแนวทางให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.59	0.53	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด	0.31	1
การเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง	3.61	0.59	มาก	4.70	0.44	มากที่สุด	0.30	2
การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	3.62	0.72	มาก	4.68	0.46	มากที่สุด	0.29	3
การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	3.69	0.64	มาก	4.62	0.48	มากที่สุด	0.25	4
การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.71	0.67	มาก	4.37	0.48	มากที่สุด	0.18	7
การสร้างทีมงานที่สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	3.67	0.53	มาก	4.50	0.50	มากที่สุด	0.23	6



ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	3.70	0.59	มาก	4.57	0.49	มากที่สุด	0.24	5
เฉลี่ยโดยรวม	3.65	0.61	มาก	4.59	0.47	มากที่สุด	-	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.61) ส่วน สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.47) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ค่าความแตกต่างอยู่ในทิศทางที่สภาพที่พึงประสงค์ สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (PNI_{Modified} = 0.31) ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (PNI_{Modified} = 0.18)

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุปได้ ดังนี้

1) การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ผู้บริหารควรจัดระบบโค้ชชิ่งและพี่เลี้ยง (Mentoring) ภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนางานด้วยตนเอง มีการสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

2) การเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง

ผู้บริหารควรเป็นต้นแบบด้านความมีวินัย ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง รวมทั้งสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บุคลากรเห็นถึงเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นในผู้นำ

3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

โรงเรียนควรกำหนดเป้าหมายรายบุคคล ร่วมกับเป้าหมายระดับองค์กร โดยใช้กระบวนการประชุมแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายและพร้อมปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น

4) การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก



ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมการคิดเชิงสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นและเรียนรู้จากความผิดพลาด โดยใช้การสื่อสารเชิงบวก การยกย่อง และการเสริมแรงทางจิตวิทยา

5) การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ผู้บริหารใช้ระบบรางวัลเพื่อยกย่องความสำเร็จของบุคลากร และให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา มากกว่าการลงโทษ โดยเน้นการสะท้อนผล (Feedback) ที่สร้างแรงจูงใจและพฤติกรรมเชิงบวก

6) การสร้างทีมงานที่สนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

โรงเรียนควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความร่วมมือข้ามกลุ่มงาน รวมทั้งใช้วงจร PDCA เพื่อพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง

ผู้บริหารควรสร้างระบบสนับสนุน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

การสังเคราะห์แนวทางจากตอนที่ 2 เมื่อสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงทฤษฎี จึงได้แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุมทั้งด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำ การพัฒนาผู้ตาม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร แนวทางนี้ได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผลการประเมินดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		แปลผล	ความเป็นไปได้		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1. หลักการและเหตุผล	4.85	0.37	มากที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.82	0.40	มากที่สุด	4.74	0.46	มากที่สุด
3. เนื้อหาสาระ	4.89	0.24	มากที่สุด	4.78	0.45	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา	4.93	0.22	มากที่สุด	4.83	0.40	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.84	0.39	มากที่สุด	4.73	0.47	มากที่สุด
รวม	4.87	0.32	มากที่สุด	4.75	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชัยภูมิ ได้รับการประเมินทั้งในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมด้านความเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.87, S.D. =



0.32) และด้านความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในความเหมาะสมคือ กระบวนการพัฒนา ($\bar{X} = 4.93$, S.D. = 0.22) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในความเป็นไปได้อีกคือ หลักการและเหตุผล ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.49) โดยรวมแล้ว ผลการประเมินยืนยันว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มีคุณภาพและความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติในระดับสูงสุดสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะภาวะผู้นำเหนือผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด และ 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยอภิปรายผลได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.61) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารที่เน้นการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรสามารถคิดและลงมือปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบ และสามารถตัดสินใจงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำในยุคใหม่ที่เน้นการพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเอง (Self-Leader) มากกว่าการควบคุมหรือสั่งการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Sims และ Manz (1991) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสอน แนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ตามเรียนรู้การนำตนเอง (Self-Leadership) ผ่านการสร้างแรงจูงใจภายใน การสะท้อนผลตนเอง และการกำกับตนเองในงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้นำเสมอไป สอดคล้องกับงานวิจัย อลิษา พะยีสวัสดิ์ ฤกษ์ภูพานันท์ พงษ์บริบูรณ์ และประสงค์ ต่อโชติ (2568) ที่ศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยเฉพาะด้านการสร้างพลังบวก การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม และการเป็นแบบอย่างที่ดี อันเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างความไว้วางใจและความผูกพันภายในองค์กร ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญานิศ อินทวงค์ โรเบิร์ตสัน วัลลภา อารีรัตน์ และ ปาริชาติ ทุมนันท์ (2565) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบเสริมพลัง (Empowering Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัย



พบว่า ผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการบริหารแบบเสริมพลังสามารถยกระดับศักยภาพของครูให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีแรงจูงใจภายใน ส่งผลให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานเชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ งานวิจัยของ สิริวรรณ กองธรรม และกัลยมน อินทุสุต (2564) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ก็พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมและความพึงพอใจของครู สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มและนำตนเองได้ จะช่วยให้เกิดความร่วมมือและบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กรการศึกษา

ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.47) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและบุคลากรต่างเห็นความสำคัญของการมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำอย่างชัดเจน และคาดหวังให้ผู้บริหารสามารถเป็นต้นแบบ (Role Model) ที่สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร และพัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วม ผลนี้ชี้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องการเสริมทักษะในด้านการนำเชิงเสริมพลัง (Empowering Leadership) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาครูให้สามารถนำตนเองได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Neck และ Houghton (2006) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นรากฐานของการสร้างนวัตกรรมและประสิทธิภาพในองค์กร เนื่องจากผู้นำที่สามารถพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองได้ จะทำให้เกิดบุคลากรที่มีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าลงมือทำ และสามารถสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำยังมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่อง การเสริมพลังเชิงจิตวิทยา (Psychological Empowerment) ของ Spreitzer (1995) ที่เน้นให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจ มีความหมายในงาน และมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานของ ญัฐดี สิมมา ธัญเทพ สิทธิเสื่อ และศุภชนกฤษ ยอดสละ (2568) ที่ระบุว่า ผู้นำทางการศึกษายุคใหม่ควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้คิดเป็น ทำเป็น และพึ่งพาตนเองได้ โดยผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็น โค้ช (Coach) และ ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) มากกว่าผู้สั่งการ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเองและพัฒนาศักยภาพได้เต็มที่ และผลการวิจัยนี้ยังสามารถอธิบายได้ว่าการมีสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเหนือผู้นำในระดับสูง สะท้อนถึงแนวโน้มของระบบการศึกษาที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำที่จุดประกายความคิดและสร้างเงื่อนไขให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2023) ที่มองว่า



ผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจทางอารมณ์และจิตวิญญาณให้แก่บุคลากร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่า ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{Modified} = 0.31$) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา และตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในยุคที่สังคมการศึกษาอยู่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเทคโนโลยี นโยบาย และความคาดหวังของสังคม การเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียนให้สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยพลังจากภายใน (Internal Drive) และเกิดความยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ Pearce และ Conger (2003) ที่อธิบายว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือผู้นำที่สามารถสร้างระบบสนับสนุนให้ผู้อื่น กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้ารับผิดชอบในผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการเชิงพัฒนา (Developmental Leadership) ที่มุ่งให้ผู้ตามเติบโตทางความคิดมากกว่าการทำตามคำสั่ง สอดคล้องกับงานของ ธีรรัตน์ สุจริต และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์ (2568) ที่ศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเป้าหมายตนเอง และจัดการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการ Professional Learning Community (PLC) จะช่วยให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อผลงานสูงขึ้น มีแรงจูงใจภายใน และเกิดความร่วมมือในทีมมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองอย่างยั่งยืน ในทางกลับกัน ด้านการให้รางวัลและคำนิยอย่างสร้างสรรค์ ($PNI_{Modified} = 0.18$) เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่า การเสริมแรงเชิงบวกในสถานศึกษายังไม่เป็นระบบ หรืออาจเนื่องมาจากบริบททางการบริหารที่ยังเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการประเมินเชิงเอกสารมากกว่าการส่งเสริมแรงจูงใจเชิงพฤติกรรมของบุคลากร การพัฒนาด้านนี้จึงควรมุ่งเน้นให้ผู้บริหารใช้ระบบรางวัลและการสะท้อนผล (Feedback) ที่สร้างแรงบันดาลใจและพฤติกรรมการเรียนรู้มากกว่าการลงโทษ

