



ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง



ทรงพล วงศ์พระราม

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา
ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง



ทรงพล วงศ์พระราม

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

THE TRANSCENDENTAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
IN CHONBURI PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG



SONGPHON WONGPHRARAM

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER DEGREE OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY
2025
COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ ทรงพล วงศ์พระราม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปุณณัฐธา มาเชค)

..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภคณัฐ จันทนวรรณท์

สมพงษ์ธรรม)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปุณณัฐธา มาเชค)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ณัฐฉณ พุเต็งวงศ์)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายุ ธีระวณิชตระกูล)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเอียด)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

65920300: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น, แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น, ผู้บริหาร
สถานศึกษา

ทรงพล วงศ์พระราม : ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง.

(THE TRANSCENDENTAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN CHONBURI PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สุเมธ งามกนก, กศ.ด., ปุณณิษฐา มาเชค, ปร.ด. ปี พ.ศ. 2568.

การศึกษาครั้งนี้ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และ รวบรวมข้อเสนอแนะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ครู ในจังหวัดชลบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 340 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยการใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .95-.96 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) และการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ตัวแปรตามวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมและราย ด้านไม่แตกต่างกัน ตัวแปรตามขนาดของโรงเรียนต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านการ ใฝ่บริการ และ 3) ด้านสมรรถนะของผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรตามประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะของผู้ นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรตามตำแหน่งทางวิชาการต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะของผู้ นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ มีการสะท้อนผลการทำงานจากสถานการณ์จริง อุทิศตนการทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่ แสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีงามในด้านต่างๆ น้อมนำหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในการบริหารจัดการในสถานศึกษา มีการกำหนดจุดหมายปลายทางร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จัดเก็บข้อมูลต่างๆ อย่างรอบด้าน เพื่อให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการนำตนเองและนำผู้อื่น ส่งเสริมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มุ่งความสำเร็จของงานและพร้อมปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด สร้างค่านิยมการมีส่วนร่วม ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถนำสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน

65920300: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: Transcendental leadership, Guidelines for Promoting Transcendental leadership, School administrators

SONGPHON WONGPHRARAM :

THE TRANSCENDENTAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN CHONBURI PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG. ADVISORY COMMITTEE: SUMETH NGAMKANOK, Ed.D. PUNNITHTHA MRAZEK, Ph.D. 2025.

The objectives of the research were to study, compare, and collect suggestions on transcendental leadership of school administrators in Chonburi under the secondary educational service area office Chonburi Rayong classified by educational backgrounds, school size, work experience, and academic position. The sample group was 340 teachers in Chonburi under the secondary educational service area office Chonburi Rayong and determined by the stratified random sampling method using the size of the educational institution as a criterion.

The research tool was a 5-level rating scale questionnaire with a power of discrimination between .95-.96 and a reliability value of .96. The statistics used in data analysis were mean, skewness, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, Least Significant Difference (LSD) method, and content analysis.

The research results were as follows:

1) the level of transcendental leadership of school administrators in Chonburi under the secondary educational service area office Chonburi Rayong in overall and each aspect was at a high level.

2) the comparison of transcendental leadership of school administrators in Chonburi under the secondary educational service area office Chonburi Rayong classified by education backgrounds , school size, work experience, and academic

position with the variables of different educational backgrounds found that in overall and each aspect, they were not different, with the variables based on different school size, it was found that they were not different in overall; however, it was found that they were significantly different at the .05 level in 3 aspects, namely spirituality of leader, servant, and competency of leader, with the variables based on different work experience, it was found that they were not different in overall. while considering each aspect, they were significantly different at the .05 level in 1 aspect, namely competency of leader, and with the variables based on different academic position, it was found that they were not different in overall, but while considering each aspect, they were significantly different at the .05 level in 1 aspect, namely competency of leader.

3) guidelines for promoting transcendental leadership of school administrators in Chonburi under the secondary educational service area office Chonburi Rayong were composed of these important issues as follow: school administrators should develop leadership skills, reflect on their work results from real-life situations, fully dedicate themselves to their duties without being concerned about exhaustion, appropriately express themselves with the decent behavior in every aspect, integrate the principles of sufficiency economy into school management, set the mutual target goals between leaders and subordinates, collect comprehensive data to use as strategic tools for solving problems, prioritize the needs of subordinates, encourage and support subordinates to solve problems independently by creating a flexible organizational structure that decentralizes authority to subordinates, possess the ability to lead themselves and others, promote the development of strategic plans corresponding to the vision of the school, focus on work success, be ready to make improvements along with correcting mistakes, foster the culture of participation, offer advice to their subordinates, and be able to lead the school to achieve its mutual future goals.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปยุตต์ ฐิตินันท์ มาเชค อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผศ.ดร. ภัคณัฐ จันทนวรรณท์ สมพงษ์ธรรม ประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ และ ดร.ณัฐฉณ พุเต็มวงศ์ กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนวคิด คำแนะนำ ตลอดจนช่วยเหลือในการตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี และสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้รับทราบแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และการเขียนงานนิพนธ์จนสำเร็จสมบูรณ์ในครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ภัทรารุช รักกลิ่น ดร.ณัฐฉณ พุเต็มวงศ์ นายพิทักษ์ อักษร ศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีราชา ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการนำ เครื่องมือไปใช้ ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และ คุณครู ที่กรุณาอำนวยความสะดวกและให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลและให้ สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ ทุกท่าน

ขอขอบพระคุณครอบครัว กำลังใจพิเศษ เพื่อนครู เพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือให้คำปรึกษา สนับสนุนผู้วิจัยเสมอมาตลอดจนเป็นกำลังใจและแรงผลักดันใน การศึกษาวิจัยจนนำมาซึ่งความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยบูรพาผู้ถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์อัน ล้ำค่าอันนี้เป็นอย่างสูง คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็น เครื่องบูชาบุพการีและคณาจารย์ทุกท่าน

ทรงพล วงศ์พระราม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1.....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
สมมติฐานในการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2.....	12
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
การบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง.....	13
ผู้บริหารสถานศึกษา.....	20

ผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ.....	21
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น.....	31
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	58
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
บทที่ 3.....	66
วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
บทที่ 4.....	77
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
บทที่ 5.....	103
สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	103
สรุปผลการวิจัย.....	104
อภิปรายผลการวิจัย.....	107
ข้อเสนอแนะ.....	113
ภาคผนวก.....	115

ภาคผนวก ก 116

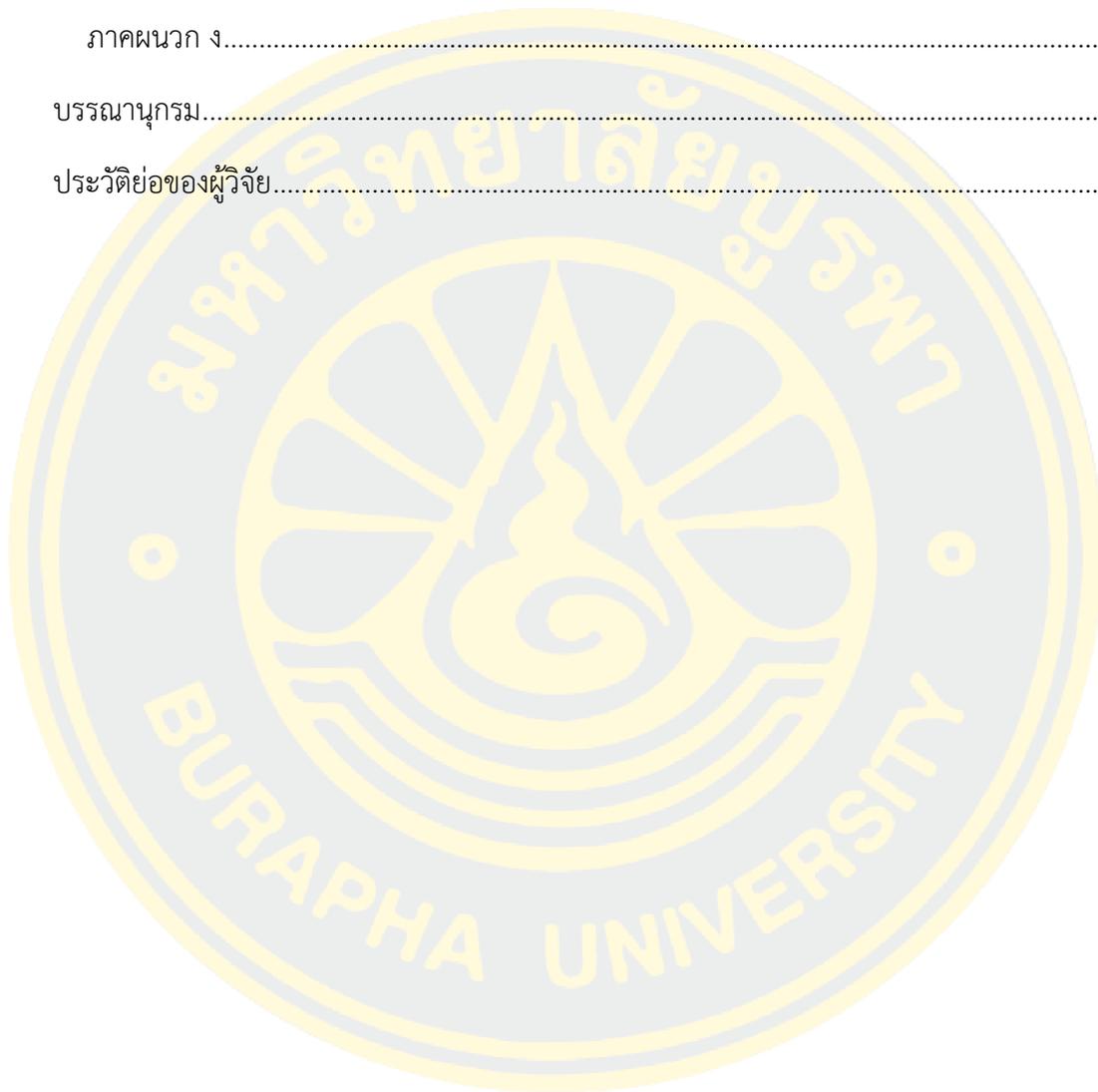
ภาคผนวก ข 121

ภาคผนวก ค 130

ภาคผนวก ง 136

บรรณานุกรม 138

ประวัติย่อของผู้วิจัย 148



สารบัญตาราง

หน้า

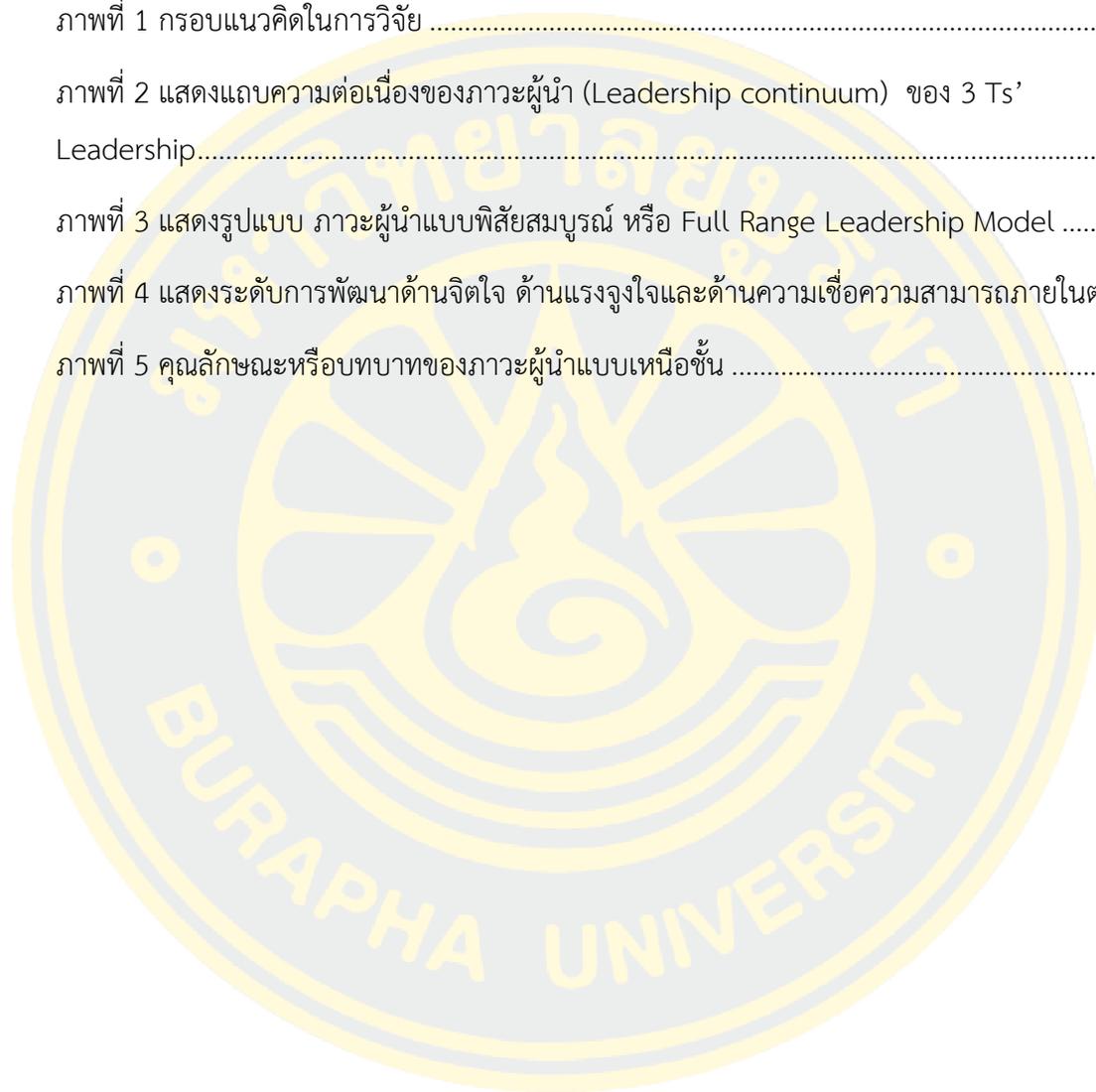
ตารางที่ 1 สมรรถนะของภาวะผู้นำแบบ Transcendental.....	51
ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น จากทัศนะของนักวิชาการ จำนวน 10 คน	57
ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของครูในสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	67
ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตาม วุฒิ การศึกษา	78
ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตาม ขนาด โรงเรียน	79
ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงาน.....	79
ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่ง ทางวิชาการ.....	80
ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวม และรายด้าน	80
ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ โดยรวมและรายข้อ	81
ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	83

