

**ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมุกดาหาร\***

**THE STRATEGIC PROPOSALS TO ENHANCE SUPER LEADERSHIP FOR THE  
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF MUKDAHAN  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA**

ดาร์รัตน์ เกื้ออนันต์<sup>1</sup>, ดาวรุวรรณ ถวิลการ<sup>2</sup>  
Dararut Koeanan<sup>1</sup>, Dawruwan Thawinkarn<sup>2</sup>  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น<sup>1,2</sup>  
Khon Kaen University<sup>1,2</sup>  
Email : dararut.k@kkumail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมุกดาหาร ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ โดยระยะที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมุกดาหาร มีการดำเนินการวิจัย 2 วิธี คือ 1) การศึกษาเอกสาร และ 2) สัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จำนวน 3 คน เพื่อให้ได้ร่างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมุกดาหาร และระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมุกดาหาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมุกดาหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ผลการวิจัยพบว่า ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตมุกดาหารในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ ของกรอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำด้านการสร้างภาวะผู้นำตนเอง ด้านการเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง ด้านการสร้างพลังเชิงบวก ด้านการเสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ และด้านส่งเสริมวัฒนธรรมการนำตนเอง มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ :** ข้อเสนอเชิงนโยบาย; ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ; ผู้บริหารสถานศึกษา

## ABSTRACT

This research aims to purpose create and validate the strategic proposals to enhance super leadership for the school administrators under the Office of Mukdahan Secondary Educational Service Area. The research methodology was divided into 2 phases. The first phase was studies to create the strategic proposals to enhance super leadership for the school administrators under the Office of Mukdahan Secondary Educational Service Area by documents analysis and in-depth interviewing 3 experts, which made the draft to the strategic proposals to enhance super leadership for the school administrators under the Office of Mukdahan Secondary Educational Service Area. The second phase was the verification of the strategic proposals to enhance super leadership for the school administrators under the Office of Mukdahan Secondary Educational Service Area. The research instrument is a strategic proposal evaluation form to enhance super leadership for the school administrators under the Office of Mukdahan Secondary Educational Service Area by 3 experts to assess the propriety, feasibility and utility.

The results showed that the strategic proposals to enhance super leadership for the school administrators under the Office of Mukdahan Secondary Educational Service Area, in terms of vision, mission, goals, objectives, strategy and practices of the framework for super leadership. Building Self-leadership, Modeling Self-leading, promoting positive energy, building a culture of self-leadership, Feasibility and utility of policy recommendations located at the high level.

**Keywords :** Strategic Proposals; Super Leadership; Administrators

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในปัจจุบันวิทยาการของโลกมีการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โลกไร้พรมแดน พลโลกมีการติดต่อสัมพันธ์กันได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ทุกชาติทุกภาษารวมทั้งประเทศไทย ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นต้องปรับให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ (จิณณวัตร ปะโคทัง, 2561) ภายใต้สภาวะการณ์ของกระแสการเปลี่ยนแปลง การบริหารองค์กรในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือ แม้แต่สถานศึกษา จะอยู่ได้ด้วยการที่มีผู้นำคอยควบคุม ดูแลและกำกับ สั่งการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่ได้ หากแต่จะต้องมีการสร้างผู้นำใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ (พิชญานา ยืนยาว, 2561)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานตามกฎหมายที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญ เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของ

สถานศึกษา องค์กรหรือหน่วยงานต้องประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในระดับต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และมีความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่ปิดกั้นและควบคุมความคิด ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารและพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำเพื่อสามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งภาวะผู้นำที่สอดคล้องและเหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาตามที่กล่าวข้างต้น คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในการมอบอำนาจให้แก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง ส่งเสริมผู้ตามให้สามารถควบคุม และกำกับดูแลตนเองได้ เมื่อผู้ตามสามารถควบคุมดูแลตนเองได้ ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องกำกับดูแลมากนัก จึงทำให้ผู้ตามมีอิสระในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำจึงเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำคอยช่วยเหลือ และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม (Manz and Sims, 1989) โดยผู้ที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำตนเองที่สร้างแรงบันดาลใจให้ความไว้วางใจและให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถนำผู้อื่นให้นำตนเองได้ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบข่ายมาตรฐาน และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน มีความคิดทางบวก และมีปฏิสัมพันธ์สัมพันธ์ที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับ พิษณุภา ยืนยาว (2561) ที่ให้ความเห็นว่า สิ่งสำคัญของผู้นำเหนือผู้นำก็คือจะต้องมี “ภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership)” หรือที่เรียกอีกนัยหนึ่งว่า “การฝึกลูกน้องให้เก่ง” ด้วยการพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมีหลักในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองสู่ผู้บริหารมืออาชีพได้ คุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำเช่นนี้คือ ศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจในงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ จนสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้ และเมื่อพัฒนาตนเองได้แล้วก็จะต้องสามารถพัฒนาผู้อื่นให้สามารถนำตนเองได้เช่นกัน โดยส่งเสริมบทบาทในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถตัดสินใจตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายในบทบาทหน้าที่ของตน ทั้งนี้ ผู้นำอาจกระทำตนให้ดูเป็นแบบอย่างโดยการแสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถ และทักษะสำคัญในการบริหารงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความฉลาดทางอารมณ์ ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำไปเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร โดยใช้ความรู้ ทักษะในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงบวก และส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการเสริมแรง และได้รับรางวัลด้วยความเป็นธรรม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรตามผลของงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ รวมทั้งให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขด้วยวิธีการที่ละมุนละม่อม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ได้อย่างเป็นมิตร สร้างแบบแผนค่านิยมที่ดีในองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก และความผูกพันในองค์กร โดยการสร้างความศรัทธา ความเชื่อมั่น และการเป็นเจ้าของร่วมกัน และการปลูกฝังระเบียบวินัย ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงาน จนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนากรอบความคิดเชิงเหตุผล และสร้างสรรค์ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองจนมีความมั่นใจ มีความเป็นอิสระในตนเอง สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองได้ในที่สุด

จากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต (SWOT Analysis) ด้านบุคลากร พบว่า ขาดแคลนข้าราชการ ครู ในบางสาขาวิชาเอก โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ข้าราชการขาดการพัฒนาองค์ความรู้ จึงไม่เอื้อต่อการทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ และด้านภาวะผู้นำของบุคลากร พบว่า มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้นโยบายและวัฒนธรรมการทำงานเปลี่ยนไปด้วย บุคลากรในสังกัดมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายอยู่ตลอดเวลา ทำให้ปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานทดแทนกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร, 2565) ซึ่งผลดังกล่าว ประเด็นหนึ่งเกิดจากการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังขาดภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง การดำเนินงานจึงเป็นไปได้ยาก ครูบุคลากรในสถานศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สุชาติ เสนาสี (2566) ที่ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองน้อย ขาดการตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ดี การนิเทศและติดตามประเมินผลไม่สม่ำเสมอ การสนับสนุนและเสริมแรงแก่บุคลากรค่อนข้างน้อย จากสภาพปัญหาดังกล่าวพิจารณาได้ว่าส่วนหนึ่งอาจเกิดจากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำเหนือผู้นำและการแนะแนวทางให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่าย

จากที่มาและความสำคัญที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา นำผลการวิจัยไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำให้สามารถนำผู้อื่นให้รู้จักนำตนเอง อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร

2.2 เพื่อประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ดังนี้

3.1 ได้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร

3.2 ทำให้ทราบผลการประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) โดยยึดหลักการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการจัดทำร่างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ที่ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยมีขั้นตอนการวิจัย 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 สร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยดำเนินการวิจัย 2 วิธี คือ 1) การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (Document study) 2) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้บริหาร หรือนักวิชาการ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ จำนวน 3 คน ซึ่งการดำเนินการทั้ง 2 วิธีการนั้นทำให้ได้ร่างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ที่ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview)