2. แนวทางการพัฒนา

ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D. = 0.32 และ $\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.45 ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่า แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำนี้สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเชิงนโยบายและปฏิบัติการ ดังนี้

แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะครอบคลุมองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเหนือผู้นำตามแนวคิดของ Sims และ Manz (1991) ซึ่งประกอบด้วยการส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายใน การสะท้อนผลตนเอง การคิดเชิงบวก และการกำกับตนเองในงาน โดยแนวทางนี้ไม่เพียงมุ่งพัฒนาตัวผู้นำแต่



ยังส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นผู้นำในตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำในยุคใหม่ ผลการประเมินความเหมาะสมที่อยู่ในระดับสูงทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรพงศ์ หอมชื่น และนิพัทธ์พนธ์ สนิทเหลือ (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยระบุว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) การสื่อสารเชิงบวก การเป็นแบบอย่างที่ดี และการส่งเสริมความภาคภูมิใจในงานของครู ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ดีควรแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเสริมพลัง (Empowering Leadership) โดยเปิดโอกาสให้ครูได้คิด วางแผน และลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง พร้อมทั้งให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านทรัพยากร คำแนะนำ และการยอมรับในผลงาน ซึ่งจะช่วยให้ครูเกิดแรงจูงใจภายในและพัฒนาความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Arnold และคณะ (2000) ที่เสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเสริมพลัง (Empowering Leadership) โดยเน้นการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างทีมงานที่เรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งทั้งหมดสะท้อนในแนวทางทั้ง 7 ด้านที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น แนวทางนี้สอดคล้องกับงานของ คำหรีด จันทบุโด, ตรีกุล จิตวัฒนาการ และวิโรจน์ หมั่นเทพ (2567) ที่ได้พัฒนานวัตกรรมเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยชี้ให้เห็นว่า การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารไม่เพียงช่วยเพิ่มแรงจูงใจภายใน แต่ยังสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างยั่งยืน ส่งผลให้ครูเกิดความเชื่อมั่น และมีความพึงพอใจต่อองค์กรในระดับสูง ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวได้รับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีคุณภาพในด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงความเป็นรูปธรรมของการพัฒนาผู้นำที่เสริมพลังให้ผู้อื่นอย่างแท้จริง

แนวทางที่พัฒนาขึ้นได้รับการประเมินว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดในทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะด้านกระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล แสดงให้เห็นว่า แนวทางนี้มีความเป็นระบบและสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในบริบทของโรงเรียนไทย สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2023) ที่เห็นว่า ผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ที่สามารถออกแบบระบบการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับองค์กร ทั้งในมิติของโครงสร้าง วัฒนธรรม และการเรียนรู้ของบุคลากร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood และ Jantzi (2006) ที่ชี้ว่า ผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจภายในแก่บุคลากร ให้เห็นคุณค่าของการเรียนรู้ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำในเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารารัตน์



เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์ (2567) ที่พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีผลโดยตรงต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High-Performance Organization) เนื่องจากช่วยส่งเสริมการคิดเชิงบวก การทำงานเป็นทีม และความรับผิดชอบร่วมกันในหมู่ครูและบุคลากร

โดยสรุป แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ เป็นแนวทางที่มีทั้งความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องกับแนวคิดการนำสมัยใหม่ สามารถส่งเสริมให้ผู้บริหารพัฒนาผู้ตามให้มีภาวะผู้นำในตนเอง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ที่เน้นการสร้างองค์กรเรียนรู้และภาวะผู้นำร่วมในทุกระดับ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรขยายการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาอื่นหรือระดับการศึกษาอื่น เช่น ประถมศึกษา หรืออาชีวศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านบริบทและวัฒนธรรมองค์กร
2. ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์เชิงลึกของตัวแปร
3. ควรพัฒนาและทดลองใช้หลักสูตรอบรมหรือโมดูลการเรียนรู้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำในรูปแบบดิจิทัล เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและวัดผลการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
4. ควรศึกษาผลของการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำต่อประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) และคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อยืนยันความยั่งยืนของแนวทางนี้ในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ พานิชพัฒน์กุล, เมธา หริมเทพาธิป และชิสา กันยาวิริยะ. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: การศึกษาเชิงวิเคราะห์. *วารสารสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม*, 6(1), 118-124.
- ชญาณิศ อินทวงค์ โรเบิร์ตสัน, วัลลภา อารีรัตน์ และปรีชาต ทุมนันท์. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถม ศึกษาหนองคาย เขต 1. *วารสารปัญญาปนิธาน*, 7(2), 83-96.
- ณัฐฐาภรณ์ แสงทอง. (2568). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม*, 3(3), 999-1013.