ตารางที่ 11 คະแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ	84
ตารางที่ 12 คະแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการให้บริการ โดยรวมและรายข้อ.....	85
ตารางที่ 13 คະแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมและรายข้อ.....	87
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตาม วุฒิการศึกษา.....	88
ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา	89
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน	90
ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดย การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว	91
ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ โดยวิธีการของ LSD.....	92
ตารางที่ 19 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการให้บริการ โดยวิธีการของ LSD	92

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยวิธีการของ LSD	93
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน.....	93
ตารางที่ 22 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ ในกา รทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว	94
ตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยวิธีการของ LSD	96
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตาม ตำแหน่งทางวิชาการ	96
ตารางที่ 25 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว	97
ตารางที่ 26 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยวิธีการของ LSD	99
ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง.....	137

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
ภาพที่ 2 แสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum) ของ 3 Ts’ Leadership.....	32
ภาพที่ 3 แสดงรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership Model	33
ภาพที่ 4 แสดงระดับการพัฒนาด้านจิตใจ ด้านแรงจูงใจและด้านความเชื่อความสามารถภายในตน	41
ภาพที่ 5 คุณลักษณะหรือบทบาทของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	44



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริษัทเศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) สู่อุตสาหกรรม 4.0 โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การพัฒนาของโลกภายหลัง ค.ศ.2015 มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเท่าเทียมทางเพศ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐมุ่งจัดการทุจริต คอร์รัปชัน ด้วยหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น สถานศึกษาต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณธรรม จริยธรรม โดยทุกภาคส่วนของสังคมต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร การเรียนรู้และคุณภาพมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพและผลลัพธ์ความก้าวหน้าของผู้เรียนโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญมากที่สุดโดยในยุคการปฏิรูปการศึกษา จำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นมืออาชีพ จึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานจากสภาพที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาการ และเทคโนโลยีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้ภาระงานของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดีโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร บทบาทหน้าที่ความสำคัญของการบริหาร รวมทั้งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดหลักทฤษฎีของภาวะผู้นำ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพ โดยยึดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รู้ถึงวิธีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประเทศ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (บัณฑิตา สิริพิณฑกุล, 2564)

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กรและสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้น

อย่างรวดเร็วและรุนแรงที่ทุกคนต้องเผชิญ ดังนั้นทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี และสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ เมื่อทุกองค์กรมีประสิทธิภาพก็จะทำให้สังคมโดยรวมสามารถก้าวทันและเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้เป็นอย่างดีนำมาซึ่งความสุข ความเจริญทุกภาคส่วนของสังคม

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จและการดำรงอยู่ขององค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายให้ได้ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน ผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอย่างมาก ดังนั้นการที่ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรเป็นอย่างมาก (แก้วมณี ปัทมะ, 2564, หน้า. 1-2)

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership) ได้รับการพัฒนาต่อยอดจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบนี้จะเกี่ยวพันต่อกัน ดังนั้นกรอบความคิดที่ใช้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ในประเด็นต่างๆ จึงจำเป็นต้องอธิบายครอบคลุมตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นไปด้วยกัน หรือเรียกว่า 3 Ts Leadership ที่มีความเกี่ยวพันกัน ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันเป็นอิสระได้ โดยในทางปฏิบัติภาวะผู้นำทั้งสองต่างช่วยเสริมและเกื้อกูลซึ่งกันและกันมากกว่าที่จะอยู่ตรงกันข้ามคนละขั้ว กล่าวคือ ในประเด็นที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและในทางกลับกันภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีโอกาที่จะไร้ประสิทธิผลถ้าใช้ตามลำพังโดยปราศจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ข้อแตกต่างกันก็คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้การให้รางวัลเป็นกลไกควบคุมในการสร้างการแลกเปลี่ยนด้านความสัมพันธ์ต่อกันซึ่งเป็นวิธีการจูงใจผู้ตามด้วยปัจจัยภายนอกอย่างชัดเจน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงใช้การให้รางวัลเป็นเพียงปัจจัยเสริมของระบบเพื่อเพิ่มความผูกพันของผู้ตาม และเพิ่มแรงจูงใจภายในของผู้ตามให้สูงขึ้น (Liu, 2007) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นต่อความคิดและต่อจิตใจ ของบุคคลให้สูงขึ้นกว่าระดับธรรมดาที่เคยเป็นและสูงกว่าความเป็นอัตโนมัติของผู้นั้น (Phongsriwat, 2014) การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น และยึดหลักการพัฒนาจิตใจ ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้เป็นแนวทางดำรงชีวิตที่สอดคล้องกัน (Northouse, 2016) โดยแสดงออกให้เห็นถึงความใส

ใจความห่วงใยการนับถือทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่นจากการแสดงออกเช่นนี้ของผู้นำ ช่วยทำให้ผู้ตาม เกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญมีความสามารถในการตัดสินใจสามารถทำงานสำเร็จและสามารถที่จะเป็นผู้นำตนเองได้ และถือว่าเป็นกระบวนการวิสัยทัศน์ และเป็นกระบวนการเชิงจริยธรรม ที่ทั้งผู้นำ และผู้ตามยึดค่านิยมที่สอดคล้องกัน (Sanders, Hopkins, and Geroy, 2019) การกิจการ นำพาบุคลากรในองค์กรการศึกษา เดินทางจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งสู่การเป็น “ผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กรอันยิ่งใหญ่” ในการพัฒนาและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรองรับให้การบริหารจัดการ (Office of the Education Council, 2017) แนวคิดภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น มีจุดเด่น คือ การทำความdingามเพื่อผู้อื่นและส่วนร่วม ยึดเอาการแลกเปลี่ยนในเรื่องเกี่ยวกับการให้เป็นหลักในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อยกระดับแรงจูงใจภายใน (Cardona, 2000) เป็นกระแสทางด้านภาวะผู้นำของศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร และบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตนเอง รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ การทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานและมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผ่านการมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ในการนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมาย (พรชัย เจตมานัน และคณะ, 2564, หน้า 66-67)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (2565) มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา มีโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง จำนวน 51 โรงเรียน มีจำนวนครูและผู้บริหาร 4,113 คน มีนักเรียน 83,673 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2565) โรงเรียนเหล่านี้แยกตามขนาดโรงเรียนได้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ซึ่งมีบุคลากรมากน้อยแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน จากการบริหารงานที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดการยกระดับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ของผู้ตามและขาดความมุ่งหมายในคุณค่าและความหมายในการทำงานที่จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีความคิดสร้างสรรค์ ทุ่มเททั้งทางกายและจิตใจในการทำงานให้กับองค์กรจนบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เช่น งานพัสดุ การเงิน และงานเอกสารต่าง ๆ อีกมากมาย จึงส่งผลทำให้ครูปฏิบัติงานสอนได้ไม่เต็มที่ (อภิชาติ คงเพชร, 2565) จากสภาพดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารงานของผู้นำที่ขาดการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามขาดความมุ่งหมายในคุณค่าและความหมายในการปฏิบัติงานของผู้ตามขาดความพร้อมในการก้าวผ่าน จะส่งผลให้ไม่สามารถเดินต่อไปได้และอาจเสี่ยงกับการเป็นองค์กรที่ล้มเหลวได้ ซึ่งปัจจุบันการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความโน้มเอียงจากการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมไปสู่การศึกษาด้านจริยธรรมหรือจิตใจด้วยจนในที่สุด จึงได้มีพัฒนาการเกิดเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นที่มีจุดเด่น อาทิ เป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดมิติด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณเป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำเพื่อ

ความดีงามเพื่อผู้อื่นและเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก มีบทบาทสมรรถนะและคุณลักษณะผู้นำที่อยู่ในระดับที่สูงเป็นพิเศษกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น (พรชัย เจตมานัน และคณะ, 2565)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เนื่องจากในสภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่พึงมีในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำมาเป็นแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวสู่ความเป็นเลิศและผู้นำทางการศึกษาในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำถามในการวิจัย

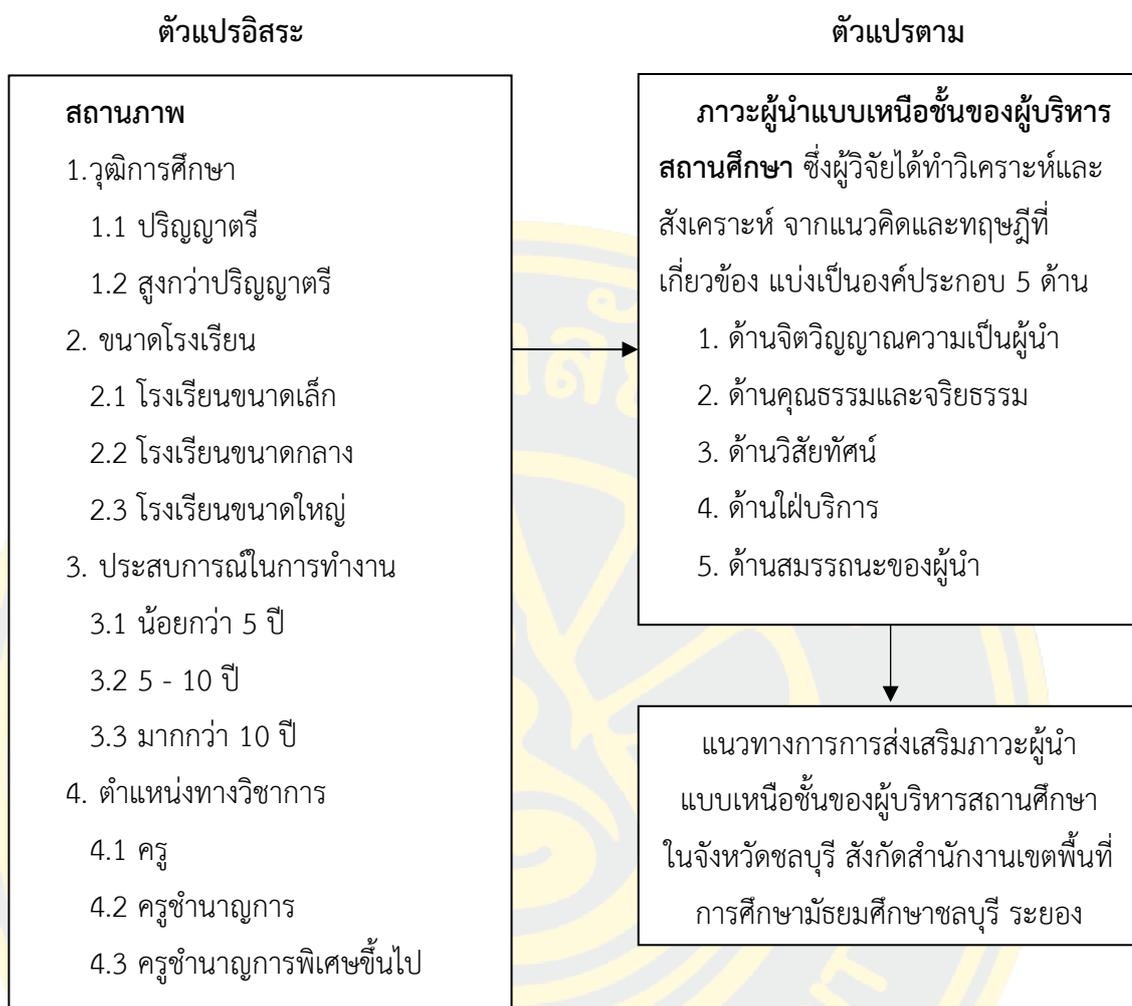
1. ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ มีความแตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ควรเป็นอย่างไร

สมมติฐานในการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ หลักการ แนวคิด และทฤษฎีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น จากนักวิชาการและนักวิจัยจำนวน 10 คน ได้แก่ Cardona (2000), Strack and Fottler (2002), Liu (2007), Tan (2010), สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2556), อภิวิชญ์ ต้นตุลา และคณะ (2558), วชิระ ดวงมาตย์พล (2558), เขาวนุช สว่างชาติ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561), พรชัย เจดามาน และคณะ (2565) และ สุรสิทธิ์ ไกรสิน (2565) จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้ทราบระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ
2. สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ
- 1.2 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- 1.3 ด้านวิสัยทัศน์
- 1.4 ด้านใฝ่บริการ
- 1.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพิ่มกลุ่มตัวอย่างระยะ

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2565 จำนวนรวมทั้งสิ้น 2,946 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2565)

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู ในสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2565 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตาราง Krejcie & Morgan (1970, p. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยการใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นเกณฑ์

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.2.1 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 5 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

3. ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1. วุฒิการศึกษา

1.1 ปริญญาตรี

1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

2. ขนาดโรงเรียน

- 2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
- 2.2 โรงเรียนขนาดกลาง
- 2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- 3.1 น้อยกว่า 5 ปี
- 3.2 5 - 10 ปี
- 3.3 มากกว่า 10 ปี

4. ตำแหน่งทางวิชาการ

- 4.1 ครู
- 4.2 ครูชำนาญการ
- 4.3 ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน

1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม
3. ด้านวิสัยทัศน์
4. ด้านใฝ่บริการ
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมุ่งพัฒนาและการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยแสดงออกถึงความมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ การแสดงออกถึงพฤติกรรมโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม สร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามยึดมั่น ศรัทธา และปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย แสดงออกถึงความมีพฤติกรรมในการใฝ่บริการ สนับสนุน และส่งเสริมผู้ตามให้มีความรู้ทักษะด้านต่างๆ และมีความสามารถนำตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ หลัก 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำในด้านการให้ความความรัก ความเอาใจใส่ แสดงออกถึงความปรารถนาดี มีจิตสำนึกในทางบวกและเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การทุ่มเท

เสียสละการทำงานในหน้าที่ ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่ อุทิศตนเพื่อทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม แสดงการรับผิดชอบในการตัดสินใจอย่างกล้าหาญ และการมุ่งประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เอาใจใส่กับเพื่อนร่วมงาน พัฒนาเจตคติทางบวกให้เกิดขึ้นกับทั้งตนเองและเพื่อนร่วมงาน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างความสามัคคีให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา

2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความมีจริยธรรมในด้านความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค ไม่ลำเอียงเคารพในสิทธิและหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพมีความตรงต่อเวลาไม่ปฏิบัติตน ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ซื่อเล่ห์หลอทั้งทางตรงและทางอ้อม และการยึดถือหลักคุณธรรม ปลูกฝังค่านิยมในการทำความดี สร้างแรงจูงใจให้กับเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามโดยแสดงพฤติกรรมที่เป็นต้นแบบที่ดี ยกย่องเชิดชูเกียรติกับผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดี ร่วมกันปกป้องในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง เปิดโอกาสให้สังคมตรวจสอบถึงความโปร่งใส สร้างเกณฑ์มาตรฐานประพฤติปฏิบัติตน

3) ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของวิสัยทัศน์ มองปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นสิ่งที่ท้าทาย ค้นหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบ เสริมสร้างบรรยากาศในการที่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถในด้านการสร้างวิสัยทัศน์การเผยแพร่วิสัยทัศน์ โน้มน้าวจูงใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ สนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีความยึดมั่นและศรัทธาตามวิสัยทัศน์

4) ด้านการใฝ่บริการ หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความมีพฤติกรรมบริการใฝ่บริการในด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง กระจายอำนาจให้กับบุคลากรให้มีอิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะ ยกย่อง ชื่นชมและให้รางวัลผู้ที่มีผลงาน แสดงกริยาท่าทางที่ สุภาพนุ่มนวลนอบน้อม ไม่แสดงออกถึงความโสมมเหยียดหยามผู้อื่น เคารพผู้อาวุโส พุดจาด้วยความจริงใจเหมาะสมตามกาลเทศะ มีจิตใจโอบอ้อมอารี มองโลกในแง่ดี และความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือสังคมตามเหมาะสม

5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถนำตนเอง ด้วยการตระหนักถึงอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง

มุ่งความสำเร็จและปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ปฏิบัติตนตามบทบาทและหน้าที่การรับผิดชอบและ ยืนหยัดต่อต้านกับการกระทำที่ผิดศีลธรรมจริยธรรม จัดการอารมณ์ และให้รางวัลกับตนเองตนเอง ตามความเหมาะสม ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีความสามารถนำผู้อื่น โดยการให้ความไว้วางใจ กับบุคคลที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน เคารพนับถือต่อบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ สร้างค่านิยมที่ดีใน การทำงานร่วมกันโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม และสามารถนำองค์กร เชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน องค์กร สร้างบรรยากาศศัลยาณมิตร มีกลยุทธ์ในการควบคุมกระบวนการต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการจัดโครงสร้าง ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายในอนาคต

5. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ในสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพื้นที่มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

6. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพื้นที่มัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษาชลบุรี ระยอง หมายถึง หน่วยงานที่ทำ หน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนประสานงานในการจัดการศึกษาสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี และจังหวัด ระยอง

8. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการใน ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศึกษาชลบุรี ระยอง ในจังหวัดชลบุรี

9. วุฒิการศึกษา หมายถึง ภูมิความรู้ของบุคลากรแต่ละคนที่มีและใช้ปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา หรือการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามได้รับ โดยแบ่งออกเป็น ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

10. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเป็นตัวกำหนดแบ่งเป็น 3 ขนาด ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1) โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 119 คนลงมา

2) โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาขนาดกลางที่มีจำนวนนักเรียน

120 – 719 คน

3) โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียน

720 – 1,679 คน

4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่มีจำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป

แต่ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งขนาดโรงเรียนเป็น 3 ขนาด ดังนี้

1) โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 119 คนลงมา

- 2) โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาขนาดกลางที่มีจำนวนนักเรียน 120 – 719 คน
- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ขึ้นไปที่มีจำนวนนักเรียน 720 คนขึ้นไป
11. ประสพการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความเจตจำนงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สะสมอยู่ในตัวบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน แบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่
- 1) ประสพการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี
 - 2) ประสพการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี
 - 3) ประสพการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป
12. ตำแหน่งทางวิชาการ หมายถึง ตำแหน่งและวิทยฐานะของข้าราชการครูสายงานการสอน ได้แก่ ตำแหน่ง ครู, ครูชำนาญการ, ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป แบ่งออกเป็น
- 12.1 ครู หมายถึง วิทยฐานะหรือตำแหน่งของข้าราชการครูสายงานการสอนที่ยัง “ไม่มีวิทยฐานะ”
 - 12.2 ครูชำนาญการ หมายถึง วิทยฐานะหรือตำแหน่งของข้าราชการครูสายงานการสอนที่มีวิทยฐานะ “ชำนาญการ”
 - 12.3 ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป หมายถึง วิทยฐานะหรือตำแหน่งของข้าราชการครูสายงานการสอนที่มีวิทยฐานะ “ชำนาญการพิเศษ” “เชี่ยวชาญ” และ “เชี่ยวชาญพิเศษ”
13. แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านใฝ่บริการ และด้านสมรรถนะของผู้นำ แล้วผู้วิจัยมาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง หลังจากนั้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อประเมินความเหมาะสมของแนวทางหรือวิธีการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีประเด็นตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
 2. ผู้บริหารสถานศึกษา
 3. ผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของผู้นำ
 - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 3.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น
 - 4.1 ความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น
 - 4.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น
 - 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น
 - 4.4 คุณลักษณะหรือบทบาทของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น
 - 4.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
 - 5.1 วุฒិการศึกษา
 - 5.2 ขนาดโรงเรียน
 - 5.3 ประสบการณ์ทำงาน
 - 5.4 ตำแหน่งทางวิชาการ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้นำยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา นโยบายของรัฐบาล นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นโยบายของหน่วยงานอื่น ๆ และระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2565) โดยมีการดำเนินงานบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ว่า “มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด ให้ได้มาตรฐานระดับสากลสู่คุณภาพที่ยั่งยืน” และมีพันธกิจ คือ 1. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และส่งเสริม สนับสนุนการดูแลความปลอดภัยด้านเพศวิถี ภัยพิบัติ และภัยคุกคามทุกรูปแบบให้กับผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสถานศึกษา สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติ รองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี 2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ตามมาตรฐาน และมีคุณธรรมจริยธรรม 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนและพัฒนาพื้นที่นวัตกรรม การศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) มีสมรรถนะและทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต มีความรู้ความเข้าใจ สามารถวางแผนการศึกษาต่อเพื่อการมีงานทำและปรับตัวในการดำรงชีวิต อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข 4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญ สมรรถนะตรงตามสายงาน และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ 5. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการ กำกับติดตาม ประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วม จากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2565)

ภารกิจหลักที่รับผิดชอบคือการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง รับผิดชอบพื้นที่ให้บริการ 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง สำหรับในจังหวัดชลบุรีนั้น ประกอบด้วยสถานศึกษาอยู่ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี อำเภอพนัสนิคม อำเภอพานทอง อำเภอบ้านบึง อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะจันทร์ อำเภอบ่อทอง อำเภอหนองใหญ่ อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบ และอำเภอเกาะสีชัง มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 31 โรงเรียน มีจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด 2,946 คน

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดับทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมายส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ปฏิบัติงานสารบรรณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
- จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กร
- ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการ ผลงาน และบริการข้อมูลข่าวสาร
- ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- ดำเนินการเลือกตั้งและสรรหากรรมการและอนุกรรมการ
- ประสาน ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่มีใช้งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

• ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
- วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ
- ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน
- ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิกและโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

• ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

จัดการศึกษา

- ศึกษา วิเคราะห์ ดำเนินการ และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางไกล
- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา

และการสื่อสาร

- ดำเนินการวิเคราะห์ และปฏิบัติงานระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
- ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
- ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
- ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารสินทรัพย์
- ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชีงานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

ได้รับมอบหมาย

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- ส่งเสริม สนับสนุนการมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ
- วิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ย้าย โอนและการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

เงินเดือน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อน
- จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- จัดทำข้อมูลระบบจ่ายตรงเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

- ปฏิบัติการบริการและอำนวยความสะดวกในเรื่องการออกหนังสือรับรองต่าง ๆ การออกบัตรประจำตัว และการขออนุญาตต่าง ๆ

- ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์และการดำเนินคดีของรัฐ

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินงานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนแต่งตั้ง
- ดำเนินงานฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน
- ดำเนินงานพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณ

- ปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน และยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัยภายในประเทศ หรือต่างประเทศ

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และเสริมสร้างระบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานหลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

- วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา

- วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

- นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมหรือนิทรรศการนิเทศทางการศึกษา

- ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินงานเกี่ยวกับศาสตร์พระราชา
- ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

- ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

- ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ
- ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพ อนามัย กีฬา และนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น

- ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไขและคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

- ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์
- ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม
- ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ได้รับมอบหมาย

9. กลุ่มกฎหมายและคดี มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาการมีวินัยและรักษาวินัย
- ดำเนินการสืบสวนเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน
- ดำเนินการสอบสวนเกี่ยวกับวินัยและการตรวจพิจารณาวินัย
- ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์
- ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์และการพิจารณาร้องทุกข์
- ดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานคดีปกครอง คดีแพ่ง คดีอาญา และคดีอื่น ๆ ของรัฐ
- ดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำข้อมูลและติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางานกฎหมาย

และงานคดีของรัฐ

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

10. หน่วยตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแล

ทรัพย์สิน

- ดำเนินงานเกี่ยวกับงานตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

เปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด

- ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง
- ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่

ได้รับมอบหมาย

แนวคิด บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็คือ ทำการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารย่อมองค์ประกอบทั้งภายในตัวผู้บริหาร เช่น บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ และองค์ประกอบภายนอกเช่นนโยบายการศึกษาของชาติ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ที่จะทำให้การดำเนินงานของผู้บริหารต้องเป็นไปตามองค์ประกอบ เหล่านั้น (เตือนใจ สมคิด, 2556)

หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

1. บริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานงบประมาณ
3. บริหารงานบุคคล
4. บริหารงานทั่วไป

ผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, 2542, หน้า 2)

ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พุทธศักราช 2556 ได้ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน (ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ, 2556, หน้า 66)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา

สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2553, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน มีลักษณะเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารอยู่แล้วเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร องค์กรทางการศึกษา คือ โรงเรียนเพื่อพัฒนาสถานศึกษาหรือนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในทุกๆ ด้านตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและคิดสร้างสรรค์ขึ้นมาด้วยความรู้ความสามารถที่แสดงออกมาให้เห็นเป็นที่ปรากฏตามความเป็นจริง และที่พึงประสงค์ของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันและบุคคลทั่วไป

พงษ์อิศรา ประหยัดทรัพย์ (2557, หน้า 35) กล่าวถึงความหมายของ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีหน้าที่กำกับ ดูแล ควบคุม รับผิดชอบการดำเนินการของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กนกนันท์ สนใจ (2557) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ผ่านการศึกษา อบรมในระดับปริญญาด้านการบริหารการศึกษา โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและกระบวนการบริหารในการนำโรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่

บรรจง ลาวะรี (2560, หน้า 207) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา, (2546) ได้ให้ความหมายว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็นประถมศึกษาศึกษาหรือมัธยมศึกษาเรียกว่า principal หรือเรียก Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนของเอกชน อาจใช้คำอื่นๆ เช่น head teacher, head master หรือ head masters สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่าครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ผ่านการศึกษาอบรม และฝึกปฏิบัติด้านการบริหารการศึกษา เข้ามาปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุม ดูแล กำกับ การบริหารงานตามโครงสร้างของสถานศึกษาหรือองค์การทางการศึกษา ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโรงเรียนในกำกับของภาครัฐและเอกชน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สุเมธ งามกนก (2561, หน้า 47) ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีบทบาทและภาระหน้าที่ ในการที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผน สั่งการ กำกับดูแล และควบคุมให้พนักงาน หรือบุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและความสำคัญไว้ ดังนี้

Glueck (1980, p. 460) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใชัพหุติกรรมระหว่างบุคคลและกำหนดให้บุคคลอื่นร่วมมือและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป็นกระบวนการ ในการชักนำบุคคลทั้งหลายในองค์การหรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) และ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตาม)

Hersey; and Blanchard (1988, p. 86) ที่ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายตามสภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ และการที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จอย่างไรก็ตามอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำด้วย

Daft (1999) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ตามยอมรับ หรือปฏิบัติตามภารกิจด้วยความเต็มใจจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สุเมธ งามกนก (2561, หน้า 48-56) ลักษณะของผู้นำเป็นลักษณะของผู้ที่จะมีอิทธิพล และนำผู้อื่นได้ การเป็นผู้นำจึงเป็นระบบ ของการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่ง และต้องอาศัยแนวคิดและ ทฤษฎีมาเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ สามารถประมวลเป็นรายละเอียดและนำเสนอ ในภาพรวมได้ ดังนี้

