Research Article

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
Super-leadership of Educational Administrators in the Digital Age

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ [1]และ อธิพงษ์ เพชรสุทธิ์[2]
อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี[1] คณบดีมหาวิทยาลัยปทุมธานี[2]

PimolpunPhetsombat[1]and AtipongPhetsute[2]
Rajamangala University of Technology Thanyaburi[1] Pathumthani University[2]

* Corresponding Author's Emai: Atipong_ru@outlook.com

Received: 03-07-2025
Revised: 09-02-2026
Accepted: 09-02-2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 384 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ทำการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .987 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล ได้แก่ (1) ด้านการส่งเสริมภาวะผู้นำตนเองของบุคลากร ผู้บริหารควรวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทเป็นผู้นำ รวมถึงมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา (2) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่เหมาะสม เคารพและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างจริงใจ (3) ด้านการกระตุ้นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารควรดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร (4) ด้านการส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก ควรใช้ถ้อยคำให้กำลังใจที่สร้างสรรค์ สนับสนุนให้บุคลากรมีความเปิดเผย จริงใจ และร่วมมือกันอย่างเป็นมิตร (5) ด้านการสนับสนุนผ่านการให้รางวัลและคำชมเชย ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจด้วยการพิจารณาผลงานอย่างเป็นธรรม ชื่นชมเมื่อเหมาะสม และเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามศักยภาพ (6) ด้านการสร้างทีมงานอย่างมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่าย (7) ด้านการสร้างวัฒนธรรมผู้นำตนเองในองค์กร ควรจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และกำหนดแนวปฏิบัติร่วม เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมแห่งภาวะผู้นำในสถานศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล

Abstract

This research aimed to (1) examine the characteristics of transcendent leadership among school administrators in the digital era, and (2) explore the approaches for developing super-leadership of school administrators in the digital era. The sample consisted of 384 teachers from schools under the jurisdiction of the Office of the Basic Education Commission, selected through multi-stage random sampling. In addition, five key informants were purposively selected for in-depth interviews. The research instruments included a five-point Likert scale questionnaire, which demonstrated a high reliability coefficient of 0.987. Data analysis was conducted using descriptive statistics, including mean and standard deviation. Qualitative data obtained through interviews were analyzed using content analysis.

The findings revealed that (1) the overall level of super-leadership among educational administrators in the digital era was high, and (2) the development strategies included: (1) promoting self-leadership among personnel by clearly planning and encouraging participation, (2) setting a positive example and listening respectfully, (3) motivating staff to set personal goals aligned with the organization's direction, (4) fostering positive thinking and open communication, (5) providing constructive feedback and fair recognition to boost morale, (6) building collaborative teams through participatory management, and (7) creating a supportive environment and shared values to cultivate a culture of self-leadership within the school.

Keywords: Super-Leadership, Educational Administrators, School Leadership Digital Era

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อบริบทของการจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลที่เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสื่อสารที่ไร้พรมแดน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งผลให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นเพียง ผู้ควบคุมและกำกับดูแล ไปสู่การเป็น "ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง" ที่สามารถพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Leithwoodetal., 2020) ความเปลี่ยนแปลงนี้สอดคล้องกับแนวโน้มทั่วโลกที่องค์กรการศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ ไม่เฉพาะแต่ที่ผู้บริหารเท่านั้น แต่รวมถึงครูและบุคลากรทุกฝ่ายด้วย หนึ่งในแนวคิดที่ได้รับความสนใจและเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารยุคใหม่คือ "ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ" (Super-leadership) ซึ่งเสนอโดย Manz&Sims (1991) โดยเน้นให้ผู้นำมีบทบาทในการพัฒนาผู้อื่นให้สามารถนำตนเองได้ (Self-leadership) กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เพียงผู้ออกคำสั่งหรือกำกับการทำงานของบุคลากร แต่ต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นศักยภาพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตั้งเป้าหมาย วางแผน ตัดสินใจ และประเมินตนเองได้อย่างอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้น "การมีส่วนร่วม" และ "การนำจากภายใน" มากกว่าการควบคุมจากภายนอกงานวิจัยในต่างประเทศ เช่น Neck,

Manz, & Houghton (2020) ได้ยืนยันว่าการนำแนวคิด Super-leadership มาใช้ในองค์กรการศึกษาจะช่วยเสริมสร้าง engagementและความรับผิดชอบของครู ส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนและบรรยากาศการทำงานโดยรวม ในขณะเดียวกัน รายงานของ UNESCO (2022) ยังเสนอแนวทางการพัฒนาผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลว่า ต้องมีทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน สำหรับประเทศไทย การปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลยังคงเป็นประเด็นสำคัญ Office of the Education Council (2022) ชี้ให้เห็นว่าแม้จะมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษา แต่ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยยังขาดสมรรถนะด้านการสร้างแรงจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาบุคลากร และการนำทีมอย่างมีส่วนร่วม ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ยังสะท้อนว่า ครูหลายคนยังรู้สึกว่าไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดริเริ่มหรือมีบทบาทในกระบวนการพัฒนาโรงเรียนอย่างแท้จริง (OBEC, 2566)