ระยะที่ 2 การตรวจสอบข้อ เสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้วยการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน เพื่อประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) โดยวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีเกณฑ์การประเมินและเกณฑ์การแปลผลเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ท (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

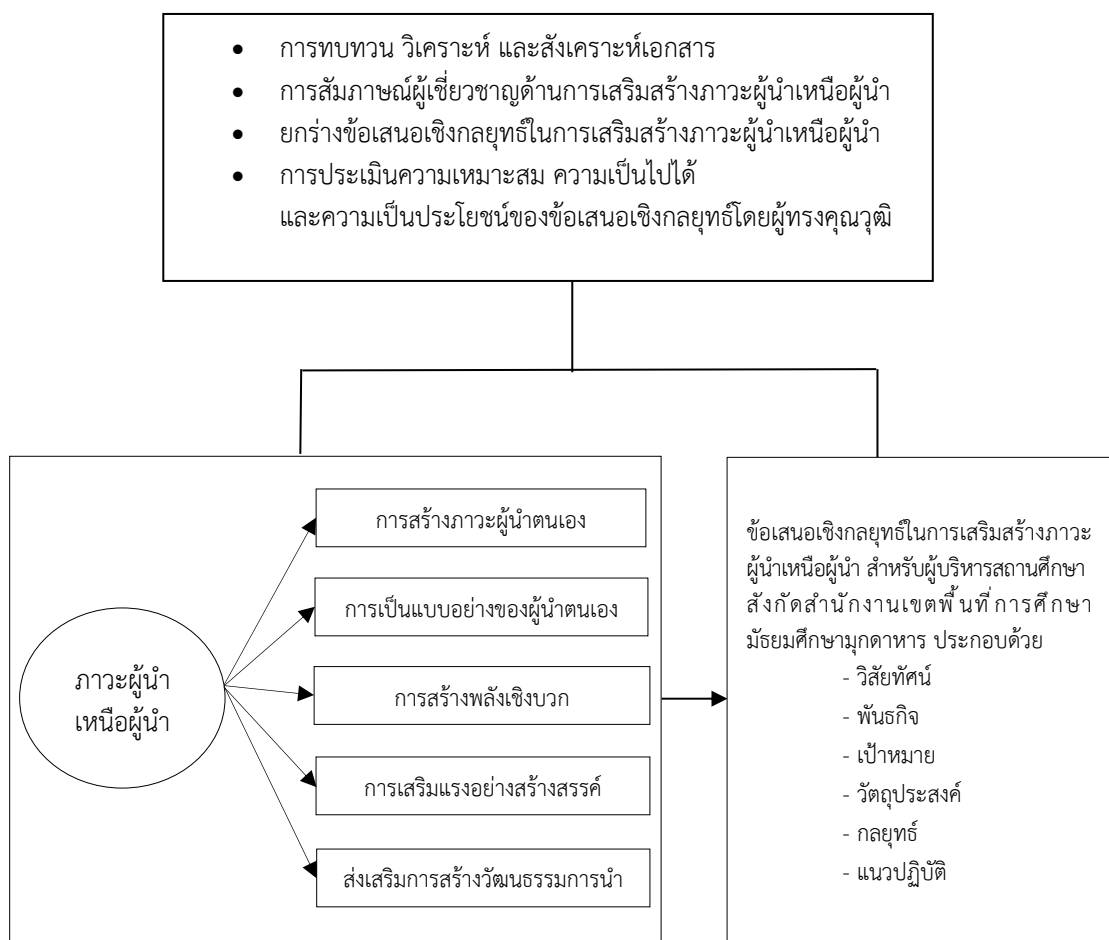
3.51 – 4.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