Lewin and other (1930) ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดย พิจารณาจากการ ที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากน้อยเพียงใดซึ่งจากการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. แบบอัตตาริปไตย (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้คำสั่งกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับผู้นำ มีการควบคุม การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลและการลงโทษ
2. แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader หรือ Participative Leader) ผู้นำ แบบนี้จะยินยอม ให้สมาชิกภายในกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นและการปรึกษาหารือร่วมกัน และ กระตุ้นให้สมาชิกได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. แบบตามสบาย (Laissez-faire หรือ Free Rein) ผู้นำแบบนี้ปล่อยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตัวเอง โดยที่ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปควบคุมการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเสมือนปราศจากการควบคุม ผู้นำอาจจะ มีใช้อำนาจหน้าที่เพียงเล็กน้อยหรือไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน Likert (1967) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำซึ่งเป็นการ ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงาน และลิเคิร์ต (Likert) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader

Behavior) พฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคคล สำหรับพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader Behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตที่จะได้รับ ซึ่งจะมุ่งที่งานและวิธีการในการผลิตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ โดยมองผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในระบบของการผลิตเท่านั้น ซึ่งได้นำแนวคิดดังกล่าวมาพัฒนาเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเป็นลำดับต่อเนื่องโดยแบ่งผู้นำเป็น 4 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 เผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (Exploitive-authoritative) ผู้นำประเภทนี้จะใช้วิธีการเผด็จการสูงมากที่สุด ภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการลงโทษเพื่อให้เกิดความกลัว มีการให้รางวัลนานๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนสู่ล่าง สิทธิในการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารระดับสูง เท่านั้น และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย

รูปแบบที่ 2 เผด็จการแบบเมตตากรุณา (Benevolent-authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีความเป็นเผด็จการน้อยกว่าเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ มีการใช้วิธีการให้รางวัลและลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชานาน ๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นสู่บนเป็นบางครั้ง ยอมรับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจแต่มีการควบคุมในระดับ นโยบายอย่างใกล้ชิด มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูก

รูปแบบที่ 3 แบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำประเภทเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ และเผด็จการแบบเมตตากรุณา พยายามใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ รางวัล สำหรับการลงโทษจะมีการใช้บ้างแต่ไม่ใช้บ่อยครั้งมากนัก มีการกำหนดนโยบายแบบกว้าง ๆ โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่ตัดสินใจ และยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง พยายามใช้วิธีการที่หลากหลายในการให้คำปรึกษา และยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนสู่ล่างและจากล่างสู่บน

รูปแบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำประเภทนี้ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม จะมีการให้รางวัลที่เป็นเงินหรือสิ่งของมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร ส่งเสริมการสื่อสารในทุกระดับ กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเอื้ออำนาจการตัดสินใจไปทั่วองค์กรกับผู้บริหารในทุกระดับ

จากการศึกษาวิจัยของลิเคิร์ต (Likert) พบว่า ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด จากการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน

สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน สาเหตุสำคัญคือ พฤติกรรมแบบมุ่งงานเน้นที่ความสำคัญและผลผลิตที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่อาจมีบางสภาพการณ์ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์มากกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์การที่ส่งผลโดยตรง เพื่อการปรับเปลี่ยนให้เกิดพฤติกรรมมุ่งคนนั้น ผู้นำจำเป็นต้องเอื้ออำนาจการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ทำให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอโดยการริเริ่มของคาร์โรล แอล ชาร์เทิล (Carroll L. Shartle) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons, 1950) ซึ่งเป็นนักวิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับมิติด้านภาวะผู้นำ โดยสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามสำหรับการวัดพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Descriptive Questionnaire หรือ LBDQ พบว่า สามารถนำไปใช้อธิบายภาวะผู้นำได้ 2 มิติ คือ การมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และ การมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

1. การมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง การทำงานที่ผู้นำมุ่งเน้นการกำกับติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้งานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ มีการวางแผนกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ใช้กฎระเบียบในการทำงาน กำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตามอย่างชัดเจน โดยผู้นำจะคำนึงถึงตนเองเป็นหลักและให้ความสำคัญในบทบาทของผู้นำมากกว่าผู้ตามโดยผู้นำจะมุ่งที่ผลของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

2. การมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การทำงานที่ผู้นำเน้นให้ความสำคัญกับผู้ตาม คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น ให้ความสนใจกับผู้ตาม มีความยุติธรรมและความเสมอภาค ให้ความสำคัญและยกย่องให้เกียรติผู้ตาม โดยผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าผู้นำแบบการมุ่งกิจสัมพันธ์

ฐิติรัตน์ ลีลาเอกนิต. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำของทั้ง 2 สถาบันให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคนเหมือนกัน แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมีลักษณะเป็นลำดับต่อเนื่องกัน สำหรับของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ พฤติกรรมที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคนจะแยกเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและพฤติกรรมมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน หรือมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งคนและพฤติกรรมที่มุ่งงานทั้งสองด้านก็ได้

การศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin's the Three-Dimensions theory of Leadership, 1970) ได้พัฒนาทฤษฎี 3 มิติของภาวะผู้นำ โดยอาศัยแนวคิดจากการศึกษาวิจัย พฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำมีอยู่ 2 แบบ คือ (1) แบบมุ่งงาน (Task Behavior) และ (2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เรดดีน (Reddin) มีความเชื่อว่า ในการทำงานให้สำเร็จผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย จะเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เรดดีน (Reddin) ได้นำแบบของผู้นำ 4 แบบที่ได้จากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ 2 แบบ หรือ 2 มิติ และมิติที่สาม ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพ ที่ใช้ในการจำแนกผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ขาดประสิทธิภาพ

1. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ที่มีประสิทธิภาพเรียกว่า นักพัฒนา (Developer) โดยผู้นำจะสนใจในการเลือกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำส่งเสริมและพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นำมาซึ่งความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า นักบุญ (Missionary) คือผู้นำที่สนใจในการมีความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มาก เพื่อมุ่งหวังที่จะใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะนำมาซึ่งประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้นำหรือเป็นผู้นำที่ต้องการมวลชนสนับสนุนตนให้มีโอกาสอยู่ในตำแหน่งผู้นำ หรือเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง

2. ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Style) หมายถึง ผู้นำที่ต้องการความสำเร็จของงานสูงและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำแบบบูรณาการที่มีประสิทธิภาพเรียกว่า นักบริหาร (Executive) โดยผู้นำจะเลือกใช้คนได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของผู้นำและมีความพยายามอย่างมากในการบูรณาการความต้องการขององค์กร และของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยกันได้ด้วยดี ในทิศทางเดียวกัน ส่วนผู้นำแบบบูรณาการที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้ประนีประนอม (Compromiser) คือผู้นำที่มุ่งจะประนีประนอมให้ความสำคัญกับงานและผู้ปฏิบัติงานในระดับที่เท่ากัน และพยายามหลีกเลี่ยงหรือมุ่งไม่ให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งส่งผลให้ผู้นำไม่กล้าตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Style) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งหมายความสำเร็จของงานสูงมากจนบางครั้งถึงกับละเลยความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบอุทิศตนที่มีประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Autocrat) คือผู้นำที่จะชี้แนะการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ แต่ยังไม่ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบอุทิศตนที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้นำเผด็จการแบบรวมอำนาจ (Bureaucrat Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะทำทุกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ให้ความสนใจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาชอบสั่งการ ควบคุม ใกล้ชิด สร้างแรงกดดัน และตัดสินใจทุกเรื่องด้วยตนเอง

4. ผู้นำแบบแยกตัว (Separated Style) หมายถึง ผู้นำที่สนใจในงานและลูกน้องน้อยมาก จนถือได้ว่าเป็นผู้แยกตัวออกไปการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ก็ทำตามกฎ ระเบียบของหน่วยงาน ไม่ชอบรับผิดชอบงานใดๆ ด้วยตนเอง ผู้นำแบบแยกตัวที่พอมีประสิทธิภาพ เรียกว่า ผู้บริหารแบบทางการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่ตนเองได้รับมอบหมายมา โดยผู้นำเป็นเพียงผู้นำสารเท่านั้น ผู้นำแบบแยกตัวที่ขาดประสิทธิภาพ เรียกว่าผู้ละทิ้งหน้าที่ (Deserter) คือ ผู้นำละทิ้งทั้งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำหน้าที่แทน ผู้นำแบบนี้จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้ตัวเองทำงานเพิ่มมากขึ้น และจะทำทุกอย่างเพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งผู้นำได้ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง

Lunenburg and Ornstein (1996) มีความเห็นที่ขัดแย้งกับข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับการทำงานที่มีประสิทธิผลของผู้ตามโดยอธิบายว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมายไม่ใช่มาจากพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว การที่นักวิชาการสรุปว่าการทำงานของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ ยังไม่สามารถที่จะสรุปให้ชัดเจนได้ และจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) ซึ่งเป็นโมเดลทั่วไปของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในทศวรรษที่ 1980 ประกอบด้วยกลุ่มแนวคิด 4 กลุ่มที่ใช้ในการพิจารณา ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะและทักษะของผู้นำ ลักษณะของสถานการณ์ พฤติกรรมของผู้นำ และการมีประสิทธิภาพของผู้นำ

จากการที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมมีข้อจำกัดในการที่จะระบุว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำรูปแบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากหรือน้อย เนื่องจากบางสถานการณ์รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน ในขณะที่ในบางสถานการณ์รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคน ดังนั้นหลังจากปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา นักวิจัยได้เริ่มสนใจที่จะปรับปรุงและพัฒนาในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำใหม่ โดยมุ่งศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มีการศึกษาถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำอย่างไร ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ในแต่ละด้านไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำของ เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1985) และทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House, 1971)

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์ (Fiedler's Contingency Theory, 1984)

ฟีลด์เลอร์ และเชเมอร์ ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำและปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบพฤติกรรมผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ใด หรือในอีกความหมายหนึ่งก็คือ ในรูปแบบของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ควรใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ประเภทของพฤติกรรมผู้นำ อำนาจตามตำแหน่ง และ แบบจำลองภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

1. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Style) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และประเภทที่ 2 ผู้นำที่มี พฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยเครื่องมือแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด หรือ The LPC Scale (LPC: Least Preferred Co-worker) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สำหรับการแปลผลคะแนน บุคคลที่ได้คะแนนสูงจากแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC) อธิบายว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางบวก ผู้ตอบมีความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน มีความจงรักภักดีมีความรู้สึกอบอุ่น มีความอ่อนโยน และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลได้ คะแนนต่ำ จากแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC) อธิบายว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในด้านลบ ผู้ตอบไม่มีความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน มีการนิทล้าหลัง มีความรู้สึกเย็นชา แข็งกระด้าง และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน คะแนนแบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (LPC) คะแนน การวัดที่บ่งชี้คุณค่าของการบรรลุถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Task Motivated) และคะแนนการวัดที่บ่งชี้การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล หมายถึง แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Relationship Motivated)

2. องค์ประกอบด้านการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) คือระดับของอำนาจและ อิทธิพลที่ผู้นำมีและนำมาใช้ในการวางแผน ตัดสินใจ และกำหนดกลยุทธ์ของการกระทำ (Fiedler and Garcia, 1987) การควบคุมสถานการณ์ถูกกำหนดโดยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position power) เป็นอำนาจที่องค์กรมอบให้ผู้นำโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำสามารถให้รางวัลและลงโทษผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในองค์กรได้ และสมาชิกสามารถที่จะปลดผู้นำได้เช่นกัน โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือขอบเขตซึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากกว่าการควบคุมโดยผู้นำมีการสั่งการโดยกลุ่มสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations) หมายถึง ผู้นำเป็นที่ยอมรับและเคารพนับถือของกลุ่มสมาชิกซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญ การเคารพนับถือต่อผู้นำกับสมาชิก เกี่ยวข้องกับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของการมอบอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งอย่างไม่ทางการให้กับผู้นำ

3. องค์ประกอบด้านแบบจำลองทางสถานการณ์ที่ใช้วัดความมีประสิทธิภาพ

(Effectiveness) ทฤษฎี The Least Preferred Co-worker เป็นจุดแข็งที่ส่งผลให้มีการนำไปใช้ใน กลุ่มที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การศึกษาของ Fiedler จำนวนมาก มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการวัดประสิทธิภาพของกลุ่ม โดยใช้กำไรสุทธิ (Net Profit) ต้นทุนต่อหน่วย (Cost per Unit) อัตราร้อยละที่บรรลุผลสำเร็จ จำนวนของการแก้ปัญหา และประสิทธิภาพของผู้ นำ ถูกกำหนดและตัดสินโดยระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน จากการรวบรวมข้อมูลก่อนปี 1962 Fiedler (1984) ได้พัฒนาข้อเสนอ 3 ข้อ สำหรับทฤษฎีสถานการณ์

ข้อ 1 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับสูง การใช้ผู้นำแบบมุ่งการปฏิบัติงานจะ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์

ข้อ 2 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับปานกลาง การใช้ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งการปฏิบัติงาน

ข้อ 3 สถานการณ์ที่มีการควบคุมในระดับต่ำ การใช้ผู้นำแบบมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงาน จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าการใช้ผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์จากทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ของฟีลด์เลอร์ (Fiedler) สามารถที่จะนำมารวมเป็นแบบจำลองระหว่างพฤติกรรม ผู้นำและแบบจำลองทางสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) หรือ ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) ซึ่งได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีของเรดดีน (Reddin) คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้ตามในด้านของระดับความพร้อมและวุฒิภาวะ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมและวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ไม่ได้รับความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ประกอบด้วย 1) จำนวนของการออกคำสั่งการให้คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านของการทำงาน 2) ปริมาณ การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ความพร้อมของผู้ตาม หรือกลุ่มผู้ตาม และเฮร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำ และวุฒิภาวะของผู้ตามผู้นำดังนี้