แม้ว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super-leadership) จะได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในเชิงทฤษฎีว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและการสร้างภาวะผู้นำในตนเองของบุคลากรในองค์กร (Manz&Sims, 2001, Necketal, 2020) แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับบทบาทการสั่งการแบบดั้งเดิม ขาดการส่งเสริมให้ครูสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง รวมทั้งยังขาดการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Leithwood et al., 2020) จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(Office of the Basic Education Commission, 2023) พบว่า แม้ครูในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวนมากมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี แต่ยังขาดการสนับสนุนเชิงระบบจากผู้บริหาร โดยเฉพาะในด้านการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองตามความถนัด ส่งผลให้เกิดภาวะ “การรอคำสั่ง” และ “การพึ่งพาผู้นำ” มากกว่าการเป็นผู้นำตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับคุณลักษณะของครูมืออาชีพในยุคดิจิทัลที่ต้องมีความคิดริเริ่ม และปรับตัวได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ผลการศึกษาในต่างประเทศโดย Bhargav (2023) พบว่า สถานศึกษาที่มีผู้นำแบบ Super-leaderมีแนวโน้มที่จะลดความเครียดในการทำงานของครู เพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่สถานศึกษาที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) มักเกิดปัญหาความขัดแย้งภายในความรู้สึกโดดเดี่ยวของครู และแรงจูงใจในการทำงานที่ลดลง นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาไทยจำนวนไม่น้อย ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และยังไม่มีเครื่องมือหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนา ส่งผลให้ไม่สามารถวัดผลหรือพัฒนาศักยภาพของตนเองและบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งการอบรมหรือพัฒนาผู้นำสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นที่ความรู้เชิงนโยบายมากกว่าการพัฒนาทักษะผู้นำเชิงจิตวิทยาและมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ Super-leadership ดังนั้น ความจำเป็นในการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลจึงมีความสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล เพื่อให้เข้าใจสถานภาพจริงของภาวะผู้นำในระดับพื้นที่ รวมถึงเพื่อจัดทำแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถนำพาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก และส่งเสริมให้ครูสามารถนำตนเองได้อย่างแท้จริงในบริบทการศึกษา ยุคใหม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคดิจิทัล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการประเมินศักยภาพและแนวโน้มพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแนวทางบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่สามารถประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมหรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

โดยสามารถนำไปเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติในการวางแผนพัฒนาศักยภาพผู้นำ ทั้งในระดับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และในระดับสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Manz & Sims (1991) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader)
2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership)
3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Become a Self-Set Goal)
4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create Positive Thought Patterns)
5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self-Leadership Though Reward and Constructive Reprimand)
6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน (Promote Self-Leadership Through Teamwork)
7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 384 คน จากการกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie R. V. & Morgan (1970) ทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ทำการเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกผู้ที่เป็นผู้บริหารการศึกษาที่จบปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหาร 10 ปีขึ้นไปและมีตำแหน่งเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่จบปริญญาโทขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหาร 10 ปีขึ้นไปและเคยได้รับรางวัลผู้อำนวยการโรงเรียนดีเด่น จำนวน 2 คน

และอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งรองศาสตราจารย์ขึ้นไปที่ทำการสอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 มีค่าความเชื่อมั่นของครอนบาช เท่ากับ .987 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.74	0.73	มาก
2.	ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก	3.73	0.87	มาก
3.	ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	3.70	0.78	มาก
4.	ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	3.68	0.83	มาก
5.	ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์	3.63	0.89	มาก
6.	ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงาน	3.60	0.86	มาก
7.	ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองตนเอง	3.50	0.83	ปานกลาง
	รวม	3.65	0.83	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.65, S.D.=0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$=3.74, S.D.=0.73) รองลงมา ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก ($\bar{X}$=3.73, S.D.=0.87) และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X}$=3.50, S.D.=0.83)

2. นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ได้ดังนี้

1) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ผู้บริหารควรมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการทบทวนและประเมินตนเองเพื่อระบุจุดอ่อน พร้อมทั้งเปิดใจเรียนรู้อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการบริหารจัดการ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และพัฒนาสถานศึกษา โดยยึดเป้าหมายและความต้องการของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง รวมถึงคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและองค์กรอย่างรอบด้าน ในกระบวนการวางแนวทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรใช้ข้อมูลและนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ อาทิ การนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และบริบทของชุมชนมาประกอบการวางแผนอย่างสอดคล้องและเหมาะสม ตลอดจนมีการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน

2) ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพึงยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล โดยประพฤติปฏิบัติตนด้วยคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบ ทั้งในการครองตน ครองคน และครองงาน มีการจัดทำคำสั่งมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ โดยแสดงออกถึงความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความตระหนักและยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างมืออาชีพ

3) ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินงานอย่างมีทิศทางและเป็นระบบ โดยจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล มีความเชื่อมั่นในตนเองและเป้าหมายขององค์กร พร้อมส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายได้อย่างชัดเจน รวมทั้งปลูกฝังความคาดหวังเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการตระหนักถึงความสำคัญของภารกิจ และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยยึดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นหลัก พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของสถานศึกษา โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมบรรยากาศแห่งความเข้าใจและความร่วมมือ โดยให้กำลังใจแก่บุคลากรผ่านการสื่อสารที่สร้างสรรค์ในเชิงบวก เปิดโอกาสให้มีการพูดคุยอย่างตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ต่อกัน พร้อมรับฟังความคิดเห็นอย่างจริงใจและเคารพซึ่งกันและกัน ทั้งยังร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบในการทำงาน ผู้บริหารควรมีความรอบคอบ สุขุม และเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน โดยยึดหลักการทำงานแบบเกื้อกูล มีจิตอาสา ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และแสดงออกถึงคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้หลักธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 และธรรมะที่เกื้อกูลต่อการทำงาน อาทิ ความมีเหตุผล การควบคุมอารมณ์ และการดำเนินการอย่างมีแบบแผน โดยร่วมมือกับบุคลากรในทุกขั้นตอน เพื่อสร้างระบบการทำงานที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรโดยการพิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม อิงจากผลการปฏิบัติงานตามกรอบการประเมินข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ชัดเจนและสื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึงนอกจากนี้ ผู้บริหารต้องยกย่องชมเชย

เมื่อบุคลากรแสดงผลงานที่ดี หลีกเลี่ยงการวิจารณ์ในแง่ลบ และใช้การตำหนิในเชิงสร้างสรรค์โดยให้คำปรึกษา แนะนำวิธีปรับปรุงการทำงาน พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรรับบทบาทผู้นำในงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะตามความต้องการอย่างเท่าเทียมและต่อเนื่อง

6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างคณะทำงานพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยจัดตั้งคณะทำงาน ส่งเสริมการอบรมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งรายบุคคลและทีมงานอย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือ ระดมความคิดเห็น และกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันภายใต้กรอบการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพควรมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบและสามารถติดตามได้ โดยให้ความสำคัญกับการประนีประนอมและการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง ผ่านการพูดคุยอย่างเปิดเผย ยอมรับความแตกต่างและข้อบกพร่องระหว่างกัน ทั้งนี้ควรใช้วิธีการละลายพฤติกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดี พร้อมระมัดระวังในการใช้ถ้อยคำและวิธีการสื่อสาร เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งหรือบั่นทอนกำลังใจของผู้ร่วมงาน

7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองตนเองพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหาและบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรและผู้เรียนอย่างทั่วถึง ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่ได้รับ โดยดำเนินการอย่างโปร่งใสตามขั้นตอนที่กำหนด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนนอกจากนี้ ผู้บริหารควรเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกด้าน สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาระบบสวัสดิการและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม กำหนดระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและค่านิยมร่วมในสถานศึกษา

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่ค้นพบจากการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง 2) การเป็นแบบอย่างในการนำตนเอง 3) การกระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง 4) การสร้างกรอบความคิดเชิงบวก 5) การอำนวยความสะดวกต่อการเป็นผู้นำตนเองผ่านการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการจัดตั้งคณะทำงาน และ 7) การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งภาวะผู้นำตนเองภายในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำตนเองในบุคลากร ด้วยการแสดงตนเป็นแบบอย่างส่งเสริมการคิดอย่างมีเหตุผล และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรสามารถจูงใจตนเอง และใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ” ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถส่งเสริมให้ผู้อื่นนำตนเองได้ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิสัยทัศน์และความคิดเชิงสร้างสรรค์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mameechai (2019) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก และชี้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุน แนะนำ และส่งเสริมกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Janwiang (2017) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขตสตาร์บุษ จังหวัดจันทบุรี พบว่า ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Limchaloem (2017) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นกัน นอกจากนี้ งานวิจัยของ Waikhuna (2022) ยังสนับสนุนผลการศึกษาโดยพบว่าภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 มีระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Kosuwan & Petsombat (2022) ที่ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ซึ่งพบว่ามีระดับมากในทุกด้านเช่นกัน