กรอบแนวคิดการวิจัย การวิจัยเรื่องข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของ Manz and Sims (1991), Jeffery (2003), David (2005), มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ และศัจจิมภา ณ วิเชียร (2558), อนุวัตร ศรีพระนาม และดาวรุกรรณ ถวิลการ (2560), กัลยาณี ศรีหามาศย์ (2561), พิชญญา ยืนยาว (2561), อภินุช นาเลาะห์ (2565), สุชาติ เสนาสี วันเพ็ญ นันทะศรี และทรัพย์หิรัญ จันทรรักษ์ (2566) โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้าง ภาวะผู้นำตนเอง 2) การเป็นแบบอย่างของผู้นำตนเอง 3) การสร้างพลังเชิงบวก 4) การเสริมแรงอย่าง สร้างสรรค์ และ 5) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเอง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง

ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ สร้างภาวะผู้นำ ทำเป็นแบบอย่าง เสริมสร้างพลังให้แกร่ง เสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ สู้วัฒนธรรมการนำตนเอง โดยมีผลการประเมินทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

พันธกิจ ได้แก่ 1) พัฒนาผู้บริหารให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน 2) พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ และทักษะในการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ และเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง 3) พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเองให้กับบุคลากร โดยมีผลการประเมินทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

เป้าหมาย คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน มีความรู้ และทักษะ ในการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ และเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง และมีความสามารถในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรมการนำตนเอง โดยมีผลการประเมินทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง และสามารถนำผู้อื่นให้นำตนเองได้ 2) เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน 3) เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 4) เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรมการนำตนเอง โดยมีผลการประเมินทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างภาวะผู้นำตนเอง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสามารถนำตนเองได้ 2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน 3) ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 4) ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรมการนำตนเอง โดยมีผลการประเมินทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

แนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการสร้างภาวะผู้นำตนเอง 2) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการฝึกการวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis 3) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการระดมความคิด และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 4) จัดให้มีการสร้างทีมในการทำงาน 5) สร้างแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยมที่ดีในองค์กร และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร 6) กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและชี้แจงแก่บุคลากรอย่างชัดเจน และการเสนอแนะแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร โดยมีผลการประเมินทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก

5.2 ผลการตรวจสอบข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง

จากการดำเนินการสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคกลาง ผู้วิจัยได้ดำเนินการ

ประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร ด้านวิสัยทัศน์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.00) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.00) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.00) ด้านพันธกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ด้านเป้าหมายมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ด้านวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ด้านกลยุทธ์มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33) ด้านแนวปฏิบัติมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.44) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.44) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.44) โดยแสดงข้อมูลได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร

ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	$\bar{X}$	ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ	$\bar{X}$	ระดับ
วิสัยทัศน์	4.00	มาก	4.00	มาก	4.00	มาก
พันธกิจ	4.33	มาก	4.33	มาก	4.33	มาก
เป้าหมาย	4.33	มาก	4.33	มาก	4.33	มาก
วัตถุประสงค์	4.33	มาก	4.33	มาก	4.33	มาก
กลยุทธ์	4.33	มาก	4.33	มาก	4.33	มาก
แนวปฏิบัติ	4.44	มาก	4.44	มาก	4.44	มาก
รวม	4.29	มาก	4.29	มาก	4.29	มาก

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 ผลการสร้างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหารมีการสรรหาผู้บริหารเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง ด้วยเกณฑ์การประเมินทั้งความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และภาวะผู้นำ มีการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้บริหาร



สถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามระเบียบ กฎหมายของทางราชการ ส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีการบริหารจัดการแบบกัลยาณมิตร ร่วมคิด ร่วมทำ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรประชาชนและประเทศชาติ โดยให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ผ่านกลไกการรับฟังความคิดเห็นมาประกอบการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ตามนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ดังนั้น ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ ได้ข้อกำหนดดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ สร้างภาวะผู้นำ ทำเป็นแบบอย่าง เสริมสร้างพลังให้แกร่ง เสริมแรงอย่างสร้างสรรค์ สู่วัฒนธรรมการนำตนเอง พันธกิจ ได้แก่ 1) พัฒนาผู้บริหารให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน 2) พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ และทักษะในการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ และเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเอง 3) พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถในการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการนำตนเองให้กับบุคลากร เป้าหมาย คือ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน มีความรู้ และทักษะ ในการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และมีความสามารถในการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรมการนำตนเอง วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง และสามารถนำผู้อื่นให้นำตนเองได้ 2) เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน 3) เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 4) เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรมการนำตนเอง กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างภาวะผู้นำตนเอง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสามารถนำตนเองได้ 2) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและปฏิบัติตน 3) ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง 4) ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรมการนำตนเอง และแนวปฏิบัติ ได้แก่ 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการสร้างภาวะผู้นำตนเอง 2) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการฝึกการวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis 3) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการระดมความคิด และแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ 4) จัดให้มีการสร้างทีมในการทำงาน 5) สร้างแบบแผน ความเชื่อ ค่านิยมที่ดีในองค์กร และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร 6) กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและชี้แจงแก่บุคลากรอย่างชัดเจน และการเสนอแนะแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดด้วยความเป็นกัลยาณมิตร สอดคล้องกับบทความวิชาการของ พิษณุภา ยืนยาว (2561) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นผู้นำในตนเองได้ คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้สามารถภูมิใจตนเองโดยยึดเอาจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักจุดแข็งและความสามารถของตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักนำตัวเองโดยให้กำลังใจช่วยเสริมแรงให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบงานของตน มั่นใจในตนเอง รู้จักกำหนดเป้าหมายด้วยตนเองและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติ เสนาสีวันเพ็ญ นันทะศรี และทรัพย์ศิริธัญ จันทรรักษ์ (2566) ที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือ

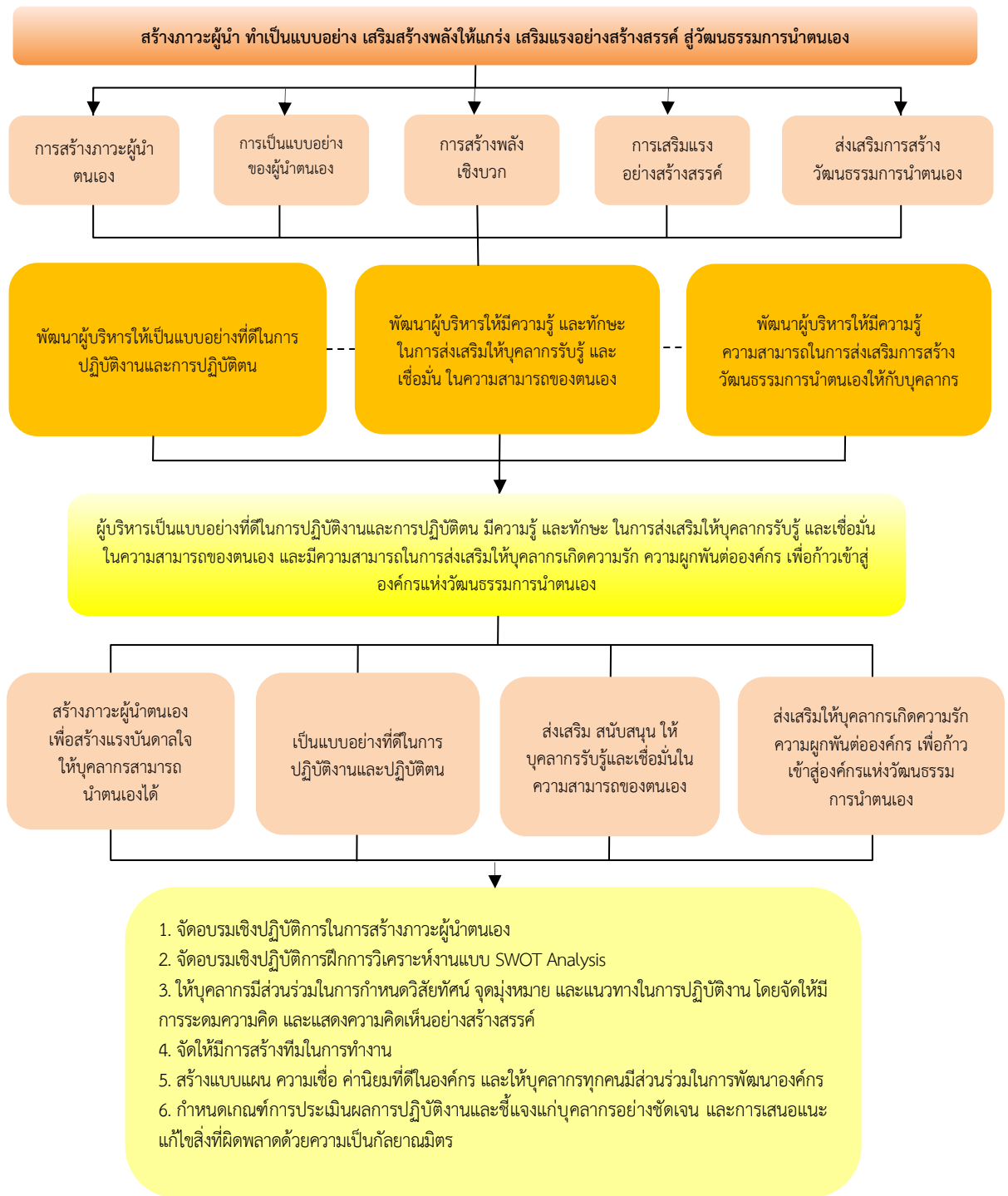
ผู้นำของบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย การสร้างภาวะผู้นำตนเอง การเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำตนเอง การตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ การสร้างพลังทางบวกการสนับสนุนและเสริมแรง และการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำตนเอง

6.2 ผลการประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร พบว่า เมื่อประเมินข้อเสนอเชิงกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วโดยภาพรวมข้อเสนอเชิงกลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) โดยยึดหลักการวิจัยแบบผสมผสาน มีการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างลุ่มลึก และมีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ทำให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำให้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่ได้มีความเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ และเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภคพร งามประเสริฐสิทธิ์ (2565) ที่ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น มีข้อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ 1) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองพบว่าควรมีแนวทางปฏิบัติที่ส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา รวมถึงกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าในงานที่รับผิดชอบและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามด้วยการให้รางวัลที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ 2) ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์พบว่าควรมีแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและการเผชิญหน้ากับปัญหาของทีมงานกระตุ้นให้ทีมงานพยายามยกระดับมาตรฐานการทำงานในที่รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม 3) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองพบว่าควรมีการจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์สร้างวัฒนธรรมความจริงใจต่อผู้ร่วมงานโดยการช่วยเหลือกระตุ้นให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตนเอง 4) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองพบว่าควรมีการบริหารงานด้วยกลยุทธ์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กรระดับฝ่ายและระดับงานของคนที่รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) ด้านการแสดงตนเป็นต้นแบบให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองพบว่าควรมีแนวทางการประยุกต์ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์กรทางการศึกษาร่วมกับหลักการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 6) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวกพบว่า ควรมีแนวทางในการแสดงออกเชิงสร้างสรรค์ของตนเองเพื่อให้เกิดความประทับใจเปิดทัศนคติใหม่ในแง่บวกโดยใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคคลเพื่อให้ตนเองรับรู้และเกิดความคิดในทางบวกอย่างสร้างสรรค์ในหน้าที่รับผิดชอบและ 7) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองพบว่าควรมีแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของ

กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นพฤติกรรมทัศนคติและความรู้สึกที่สามารถมีอิทธิพลเหนือตนเองและนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุวัตร ศรีพระนาม และดาวรรุวรรณ ถวิลการ (2560) ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่าผู้บริหารควรศึกษาจุดบกพร่องตนเอง สร้างตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความประพฤติและปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้โอกาสผู้อื่นปฏิบัติงานจนมีความก้าวหน้า สรงขวัญกำลังใจ และให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังมอบความเชื่อใจในการทำงาน ไม่แสดงออกพฤติกรรมเชิงลบ สร้างความตระหนักต่อสิ่งที่สร้างสรรค์ควรให้ตั้งเป้าหมายปฏิบัติงานด้วยเป้าหมายแห่งอุดมการณ์ที่มุ่งมั่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อเพื่อนร่วมงาน แนะนำแนวทางการทำงานอย่างจริงใจสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นลธวัช ยุทธวงศ์ (2564) ที่ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจ กระตุ้นให้มี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการวางแผน และมีความรับผิดชอบ ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้ บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรกระตุ้นให้มีน้ำใจ มีความจริงใจ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารควรกระตุ้นให้มีการตั้งเป้าหมาย ของตนเองและให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารควรกระตุ้นให้มีส่วนร่วมแสดงแนวคิดที่ดีมีสติมั่นคง ควบคุมอารมณ์ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการตำหนิอย่างสร้างสรรค์ และให้รางวัลด้วยความเป็นธรรม ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมปรับปรุงแก้ไข และร่วมรับผิดชอบ ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดความรัก ศรัทธา ผูกพัน จงรักภักดี จนเกิดเป็นค่านิยม และวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร

## 7. องค์ความรู้ใหม่

จากการทำวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร สามารถแสดงข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูคดาหาร ได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภูมิภาคอาหาร

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สามารถนำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ไปสู่การกำหนดแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกันตามบริบทพื้นที่อย่างเหมาะสม

8.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ การกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรมการนำตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกภาคไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยดำเนินการควบคุมไปกับการติดตาม และตรวจสอบ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินผลเพื่อควบคุม และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

### 8.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

8.3.1 การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทุกภาค ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถนำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์นี้ ไปทำวิจัยและพัฒนาต่อในเชิงของการปฏิบัติและการนำนโยบายไปใช้เพื่อศึกษาผลการพัฒนาต่อไป

8.3.2 ควรทำวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในมิติของสถิติขั้นสูง โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง

## 9. บรรณานุกรม

กัลยาณี ศรีหามาตย์. (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสร้างผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จิณณวัตร ปะโคทัง. (2561). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. อุดรราชธานี : ศิริธรรมออฟเซ็ท.

นลธวัช ยุทธวงศ์ (2564). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด กำแพงเพชร. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น. 7(7). 149-164.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

พิชญภา ยืนยาว. (2561). ผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารการศึกษา. Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 11(1). 2886-2899.

- ภคพร งามประเสริฐสิทธิ์. (2565). ความต้องการจำเป็นเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. *Lawarath Social E-Journal*. 4(3). 43-61.
- มัทธีรัตน์ บำรุงจิตต์ และศจีมาจ ณ วิเชียร. (2558). การวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบของสุดยอดภาวะผู้นำในองค์กร. *วารสารคณะมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. 32(1). 21-46.
- สุชาติ เสนาสี วันเพ็ญ นันทะศรี และทรัพย์หิรัญ จันทรรักษ์. (2566). องค์ประกอบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยวิชาการ*. 6(1). 105-118.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร. (2565). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565**. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2566. จาก <https://www.sesaomuk.go.th/archives/7635>
- อภิณูช นาเลาะห์. (2565). โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนุวัตร ศรีพระนาม และดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2560). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 11(2). 256-264.
- Charles C.Manz and Henry P.SimsJr. (1989). **Super leadership: Leading others to lead themselves**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Charles C.Manz and Henry P.SimsJr. (1991). Super Leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*. 19(4). 18-35.
- David F.E. (2005). The influence of super leader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. *Leadership & Organization Development Journal*. 2(4). 18-30.
- Jeffery. (2003). **Self-leadership and Super Leadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams**. Texas : Department of Management Sciences. Abilene Christian University.