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงแต่ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิดผู้นำจะมีการระบุและ อธิบายวิธีการทำงานให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง หรือแบบสั่งการเหมาะสมกับผู้ตามที่ไม่ยินดี หรือเต็มใจที่จะทำงาน ขาดความสามารถในการทำงาน และขาดความเชื่อมั่นในตนเองในการ ปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์สูงเช่นกัน ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบขายความคิดหรือแบบให้คำแนะนำเหมาะสำหรับผู้ตามที่ยินดีหรือเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจมีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือผู้นำที่ให้การสนับสนุนเหมาะกับผู้ตามที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเช่นเดียวกัน ผู้นำเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองในทุก ๆ เรื่อง เพราะถือว่าผู้ตามเป็นผู้ที่มีระดับความพร้อมในการทำงานสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี ผู้นำแบบมอบหมายงาน เหมาะกับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมและเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง มีความยินดีและเต็มใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเองรวมถึงเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน

วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม แบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 มีแรงจูงใจและความสามารถในระดับที่ต่ำ

ประเภทที่ 2 มีแรงจูงใจในการทำงานสูงแต่มีความสามารถต่ำ

ประเภทที่ 3 มีความสามารถเพียงพอแต่มีแรงจูงใจในการทำงานต่ำ

ประเภทที่ 4 มีความสามารถและมีแรงจูงใจที่จะทำงานสูง

สรุป แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลากหลายแนวคิดทฤษฎี ซึ่งมีทั้งข้อเด่นและข้อด้อยอยู่ด้วยกัน แต่ล้วนมีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ให้เหมาะสมต่อบริบทขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งสรุปแนวคิดหลักได้ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าคนจะมีความเป็น ผู้นำโดยธรรมชาติ คือ มีมาแต่เกิด ไม่ได้เกิดขึ้นทีหลัง คนๆ นั้นจะแสดงบุคลิกลักษณะผู้นำและสามารถนำได้ดี เช่น เป็นคนฉลาด โดยมองจากความรู้ การตัดสินใจ การตีความ และการพูดชักชวน หรือเป็นคนมีบุคลิก โดยปรับตัวได้ดี ริเริ่มให้ความร่วมมือ ตื่นตัว มั่นใจในตัวเอง มีความสมดุลทางอารมณ์ และควบคุมอารมณ์ อิสระ และมีลักษณะเด่นเฉพาะ หรือเป็นผู้มีความสามารถ โดยที่

สามารถดึงคนให้เข้ามาร่วมมือ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีเสน่ห์ มีลักษณะการพูด มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสังคม มีอำนาจเกียรติภูมิและศักดิ์ศรี เป็นต้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีการมองผู้นำเปลี่ยนจาก คุณสมบัติเฉพาะตัวเป็นการมองสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติโดยถือเป็นแบบฉบับผู้นำ จึงเกิดมีผู้นำหลาย ๆ ลักษณะตามวิธีการนำและตัดสินใจ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้จำแนกแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำโดยพิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ แบบอัตตาริปไตย (Autocratic Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader หรือ Participative Leader) แบบตามสบาย (Laissez-faire หรือ Free Rein) ส่วนการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน (Employee-centered Leader Behavior) และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน (Job-centered Leader Behavior) จากการศึกษาของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งทั้งคนและงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เน้นที่แบบการเลือกใช้ผู้นำ ต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งทฤษฎีที่สำคัญ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิลเลอร์ (Fred Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

การดี อนันต์นารี (2551) กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินโดยผ่านเครือข่ายบุคคล และตามบทบาทขององค์กร นักบริหารที่มีคุณภาพ และมีความสามารถเป็นมืออาชีพจะต้องมีภาวะผู้นำสูงในการบริหารตามสภาพปัจจุบันที่องค์กรมีความซับซ้อนมาก ผู้บริหารยังต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรสำเร็จลุล่วงด้วยดี บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ พฤติกรรมของผู้นำจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชาและต่อประสิทธิผลขององค์กร

สุวิทย์ ยอดสละ (2556) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การจนประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชน ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ (Leader) ผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การโดยมีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2557) ในบรรยายภาคองค์กรที่เป็นพลวัตในปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ไม่ต้องเป็นที่สงสัยเลยก็คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำของทุกองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่าง นี่คือเหตุผลว่าทำไมบางบริษัทจึงรุ่งเรืองทั้ง ๆ ที่มีปัญหาเศรษฐกิจ ขณะที่บริษัทอื่นต้องล้มเลิกทั้ง ๆ ที่เพิ่งตั้งขึ้นมา และทำไมบางคนจึงชอบสายการบินหนึ่งเหนือกว่าอีกสายการบินหนึ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำในทุองค์กร คือหลักการของความสำเร็จ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) กล่าวไว้ว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน และไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้

จากความสำคัญของภาวะผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างและนำพาสมาชิกในองค์การให้ดำเนินการพัฒนาและปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

ความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

ภาวะผู้นำที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า The Transcendental Leadership นั้นเป็นกระแสแนวโน้มนทางด้านภาวะผู้นำของศตวรรษที่ 21 นี้ ซึ่งยังคงเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ยังไม่ค่อยชัดเจนนัก และยังมีชื่อเฉพาะในภาษาไทย จุดเด่นด้านแนวคิดก็คือ เป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดมิติด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spiritual Dimensions) เป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำเพื่อความดีงามเพื่อผู้อื่นและเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก จึงอาจเรียกได้ว่าเป็น ภาวะผู้นำแบบเลิศคุณธรรม ส่วนมิติที่เกี่ยวกับด้านบทบาท สมรรถนะและคุณลักษณะของผู้นำแบบ Transcendental ที่ระบุโดยบุคคลและตามเอกสารต่างๆ ชี้ชัด อยู่ในระดับที่สูงเป็นพิเศษกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นใด จึงอาจเรียกผู้นำแบบ Transcendental ในภาษาไทยได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ ภาวะผู้นำแบบเยี่ยมยอด หรืออย่างอื่นใดในทำนองนี้ก็ได้อีก และด้วยความมีระดับที่สูงส่ง (Transcend) ทั้งมิติด้านคุณธรรมและมิติด้านคุณลักษณะของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นในบทความนี้จึงขอเสนอชื่อเรียกภาวะผู้นำแบบ

Transcendental นี้ว่า “ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น” ไปพลางก่อน ทั้งนี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นได้รับการพัฒนาต่อยอดจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามลำดับ โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบเกี่ยวพันต่อกันในลักษณะที่เป็นแถบภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง (Leadership Continuum) ดังนั้นกรอบความคิดที่ใช้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ (Transcendental Leadership) ในประเด็นต่างๆ จึงจำเป็นต้องอธิบายครอบคลุมตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership) ไปด้วยกัน โดยภาวะผู้นำทั้งสามแบบ (อาจเรียกรวมกันว่า 3 Ts’ Leadership ก็ได้) ดังกล่าวมีความเกี่ยวพันต่อกันบนแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum) ดังแสดงได้ด้วยภาพที่ 2 ต่อไปนี้



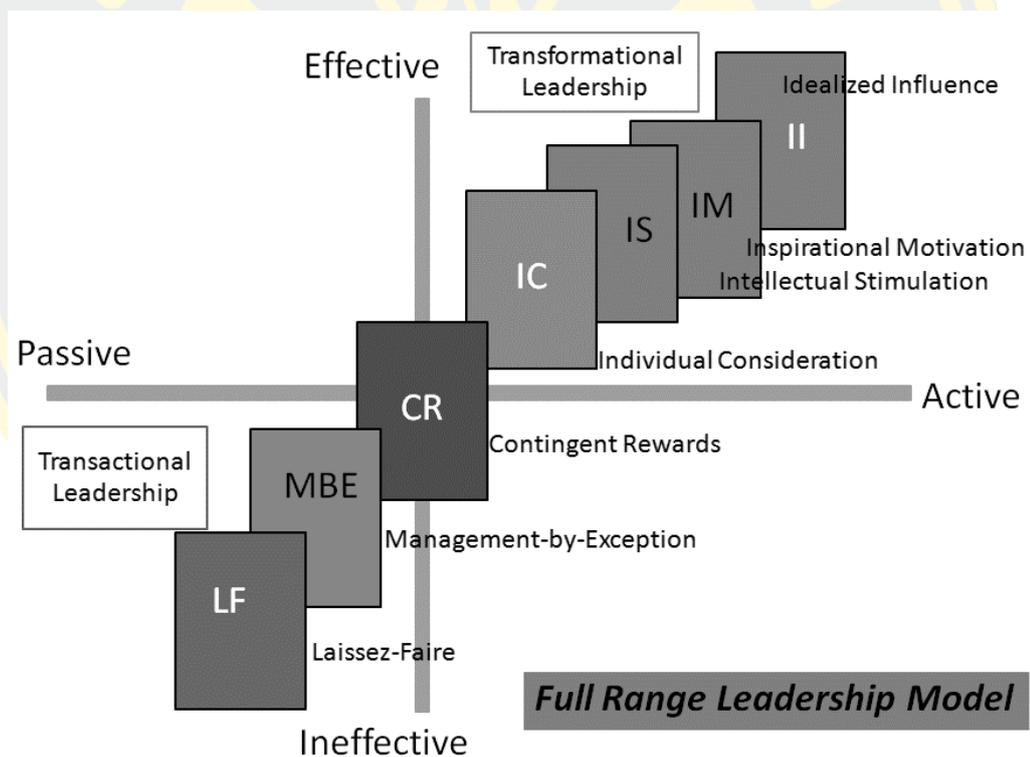
ภาพที่ 2 แสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership continuum)

ของ 3 Ts’ Leadership

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2565)

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องกันและไม่สามารถแยกออกจากกันเป็นอิสระได้ โดยในทางปฏิบัติภาวะผู้นำทั้งสองต่างช่วยเสริมและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Complementary) มากกว่าที่จะอยู่ตรงกันข้ามคนละขั้ว

(Polar constructs) กล่าวคือ ในประเด็นที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเสริมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และในทางกลับกัน ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีโอกาที่จะไร้ประสิทธิผลถ้าใช้ตามลำพังโดยปราศจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Bass & Avolio, 1990; Goodwin, Wofford & Whittington, 2001) ข้อแตกต่างกันก็คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้การให้รางวัลเป็นกลไกควบคุมในการสร้างการแลกเปลี่ยนด้านความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจผู้ตามด้วยปัจจัยภายนอก (External motivation) อย่างชัดเจน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงใช้การให้รางวัลเป็นเพียงปัจจัยเสริมของระบบ เพื่อเพิ่มความผูกพันของผู้ตาม (Followers' commitment) และเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Internal motivation) ของผู้ตามให้สูงขึ้นเท่านั้น รายละเอียดแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ในลักษณะที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership Model แสดงในภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงรูปแบบ ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership Model

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2565)

จากภาพที่ 3 แบบภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership Model ซึ่งแสดงความต่อเนื่องของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สรุปโดยย่อได้ดังนี้

LF: ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามยถากรรม (Laissez-Faire: LF)

- ไร้ภาวะผู้นำ
- หลีกเลียงแสดงจุดยืนในเรื่องต่างๆ
- ไม่เน้นการหวังผล
- หนีปัญหาทุกครั้งที่เกิดขึ้น
- ไม่ตระหนักถึงการปฏิบัติงานของผู้ตาม
- ผู้นำไม่สนใจว่าใครจะทำหรือใครจะไม่ทำ
- “ไม่เป็นไร เราจะทำหรือไม่ ลูกพี่ก็ไม่เคยสนใจอยู่แล้ว”

MBE: การบริหารแบบวางเฉย (Management-By-Exception: MBE)

- เข้าไปทำการแก้ไข
- กำหนดมาตรฐาน แต่รอคอยจนปัญหาเกิดขึ้นก่อนจึงเข้าทำการแก้ไข
- ตोकย้ำข้อบกพร่องให้ผู้ปฏิบัติทราบ
- บังคับใช้กฎระเบียบ แต่ไม่ชอบผลกระทบต่อสถานภาพเดิม
- เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ให้ฟังจากผู้นำเท่านั้น
- “เอาอีกแล้ว นายคนนี่”

CR: การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards: CR)

- ทำการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์
- กำหนดความคาดหวังของผลงานและรางวัลที่ชัดเจน
- ใช้การให้รางวัลและให้การยอมรับ เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงานที่สำเร็จ
- คอยกำกับความคืบหน้าในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด พร้อมให้ข้อมูลป้อนกลับ
- “ถ้าคุณทำได้ตามที่ตกลงไว้ คุณก็จะได้รับรางวัล”

IC: ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC)

- ให้ความเห็นใจและเข้าใจถึงความต้องการของแต่ละคน
- สร้างสัมพันธภาพและความผูกพันระหว่างกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
- แสดงความเอื้ออาทรอย่างจริงใจและแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อการกระทำ
- กระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามเพื่อการพัฒนาตนเองให้เกิดความงอกงามอย่างต่อเนื่อง
- ส่งสัญญาณให้รู้ว่า “ผมห่วงใยคุณนะ จะคอยดูแลให้คุณได้รับผลประโยชน์สูงสุด”

IS: การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

- กระตุ้นให้ผู้ตามสร้างจินตนาการ
- มองหาวิธีการใหม่ในการทำงานเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- กระตุ้นผู้ทำงานไม่ให้คิดเหมือนกับผู้นำ
- กล้าที่จะเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลงานดียิ่งขึ้น
- ส่งสัญญาณให้รู้ว่า “ถ้าคุณเปลี่ยนความเชื่อเดิมแล้ว.....ก็จะ.”