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 7 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงตนเป็นแบบอย่างให้บุคลากรสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างกรอบความคิดในเชิงบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยผ่านการให้รางวัลและการตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการจัดตั้งคณะทำงาน และด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมของการเป็นผู้นำตนเองภายในสถานศึกษา ซึ่งแนวทางทั้ง 7 ด้านนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเหนือผู้นำในบริบทของสถานศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำถือเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารที่แสดงออกผ่านพฤติกรรม ความคิด วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ รวมถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งล้วนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและเป็นผู้นำตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับการบริหารจัดการให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ Manz และ Sims (1991) ซึ่งเสนอว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นแนวคิดที่ลึกซึ้ง โดยผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายให้ผู้ตามได้ค้นพบและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ใช้ความสามารถนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และสามารถเป็นผู้นำตนเองได้อย่างมั่นใจ โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ชี้แนวทาง ผู้สนับสนุน และผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Janpakdee (2022) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสามารถในการนำตนเอง โดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับผลการศึกษานี้ทั้ง 7 ด้าน เช่นเดียวกับ Ngamprasertsit (2022) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำคือการที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองได้ โดยผู้นำต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำแนะนำ สนับสนุน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดเชิงเหตุผล ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและองค์กร กล่าวโดยสรุป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้านนี้เป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำในระดับบุคคลและระดับองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาและประยุกต์ใช้แนวทางเหล่านี้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวทางทั้ง 7 ด้านของภาวะผู้นำเหนือผู้นำไปใช้ในการบริหารงาน โดยเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีภาวะผู้นำตนเอง การตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง และการพัฒนากรอบความคิดเชิงบวก เพื่อสร้างองค์กรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

1.2) หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดอบรมหรือโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและทักษะในการเป็น “ผู้นำเหนือผู้นำ” ที่สามารถจูงใจและพัฒนาผู้อื่นให้เป็นผู้นำตนเองได้

1.3) สถานศึกษาควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำทางความคิด และเอื้อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งภาวะผู้นำภายในองค์กร

1.4) ควรมีการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยบูรณาการเข้ากับระบบการประเมินตามตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5) บุคลากรทางการศึกษาควรใช้ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยยึดแนวคิดเรื่องการเป็นผู้นำตนเอง (Self-leadership) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการเติบโตในสายอาชีพ

2. ข้อแสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1) ควรขยายขอบเขตการวิจัยให้ครอบคลุมผู้บริหารสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ เช่น ระดับประถมศึกษาหรืออาชีวศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านภาวะผู้นำเหนือผู้นำในบริบทที่หลากหลาย

2.2) ควรศึกษาแนวทางการพัฒนา “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำในยุคดิจิทัล” อย่างเป็นระบบ โดยออกแบบเป็นโมเดลการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้จริงในสถานศึกษา

2.3) ควรศึกษาการพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเหนือผู้นำเชิงดิจิทัลหรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับผลลัพธ์ของโรงเรียนในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

Bhargav, A. (2023). Transformational leadership in schools: Impact on teacher wellbeing and school climate. *Journal of Educational Leadership Research*, *28*(1), 45–60.

Janwiang, B. (2017). *Super-leadership of school administrators in Starbut educational network, Chanthaburi Province.* Master’s thesis, Srinakharinwirot University.

Krejcie, R. & Morgan, D. 1970. *Determining sample sizes for research activities.* Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.

Mameechai, K. (2019). *Super-leadership of school administrators under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office.* Master’s thesis, Burapha University.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership revisited.* School Leadership & Management, 40(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new SuperLeadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler.

_____. (1991). *SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership.* Prentice Hall.

Neck, C. P., Manz, C. C., & Houghton, J. D. (2020). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence (2nd ed.)*. SAGE Publications.

Office of the Education Council. (2022). *Report on the study of development directions of school administrators' leadership in the digital era.* Bangkok: Ministry of Education.

Office of the Basic Education Commission. (2023). *Report on the evaluation results of school administration efficiency.* Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education.

Pakaporn Ngamprasertsit. (2022). Guidelines for developing super-leadership of school administrators. *Journal of Educational Administration and Development*, *12*(1), 45–57.

Panilin Janpakdee. (2022). Super-leadership of school administrators in the transition to digital era. *Journal of Educational Research, 17*(3), 130–145.

Pichai Limchaloem. (2017). *The relationship between super-leadership and management behaviors of school administrators in Rajanagarindra educational network.* Master's thesis, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University.

UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education.* Paris: UNESCO Publishing.

Walaikul Kosuwan & Pimolphan Petsombat. (2022). Super-leadership of school administrators under Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office. *Journal of Educational Administration, 18*(2), 88–103.

Wimonpan Waikhuna. (2022). Super-leadership of school administrators and school effectiveness under Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 2. *Journal of Educational Studies, 20*(3), 112–125.