- ณัฐวดี ลิ้มมา, ธัญเทพ ลิทธิเชื้อ และศุภธนฤช ยอดสละ. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 2. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาลังคม*, 3(2), 638-661.
- ดาร์รัตน์ เกื้ออนันต์ และเสาวณี ศิริสุขศิลป์. (2567). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา Mukdahan. *วารสารการบริหารการศึกษา มจร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 4(1), 222-236.
- คำหรี จันทูโต, ตระกูล จิตวัฒนาการ และวิโรจน์ หมื่นเทพ. (2567). แนวทางการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 13(1), 225-238.
- คำหรี จันทูโต, ตระกูล จิตวัฒนาการ และวิโรจน์ หมื่นเทพ. (2567). การพัฒนานวัตกรรมเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. *วารสารพุทธนวัตกรรมการบริหารศรัณ*, 5(3), 194-208.
- ทองคำ เกษจันทร์, เอกราช โมชิตพิมานเวช และสอาด ภูนาสรณ์. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร.อุบลราชธานี*, 4(2), 655-670.
- ธิดารัตน์ สุจริต และกัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์. (2568). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC). In *Proceedings National & International Conference* (Vol. 18, No. 2, p. 444).
- ธีรพงศ์ หอมชื่น และนิพัทธ์พนธ์ สนิทเหลือ. (2565). การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 8(2), 154-164.
- ปภัสนรินทร์ ประกอบเลิศ, พงษ์ศักดิ์ ศรีจันทร์ และพนายุทธ เขยบาล. (2568). ความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์กรสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 10(1), 2681-2696.
- พวงบุบผา สมศรีกลกิจ และสุกัญญา สุदारรัตน์. (2567). แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำผู้บริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2. *วารสารวามัญอรรถกพุทธศาสตร์ปริทรรศน์*, 11(1), 89-102.
- วชิรวิทย์ สุรสา และเอกราช โมชิตพิมานเวช. (2565). ผู้บริหารที่นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จบนวิถีแห่งความเปลี่ยนแปลง. *วารสารมณีเชษฐารามวัดจอมมณี*, 5(2), 186-201.



- วรรณวิสา จิตสว่าง, เบญจพร ชนะกุล และอินทัย ประสาน. (2568). ภาวะผู้นำใฝ่ใจบริการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาลังคม*, 3(2), 237-249.
- ศิริวัฒน์ ศิริศรีวัฒนกุล และนพพร ขุนคำ. (2568). ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการยกระดับองค์กรภาครัฐสู่ดิจิทัล. *Journal of the Association of Researchers*, 30(3), 152-171.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2564). แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในศตวรรษที่ 21. *คุรุสภา วิทยาจารย์*, 2(1), 1-16.
- สรพรพิสิทธิ์ ชมภูษ, ทิวกกร แสร์สุวรรณ, ศรินดา สอนมาดี และโชติ บติรัฐ. (2565). บริบทของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(3), 409-424.
- สิริวรรณ กองธรรม และกัลยมน อินทสุต. (2564). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตเบญจสิริสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(1), 41-54.
- สุพัตรา สันติรุ่งโรจน์. (2567). การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของสังคมในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาส. *วารสารนวัตกรรมสังคมศาสตร์*, 1(2), 32-44.
- สุพิศ ศรีบัว และจุฬาพรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2564). การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *วารสาร มจร อุบล ประิทรศน์*, 6(3), 783-798.
- อรุณรัตน์ วรรณปะเก, ขยากานต์ เรืองสุวรรณ และกฤษกนก ดวงชาทม. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 9(3), 696-713.
- อลิษา พะเยยสวัสดิ์, กฤษฏา พันธุ์พงษ์บริบูรณ์ และประสงค์ ต่อโชติ. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น. *วารสาร มจร อุบล ประิทรศน์*, 10(1), 2125-2140.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Sample size determination table. *Educational and psychological Measurement*, 30(3), 607-610.



- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
- Sims, H. P., & Manz, C. C. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organ. Dyn*, 19, 18-35.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