IM: แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)

- สร้างแรงบันดาลใจให้อยากทำงาน
- ให้ความชัดเจนว่า องค์กรของเราจะเป็นอย่างไรในอนาคต
- สร้างความรู้สึกยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของผู้ตามอย่างเข้มแข็ง
- จัดวางความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม
- ช่วยสนับสนุนผู้ตามให้สร้างผลงานได้มากกว่าที่คิดว่าจะทำได้
- ส่งสัญญาณให้รู้ว่า “ถ้าเรายึดตามจุดยืนขององค์กรแล้ว อะไรก็ไม่เกินกำลังที่จะทำได้”

II: อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

- แสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์อย่างกว้างขวาง
- ต่อยำให้ทุกคนเห็นพ้องและเข้าร่วมในวิสัยทัศน์
- แสดงออกถึงความผูกพันอย่างเข้มแข็งและมั่นคงในการไปสู่วัตถุประสงค์
- แสดงออกด้วยความมั่นใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ชูเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรแทนด้วยสัญลักษณ์ที่น่าสนใจ
- ส่งสัญญาณให้รู้ว่า “ผมเชื่อว่าสิ่งที่เราทำอยู่นี้ เป็นเรื่องที่ต้องและเหมาะสมแล้ว”

กล่าวโดยสรุปจากภาพที่ 3 ตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์ หรือ Full Range Leadership ได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบตามระยะการ (LF) แสดงออกถึงความเฉื่อยชาและผลวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า ไร้ประสิทธิผลมากที่สุด พฤติกรรมการบริหารแบบวางเฉย (MBE) ของผู้นำดีกว่าพฤติกรรมแบบแรกของผู้นำ แต่ก็ยังเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ไร้ประสิทธิผลอยู่ดี เพราะงานวิจัยพบว่า ทำให้การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงานมีน้อยและองค์กรในภาพรวมไร้ประสิทธิผลอีกด้วย ส่วนพฤติกรรมให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) ของผู้นำ อาจก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลได้ ถ้าต่อรองแลกเปลี่ยนรางวัลเป็นไปอย่างเหมาะสม

แก่กรณี พฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาแล้วเป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ส่วนพฤติกรรมของผู้นำอีกสี่ด้านที่เหลือ ได้แก่ ความใส่ใจต่อปัจเจกบุคคล (IC) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS) แรงจูงใจในการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) และอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (II) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่พบว่าสามารถที่จะจูงใจต่อผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้สูงกว่าที่คาดหมาย อีกทั้งช่วยยกระดับมุมมองผู้ตามจากการยึดประโยชน์ส่วนตัวไปเป็นเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมทั้งสี่นี้ ผลวิจัยพบว่า สามารถเพิ่มความพยายามของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น มีผลงานสูงขึ้น มีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูงขึ้น ความมีประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น ในขณะที่ อัตราการลาออก การขาดงานลดลง และสร้างความสามารถปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดียิ่งขึ้น

จุดอ่อนของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Weakness of transformational leadership) ทั้งภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ถูกวิพากษ์วิจารณ์มากกว่า มาจากสมมุติฐานที่ยึดผู้นำเป็นศูนย์กลาง (Leader-centered assumptions) (กล่าวคือ ความมีอิทธิพลมาจากทิศทางเดียวคือ จากผู้นำไปยังผู้ตามเท่านั้น) จึงมีขีดจำกัดตรงที่ไม่มองว่าคุณลักษณะของผู้ตามมีผลกระทบในกระบวนการของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership process) แต่อย่างใด จึงเป็นภาวะผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroic bias) ที่ทำให้ผู้ตามเกิดการลอกเลียนแบบผู้นำมากเกินไป จนนำมาสู่การเป็นผู้ตามที่จงรักภักดีและเชื่อฟังทำตามอย่างขาดเหตุผล ผู้ตามยอมเสียสละตนเองเพื่อเป็นผู้บริการรับใช้แก่ผู้นำอย่างเต็มใจ ผู้ตามจึงเป็นผู้ไม่ยอมโต (ขาดวุฒิภาวะหรือ immature) เป็นผู้ตามที่ขาดความภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งตน (Low self-esteem) ผู้ตามมีลักษณะที่คอยพึ่งพาผู้นำมากเกินไป เกิดเป็นสถานการณ์ให้ผู้ตามมีความเฉื่อยชาและมีพฤติกรรมเชิงรับ (Passive and reactive followers) โดยมีผู้นำที่กระตือรือร้นมีพฤติกรรมแบบเชิงรุก (Active leaders) อยู่ตลอดเวลา (Beyer, 1999; Graham, 1991; Yukl, 1999) การยึดเอาความมีบารมีหรือความเสน่ห์ (Charisma) เป็นหลักจึงมักเป็นเรื่องเชิงอารมณ์ และขาดการใช้หลักเหตุผลอย่างเพียงพอ ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงตามมา ถ้าผู้นำใช้ไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและใช้อย่างขาดจริยธรรม (Unethical charismatic leader) (Howell & Avolio, 1992) ซึ่งเป็นด้านลบของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Dark side of charismatic leadership) ตัวอย่างเช่น การเกิดภาวะหลงตัวเองของผู้นำ (Narcissism), ภาวะเผด็จการอย่างเบ็ดเสร็จ (Totalitarian), การหาผลประโยชน์เพื่อตนเอง (Exploitive), และความเป็นผู้นำที่ขอบวางโตโอ้อวด (Self-aggrandizing charismatic leaders) ที่ชอบใช้อำนาจไปในทางที่ผิดและใช้ผู้ตามเป็นเครื่องมือเพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตนตลอดเวลา (Conger, 1990; Conger&Kanungo, 1998; Sankowsky, 1995) ผู้นำโดยเสน่ห์เชิงลบจึงชอบการสร้างวิสัยให้ดูยิ่งใหญ่สวยหรู แต่แฝงเร้นเพื่อ

ประโยชน์ส่วนตัวอยู่เบื้องหลังได้อย่างแนบเนียน โดยไม่สนใจว่าในระยะยาวความมีประสิทธิผลขององค์การจะเป็นเช่นไร ผู้นำเพื่อตัวเองแบบนี้เก่งในการใช้จิตวิทยาเพื่อปลุกเร้าทางอารมณ์ของผู้ตาม และสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ตามได้ดี และในขณะเดียวกันก็สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกต้องการที่จะฟังผู้นำมากยิ่งขึ้น กลายเป็นคนว่านอนสอนง่ายและเคารพเชื่อฟังผู้นำโดยไม่มีเงื่อนไขใดๆ (Sharmir, 1991; Turner, 1993) ผู้ตามจะปรับตัวและสร้างความสัมพันธ์โดยยึดที่ตัวผู้นำมากกว่าที่จะยึดตามความคิดของผู้นำ โดยผู้ตามจะถูกกล่อมเกลาและสอนให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และให้มีความนิยมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการ ทั้งนี้ถ้าผู้ตามคนใดสามารถทำได้ดีและทำได้อย่างสม่ำเสมอตามวิสัยทัศน์ของผู้นำก็จะได้รับรางวัลที่คุ้มค่า (Rafferty & Griffin, 2004); ผู้นำแบบนี้มักเน้นให้ผู้ตามทำแบบเดียวที่เหมือนๆ กันอย่างที่คุณำกำหนด (Conformity) มากกว่าเลือกทำในแบบที่หลากหลาย ทำให้ผู้ตามขาดการคิดริเริ่ม หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จึงเป็นการลดคุณค่าของความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตามลง ทั้งนี้ Rafferty & Griffin (2004) ยังยืนยันว่า “ในภาวะที่ขาดการกระตุ้นให้กำลังใจและขาดความพยายามสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม วิสัยทัศน์ที่จัดวางไว้อาจไม่บังเกิดผลใดๆ หรืออาจล้มเหลวได้ในที่สุด”

ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อนของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่ถูกวิจารณ์มากที่สุด ได้แก่ ขาดการใส่ใจอย่างจริงจังทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดย Bass & Steidlmeier (1999) ได้วิพากษ์วิจารณ์ถึงภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเทียม (Pseudo transformational leadership) ว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง (Authentic transformational leadership) นั้น จะต้องมีความจริงใจทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น ต้องยึดมั่นอยู่ในหลักการ ค่านิยมด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ Sankar (2003) เสนอว่า คุณลักษณะที่เป็นค่านิยมพื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ความน่าไว้วางใจ (Trust) และการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human dignity) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ ต่อจริยธรรมและพฤติกรรมของผู้ตามได้มากกว่าคุณลักษณะพิเศษหรือบารมีที่เรียกว่า Charisma และควรเป็นตัววัดที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำที่เป็นเลิศ (Leadership excellence) Graham (1991) ระบุว่า ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ถ้าปราศจากซึ่งคุณธรรมแล้ว ยากที่ผู้ตามจะให้การยอมรับในเรื่องการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) ให้เกิดขึ้นในองค์การ นอกจากนี้ ยังไม่พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำฉบับใดๆก็ตาม ซึ่งมีแนวคิดใหม่ที่สำคัญของการที่ผู้นำต้องปฏิบัติตนเป็นผู้รับใช้ผู้ตาม (Servant leadership) ทั้งนี้เพื่อสร้างความอภังการของผู้ตามและเพื่อความดีงามของส่วนรวมเป็นหลัก (Graham, 1991; Greenleaf, 1977) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หรือ Servant leadership จึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมที่ยึดผู้ตามเป็นศูนย์กลาง (Follower-centered leadership theory) จึงมีระดับคุณธรรมที่สูงกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational leadership และยังเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ยึดเอาค่านิยมเป็นฐาน (Value-based leadership

theory) โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้เพิ่มมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรมเข้าไปด้วย แม้ยังไม่ระบุชัดเจนนักว่าทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงเรื่อง ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self-interest) ความยึดอัตตา (Egoism) และความรักศรัทธาในเพื่อนมนุษย์ (Altruism) ว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้ นำมาากน้อยแค่ไหนเพียงไร (Avolio & Locke, 2002; Yukl, 1999)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

Cardona (2000) ถือเป็นบุคคลแรกที่เป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental leadership โดยอธิบายว่า เป็นทฤษฎีที่มีฐานความคิดสำคัญคือ ยึดเอาการแลกเปลี่ยนเรื่อง “การให้” เป็นหลักการของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (A contribution-based exchange relationship) โดยผู้นำแบบเหนือชั้นจะให้ความหวังโยต่อผู้ตามของตน ด้วยการให้สิ่งที่ดีงามเพื่อให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น จุดเน้นที่เป็นมมมองของ Cardona ก็คือ ผู้นำแบบเหนือชั้นมุ่งที่จะพัฒนาและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงยิ่งขึ้น (เช่น ยกกระดับแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆเพื่อผู้อื่น (Motivation to do things for others) หรือแรงจูงใจปรารถนาที่จะให้แก่ผู้อื่น (Motivation to contribute) เป็นต้น Cardona จึงเน้นเรื่องการยกระดับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ของผู้ตามเป็นสำคัญ แต่ขณะเดียวกันก็มิได้ละเลยด้านการพัฒนาด้านจิตใจ (Spiritual development) โดยมองผู้นำแบบเหนือชั้นว่าเป็น “ผู้นำแบบผู้รับใช้” หรือ “ผู้นำแบบใฝ่บริการ” (Servant-leader) ที่ทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลขึ้น

Kant (1997) เป็นอีกผู้หนึ่งที่กล่าวถึงคำ “Transcendental” โดยให้นิยามว่า “อะไรก็ได้ที่เกิดขึ้นต่อความคิด (Mind) และต่อจิตใจ (Spiritual) ของบุคคลให้สูงขึ้นกว่าระดับธรรมดาที่เคยเป็น และสูงกว่าความเป็นอัตตา (Beyond ego) ของผู้นั้น” ผลงานจำนวนมากของ Kant ที่เกี่ยวกับเรื่องจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spirituality) ได้กลายเป็นฐานการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental leadership เช่น ประสบการณ์ที่สังคมได้รับจากวิวัฒนาการทางจิตใจและจิตวิญญาณเป็นปรากฏการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนจนสังคมและองค์การมีอาจเินเฉยได้อีกต่อไป (Haasnoot, 2000; Judge, 1999) นอกจากนี้ Thomson (2000) ยืนยันว่า การพัฒนาจิตใจภายในของผู้นำ (Leader’s inner spirit) ให้มีความงอกงามและมีวุฒิภาวะสูงขึ้นนั้น มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกต่อการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิผล และท้ายสุด Harmon (1991) ยืนยันว่า ไม่มีอะไรที่สำคัญมากไปกว่าต้องตอบให้ได้ว่า เรามีชีวิตอยู่เพื่ออะไรจึงจะมีความหมาย ทั้งนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นยังยอมรับถึง แรงผลักดันภายในทางจิตใจ (Internal force or Spirituality) ว่าเป็นตัวขับเคลื่อนให้ผู้นำสามารถบรรลุความต้องการสูงสุดของชีวิต (Self actualization) ได้

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental) เน้นการใช้เรื่อง ค่านิยม (Values) เจตคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) (เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์หรือ Altruistic love

ความหวัง/ความศรัทธาหรือ Hope/Faith วิสัยทัศน์หรือ Vision) เป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม เพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ผู้นำแบบเหนือชั้นจึงยึดหลักการพัฒนาจิตใจ (Spiritual development) ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้เป็นแนวทางดำรงชีวิตที่สอดคล้องกัน (Cardona, 2000; Fry, 2003; Sander, Hopkins & Geroy, 2003)

ในทางปฏิบัติผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental leaders) แตกต่างกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) และผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) ตรงที่ยึดแรงจูงใจเชิงคุณธรรมในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์ (Altruistic love) ความรู้สึกยึดภาพรวม (A sense of wholeness) ความรู้สึกที่กลมกลืนกัน (Harmony) และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้โดยแสดงออกให้เห็นถึงความใส่ใจ ความห่วงใย การนับถือทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น จากการแสดงออกเช่นนี้ของผู้นำ ช่วยทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถทำให้งานสำเร็จ และสามารถที่จะเป็นผู้นำตนเองได้ (Fairholm, 1996; Fry, 2003) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental leadership ยังถือว่าเป็นกระบวนการวิสัยทัศน์ (Visioning process) และเป็นกระบวนการเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ที่ทั้งผู้นำและผู้ตามยึดค่านิยมที่สอดคล้องกัน

Fry, (2003) มองว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นภาวะผู้นำยึดหลักองค์รวม (Holistic leadership) กล่าวคือ ศึกษามนุษย์ในภาพองค์รวมทั้งคน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านทางกาย (Physical/Body) สองคือด้านทางสมอง (Mind) ซึ่งประกอบด้วยความคิดเชิงตรรกะและเหตุผลสามคือด้านหัวใจ (Heart) ซึ่งประกอบด้วยอารมณ์และความรู้สึก และสี่คือด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spiritual) ได้แก่ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นต้น ในขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีเพียง 3 องค์ประกอบแรกเท่านั้น แต่ขาดองค์ประกอบด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น คือ รูปแบบการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการใช้ค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรม ที่มีคุณธรรมและเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม โดยผู้นำจะเน้นการพัฒนาจิตใจ ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามเพื่อช่วยให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญ มีความสามารถในการตัดสินใจ และสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

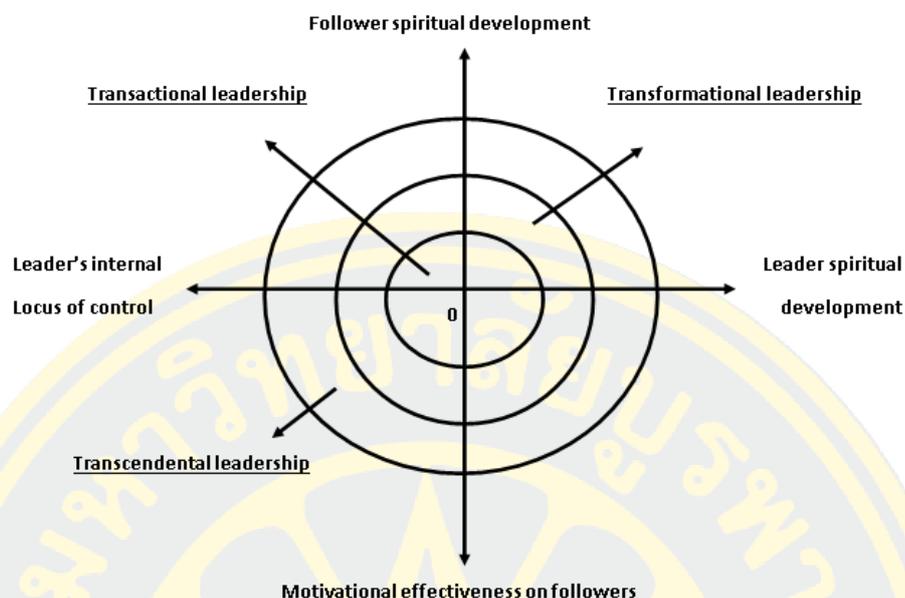
ด้านจิตใจ จิตวิญญาณของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

ดังกล่าวมาแล้วว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental leadership เหนือกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นตรงที่เน้นการพัฒนาด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spirituality) ของมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นมากมายในยุคโลกาภิวัตน์ มิติด้านจิตใจของผู้นำตามทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ชั้นตอนที่เกื้อกูลยึดโยงต่อเนื่องกันตามลำดับ ได้แก่

1. การมี Consciousness ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะจิตของเรามีสติ ความตระหนักรู้ ความรู้ตัวและตระหนักในสิ่งที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ในทางพุทธศาสนามีคำว่า สติสัมปชัญญะ ซึ่งอธิบายว่า หากคนเรามีสติสัมปชัญญะก็จะเป็นสิ่งที่นำตนไม่ให้ประพฤติไปในทางที่ผิด หรือสามารถครองตนอย่างมีสติอยู่ตลอดเวลา
2. การมี Moral character ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่ผู้นำต้องยึดหลักธรรมประจำใจในการประพฤติตนและการดำเนินชีวิตตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม ซึ่งมีอยู่มากมายตามศาสนาต่างๆที่แต่ละคนนับถือ ตัวอย่างเช่น หลักธรรมของผู้นำในมุมมองทางพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงหลักธรรมของพระราชา หรือผู้ปกครอง หรือผู้นำ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ, จักรวรรดิวัตร 12 ประการ, ราชวดีธรรม 3 ประการใหญ่ และราชสังคหวัตถุ และยังพบหลักธรรมแนวเดียวกันนี้ในศาสนาอื่น นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอีกมากมายสำหรับผู้นำที่ปรากฏอยู่ในพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นต้น
3. การมี Faith หมายถึง มีความศรัทธา ความเลื่อมใส หรือความเชื่ออย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพจิตใจที่ติงามของผู้นำที่ยึดมั่น ผูกพัน ให้ความเคารพนับถืออย่างแนบแน่นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือต่อหลักการความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ เช่น ศรัทธาในเพื่อนมนุษย์, เลื่อมใสศรัทธาต่อบุคคลที่เสียสละเพื่อมนุษยชาติ, ศรัทธาต่อการทำความดีเพื่อความดี, หรือศรัทธาในพระเจ้า เป็นต้น

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental leadership โดยยึดมิติของการพัฒนาตามแถบต่อเนื่องของแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ตามลำดับ กับมิติการพัฒนาทางด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณของผู้นำทั้งสามประการคือ Consciousness, Moral character, และ Faith ปรากฏดังภาพที่ 4 (Liu, 2007) สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 4 แสดงระดับการพัฒนาจิตใจ ด้านแรงจูงใจและด้านความเชื่อความสามารถภายในตน
ของผู้นำทั้งสามแบบ

ที่มา : Caroline H. Lui (2007)

จากภาพดังกล่าวสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ในขณะที่ผู้นำพัฒนาตนเองสูงขึ้นตามลำดับขั้นของแถบต่อเนื่องภาวะผู้นำ คือ จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบเป็นเลิศ ขึ้นตามลำดับ พบว่า ภาวะด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณของผู้นำ (Leader's spirituality) ในแง่ ด้านความมีสติตระหนักรู้ (Consciousness) ด้านคุณลักษณะที่มีคุณธรรม (Moral character) และด้านความศรัทธา (Faith) ของผู้นำจะพัฒนาสูงขึ้นตามไปด้วย
2. เมื่อผู้นำยึดมั่นด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณสูงขึ้น ผู้นำก็จะให้ความสำคัญต่อสิ่งที่มีใช้วัตถุ (Immaterial) หรือปัจจัยภายในตนเป็นหลักมากกว่าการยึดสิ่งที่เป็นวัตถุ (Material) หรือปัจจัยภายนอกตน ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงมีแนวโน้มของการมีคุณลักษณะด้านความเชื่อต่อความสามารถภายในตน (Internal locus of control) สูงขึ้น (Sanders, Hopkins & Geroy, 2003)
3. ในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) กับคุณลักษณะด้านความเชื่อต่อความสามารถภายในตน (Internal locus of control) พบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่มีความสัมพันธ์กับความเชื่อต่อความสามารถภายในตน รวมทั้งไม่พบมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความเชื่อต่อความสามารถในตนแต่อย่างใด (Howell & Avolio, 1993) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น มีคุณลักษณะด้านความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงกว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง

4. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะด้านความเชื่อต่อความสามารถภายนอกตน (External locus of control ซึ่งตรงกันข้ามกับ Internal locus of control) นั้น มักชอบใช้อำนาจแบบทางการและอำนาจแบบบังคับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้การข่มขู่ เพราะไม่เชื่อมั่นว่าตนจะมีความสามารถเพียงพอที่จะโน้มน้าวใจผู้ตามได้สำเร็จ ในขณะที่ทั้งผู้นำแบบเหนือชั้นและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเชื่อต่อความสามารถภายในตน (Internal locus of control) สูงกว่า จะใช้ความเข้าอกเข้าใจและการพูดจาหวานล้อมมากกว่า (เช่น ให้กำลังใจ ให้ความนับถือ แสดงความเข้าอกเข้าใจ เป็นต้น มากกว่าการบังคับ สั่งการ) ผู้นำที่เชื่อความสามารถภายนอกตน (Externals) มักใช้อารมณ์ในการทำงานและแก้ปัญหา จึงเกิดความเครียดทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ส่งผลให้ควมมีประสิทธิภาพขององค์กรลดลง ส่วนผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงจะสร้างควมมีประสิทธิภาพแก่องค์กรได้สูงกว่าผู้นำที่มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนน้อยกว่า นอกจากนี้ Miller, Kets de Vries & Toulouse, (1982) พบว่า องค์กรใดยิ่งผู้นำสูงสุด (CEO) มีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงเพียงไร ก็ยิ่งมีนวัตกรรมใหม่ๆเกิดมากขึ้น ส่วนการลอกเลียนแบบคู่แข่งจะลดลง ความกล้าต่อการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงมีมากขึ้น มีการวางแผน และมีมุมมองในอนาคตมากขึ้น

5. Strack and Fottler (2002) พบว่า ผู้นำหน่วยงานด้านสุขภาพที่มีการพัฒนาทางด้านจิตใจ (Spirituality) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะมีพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลใน 5 ด้านต่อไปนี้ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานที่เคยชิน 2) สามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมแก่ผู้ตาม 3) สร้างความสามารถในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม 4) แสดงพฤติกรรมเป็นตัวอย่างต้นแบบแก่ผู้ตาม และ 5) สามารถปลุกเร้าให้กำลังใจแก่ผู้ตาม จึงส่งผลให้ควมมีประสิทธิภาพขององค์กรสูงยิ่งขึ้น

6. ผู้นำแบบเหนือชั้น ที่ใส่ใจ ห่วงหาอาทรและอุทิศตนให้บริการเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ตาม จะสามารถยกระดับแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยแรงจูงใจของผู้นำแบบเหนือชั้นก็คือ ใช้แรงจูงใจที่จะทำเพื่อผู้อื่นสูงกว่าทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีผลักดันผู้ตามปฏิบัติให้เกิดผลอย่างที่ต้องการ (Cardona, 2000; Fry, 2003)

7. ผู้นำแบบเหนือชั้น ซึ่งมีความเชื่อต่อความสามารถภายในตนสูงกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้ความเมตตาและความรักในเพื่อนมนุษย์ (Altruistic love) เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเพื่อยกระดับแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงมีประสิทธิผลในด้านการสร้างแรงจูงใจของผู้ตามได้มากกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง

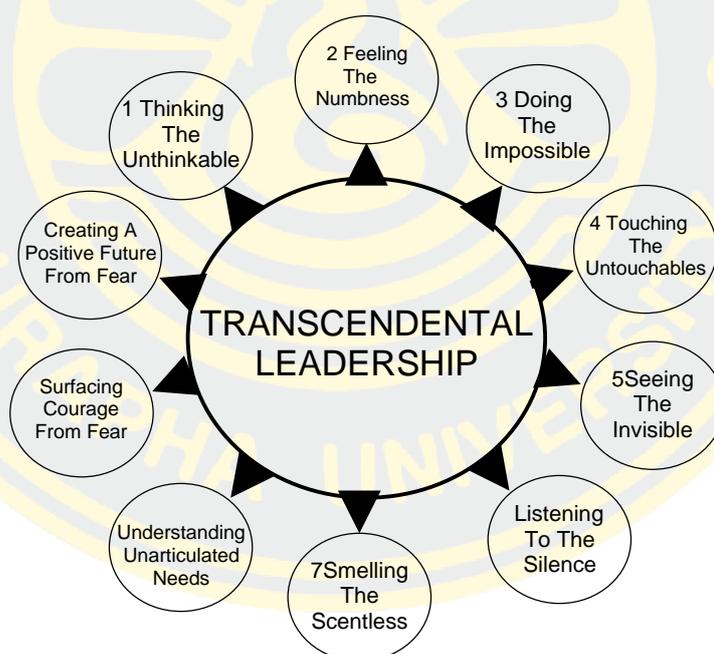
คุณลักษณะหรือบทบาทของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental Leadership ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำหนึ่งที่เหมาะกับภาวะวิกฤต โดยสามารถอุปมาเสมือนเป็นเรือที่กำลังนำพาบริษัทแล่นผ่านมรสุมของภาวะวิกฤตอันเลวร้ายอย่างใหญ่หลวง ซึ่งอาจมาจากปัจจัยภายนอกด้านการแข่งขันอย่างรุนแรงของการตลาดยุคโลกาภิวัตน์ที่กระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ในภาวะเช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมาช่วยขับเคลื่อนและแก้ปัญหาของบริษัท ซึ่งจำเป็นต้องมีความสามารถสูงเป็นพิเศษกว่าภาวะผู้นำแบบธรรมดาทั่วไป ทั้งนี้เป็นเพราะทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ เท่าที่มีอยู่เดิม ล้วนแต่มีจุดอ่อนของการนิยาม (Defined) ที่ยึดขีดจำกัดของมนุษย์มาเป็นฐานการคิด (Theories of leadership are mostly based on defined human limits) คำหลักในที่นี้ก็คือคำว่า “นิยาม” หรือ “Defined” กล่าวคือ มนุษย์เรามากมีขีดจำกัดของตัวเองตรงที่เราให้นิยามต่อสิ่งต่าง ๆ โดยการคิด (Think) การรู้สึก (Feel) และการกระทำ (Act) ทั้งหลายของมนุษย์ธรรมดาอย่างเรา จึงมักยึดติดอยู่กับกรอบของความเคยชิน ดังนั้นการตีความปัญหาและการเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้กระบวนการแบบเดิม ๆ นั้น จึงไม่สามารถเอาชนะและฟันฝ่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในภาวะที่ไม่ปกติได้ ต้องยอมรับว่าภายใต้ภาวะวิกฤตเช่นนี้ย่อมมีสิ่งท้าทายพิเศษ (Extraordinary challenges) เกิดขึ้นมากมาย จึงจำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีความพิเศษ (Extraordinary leaders) ที่สามารถยกระดับ (Transcend) ของการคิดการรับรู้และการกระทำที่สูงเลยกว่าขีดจำกัดของผู้นำทั่วไปพียงมี ซึ่งเราเรียกความเป็นผู้นำแบบนี้ว่า Transcendental Leadership โดย The Advanced Oxford Dictionary ได้ให้ความหมายคำ “Transcend” ว่า “ก้าวพ้นขีดจำกัดที่เคยมี” และคำว่า “Transcendental leadership” “เป็นภาวะผู้นำที่ก้าวไกลไปกว่าขีดจำกัดที่มนุษย์ธรรมดาพึงมีในแง่ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) หรือการใช้เหตุผลในการปรับเปลี่ยนสิ่งเลวร้ายให้กลายเป็นดี (Reason to turn adversity into advantage)” สำหรับศัพท์บัญญัติในภาษาไทยของคำนี้ยังไม่มี แต่อาจเรียกชื่อโดยอนุโลมไปตามบริบทและคุณสมบัติพิเศษของผู้นำแบบ Transcendental leaders ไปพลางก่อนว่า ผู้นำแบบเหนือชั้น ดังกล่าวแล้ว

ผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental leaders จึงมีหน้าที่สำคัญที่ต้องนำพาทุกคนให้ก้าวพ้นจากขีดจำกัด (Break limits) โดยช่วยเหลือผู้อื่นให้สามารถขยายมุมมองและแสวงหาทางเลือกใหม่ๆ ที่เป็นไปได้ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้มากยิ่งขึ้น ผู้นำต้องช่วยยกระดับใหม่ของการคิด (Thinking) การรู้สึก (Feeling) และการกระทำ (Actions) เพื่อให้สามารถเอาชนะภาวะท้าทายต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้นำแบบนี้ทราบดีว่า พลังของการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงย่อมมาจากสิ่งที่อยู่ภายในของคนเหล่านี้ ความเหนือชั้นด้านแรกของผู้นำแบบนี้ ก็คือ มีความสามารถรู้ถึงวิธีการเข้าถึงสมรรถนะ (Capacity) ความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในตน (Inner resources) อย่งไร ขีดจำกัดของคนเหล่านี้

ช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจถดถอยไปทั่วโลกเป็นตัวอย่างที่ดีของการเกิดปัญหาที่ท้าทายขึ้นมามากมายอย่างชัดเจน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบ Transcendental leadership ที่สามารถทำให้ผู้คนในองค์กรคิดในสิ่งที่ไม่เคยคิดมาก่อน รู้สึกในสิ่งที่ไม่เคยรู้สึกมาก่อน และลงมือดำเนินการในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรที่ย่ำแย่ สามารถยกระดับผลสำเร็จของงานให้สูงยิ่งขึ้น อย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนนั่นเอง

Victor S.L. Tan (2010) เสนอแนวคิดในการเอาชนะภาวะความถดถอยทางเศรษฐกิจขององค์กรยุคโลกาภิวัตน์ว่า ต้องอาศัยผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental leaders ต้องมีบทบาทหรือคุณลักษณะที่สำคัญอยู่ 10 ประการ จึงจะสามารถคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน พร้อมกับขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายในอนาคตตามที่ปรารถนาได้สำเร็จ ความเหนือชั้น (Transcend) ด้านสมรรถนะ (Competencies) หลักที่สำคัญ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบเหนือชั้นที่เหนือกว่าผู้นำแบบทั่ว ๆ ไป แสดงดังภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 คุณลักษณะหรือบทบาทของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2565)

1. สามารถคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง (หรือคิดนอกกรอบ) (Thinking the unthinkable) ต้องยอมรับว่าบรรดาสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และการค้นพบสิ่งใหม่ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในโลกนี้ ล้วนมาจากวิธีการคิดที่ไม่ธรรมดาหรือคิดนอกกรอบของมนุษย์ทั้งสิ้น เพราะถ้าผู้นำในอดีตคิดตาม

แบบที่เคยชินกันมา ณ วันนั้นมนุษย์เรายังคงไม่สามารถบินได้ ทั้งที่มนุษย์ใฝ่ฝันที่จะบินให้ได้มานานหลายศตวรรษแล้ว แต่ด้วยวิธีคิดแบบดั้งเดิมที่เชื่อว่า ด้วยน้ำหนักตัวจะทำให้เราตกลงมาที่พื้นดินอย่างแน่นอน ความคิดเช่นนี้จึงเป็นอุปสรรคสกัดกั้นศักยภาพที่จะบินของมนุษย์ แต่ต่อมาด้วยวิธีคิดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมของพี่น้องตระกูลไรท์ (Wright brothers) หรือกรณีของไอแซค นิวตัน (Isaac Newton) นักวิทยาศาสตร์ที่ยิ่งใหญ่ตลอดกาลก็เช่นกัน ก็เป็นผู้ที่สามารถคิดออกไปนอกกรอบเดิม จึงทำให้เกิดการค้นพบกฎแรงโน้มถ่วงของโลก (Law of gravity) จากการนั่งใต้ต้นแอปเปิลและตั้งคำถามตนเองว่า “เพราะเหตุใดผลแอปเปิลจึงต้องหล่นลงพื้นดิน ทำไมไม่ลอยขึ้นไปในอากาศ คำถามนี้สะท้อนถึงวิธีการคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง (Thinking the unthinkable) ได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างอื่นที่สะท้อนวิธีคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึงก็ได้แก่ การใช้วิธีการอหิงสา (Non-violence) ของมหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi) เพื่อกอบกู้เอกราชของอินเดีย หรือกรณีของมาติน ลูเธอร์ คิง (Martin Luther King) ที่ต่อสู้เพื่อการปลดปล่อยทาสสีผิวเป็นอิสระในสหรัฐ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ในภาวะวิกฤตต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาความเป็นผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental leadership ที่สามารถกระตุ้นให้ทุกคนเกิดวิธีการคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง (Thinking the unthinkable) จึงเป็นความสำคัญประการแรก

2. สามารถครองสติได้ดีและอย่างมั่นคง ในทุกสถานการณ์ (Feeling the numbness)

ในห้วงเวลาที่ผลการประกอบธุรกิจประสบความสำเร็จสูง ผู้นำมักหลงใหลได้ปลื้มอยู่กับผลสำเร็จนั้น จนลืมไปว่า แท้จริงแล้วลูกค้าคือผู้ที่จ่ายเงินเดือนและให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่พวกตน การทำงานอย่างหนักของคนเหล่านั้นคือฐานที่มาของความสำเร็จในกิจการของผู้นำ และถ้าต้องการให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องได้ต่อไป ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงผลผลิตและการบริการลูกค้า ตลอดจนบริษัทโดยรวมอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

เมื่อไรก็ตามถ้าผู้นำเฉยเมยขาดความใส่ใจต่อพนักงาน ลูกค้า ผู้สนับสนุนปัจจัย คู่แข่ง ภาครัฐและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องด้วยแล้ว นั่นเป็นสัญญาณบ่งบอกจุดเริ่มต้นสู่ความตกต่ำของบริษัท กล่าวได้ว่า ความรู้สึกหลงใหลได้ปลื้ม คือศัตรูร้ายที่สร้างความรู้สึกเฉยเมยหรือง่วงของผู้นำที่มีต่อสภาพแวดล้อมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อบริษัทตลอดเวลา

ในช่วงที่บริษัทมีผลการประกอบการดี ผู้นำมักหลงติดอยู่กับความสุขจากผลของความสำเร็จนั้น เช่นเดียวกันในช่วงเกิดภาวะวิกฤตผู้นำมักถูกปัญหาครอบงำจนมองไม่เห็นทางออก กล่าวโดยย่อ ผู้นำจะผูกติดกับปัจจัยที่เป็นอยู่ในขณะนั้นจนไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยดังกล่าวให้บังเกิดผลที่ดีขึ้น ภาวะผู้นำแบบ Transcendental leadership จะต้องมีความสติ และสามารถควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสน ความง่วงงวยต่อสิ่งที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานของตน ผู้นำแบบดังกล่าวจะมีพลังและความตื่นตัวอยู่เสมอไม่ว่าจะอยู่ในภาวะดีหรือร้ายก็ตาม ผู้นำแบบ Transcendental leadership จะเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ก่อนที่จะมีวิกฤตตามมา

มีความสามารถในการใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด ก่อนที่โอกาสนั้นจะต้องกลายเป็นภาระ
ค่าใช้จ่ายอย่างมหาศาลขององค์กรตามมา

3. สามารถทำในสิ่งที่เป็นไปได้ (Doing the impossible)

มีบุคคลตัวอย่างของการทำในสิ่งที่คนอื่นคิดว่าเป็นไปไม่ได้ คือ จอห์น คูตีส์ (John Coutis) นักพูดผู้ยิ่งใหญ่ที่สามารถสร้างแรงจูงใจต่อผู้ฟังทั่วโลก เขาเป็นบุคคลที่ความมุ่งมั่นเพียรพยายามอย่างสูงยิ่ง จนประสบความสำเร็จในชีวิตมากมาย เขาเป็นคนพิการที่มีร่างกายเพียงครึ่งท่อน ขาดขาทั้งสองข้างจนต้องเคลื่อนที่โดยใช้มือทั้งสองแทน แต่เขาสามารถใช้คารมในการพูดได้อย่างคล่องแคล่วและคมคาย ด้วยความมั่นใจและสามารถจูงใจแก่ผู้ฟังได้อย่างดีเยี่ยมยากที่นักพูดอื่นจะเทียบได้ มีข้อเท็จจริงอยู่ว่า คูตีส์ สามารถที่จะทำได้แทบทุกอย่างถ้าใจของเขาปรารถนาจะทำ แม้สิ่งที่ทำคนอื่นคิดว่าไม่น่าเป็นไปได้สำหรับคนพิการอย่างเขา เช่นเขาสามารถขับรถจักรยานยนต์ได้คล่อง ว่ายน้ำ เล่นเบสบอล ยกน้ำหนัก ขับรถยนต์ ซักรีดเสื้อผ้าด้วยตัวเอง และเป็นนักพูดต่อหน้าสาธารณชนที่ยอดเยี่ยม เป็นต้น

John Coutis เป็นผู้นำการจูงใจที่ยิ่งใหญ่ ที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่คนหนุ่มสาวและนักธุรกิจมากมายไปทั่วโลก เขาให้ข้อคิดว่า เขาออกจะเป็นคนโชคดียี่สิบเปอร์เซ็นต์คือความพิการของตัวเอง ในขณะที่คนส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าตนเองมีจุดอ่อนตรงไหนบ้าง เขาเห็นว่า จุดอ่อนของมนุษย์ก็คือวิธีคิดที่มองเห็นแค่สองคำตอบคือ เป็นไปได้ (Possible) กับ เป็นไปไม่ได้ (Impossible) เท่านั้น แต่สำหรับเขาแล้ว มีปรัชญาประจำตัวว่า “ต้องไม่มีคำว่า ทำไม่ได้” ด้วยเหตุนี้ แม้เขาจะพิการทางกาย แต่เขามีความสามารถในการดึงศักยภาพทั้งหลายที่มีในตัวเองออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างมากมายกว่าคนปกติทั่วไปด้วยซ้ำไป และด้วยเหตุที่เขามีลักษณะพิเศษในด้าน ความเชื่อ (Belief) ความมุ่งมั่น (Determination) และอุปนิสัยเชิงบวก (Positive disposition) สิ่งเหล่านี้ได้สร้างพลังอันมหาศาลให้เขาสามารถเอาชนะสิ่งท้าทายทั้งหลายในชีวิต เช่นเดียวกับบุคคลที่สำคัญทั้งหลายของโลกที่สามารถสร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ขึ้นมาได้ก็เพราะคนเหล่านี้มีความกล้าหาญที่ทำในสิ่งที่คนธรรมดาคิดว่าไม่น่าเป็นไปได้ทั้งสิ้น

4. สามารถเข้าถึงในสิ่งที่คนอื่นเข้าถึงไม่ได้ (Touching the untouchables)

เพื่อประกอบการอธิบายขยายความถึงคุณลักษณะหรือบทบาทของผู้ผู้นำประเด็นนี้ ขอให้นึกถึงเหตุการณ์ตอนที่เราเข้าไปดูภาพยนตร์ในโรงภาพยนตร์ ปรากฏว่า บางตอนของภาพยนตร์ที่เราต้องแอบผลอหลังน้ำตาออกโดยไม่รู้สึกรู้สึ ทั้งที่คนอื่น ๆ ไม่ได้เป็นเหมือนเรา ซึ่งกล่าวได้ว่า ภาพยนตร์สามารถเจาะลึกเข้าถึงกันบึงทางอารมณ์ของเราได้ (Touching the untouchable) ในขณะที่ไม่สามารถเข้าถึงคนอื่นได้นั่นเอง ผู้นำแบบ Transcendental มีบทบาทสำคัญที่ต้องสามารถเข้าถึงถึงผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ห่างไกลและมีส่วนร่วมในงานน้อย ซึ่งมีสภาพเสมือนเป็นบุคคลที่เข้าไม่ถึง หรือ Untouchable ขององค์กรให้ทั่วถึง

ปกติโดยทั่วไปในองค์กรเรามักได้ยินคำบ่นจากหัวหน้าว่า มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนหนึ่ง ที่เฉื่อยชา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ว่าจะหัวหน้าจะใช้วิธีการใดก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้ จึงมองว่าคนเหล่านี้เหมือนผู้หลงทาง (Lost cause) และมีสภาพเป็นบุคคลที่ขาดแรงจูงใจ หรือเป็น “Unmotivated Person” แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่มีมนุษย์คนใดเลยที่ไม่มีแรงจูงใจ เราทุกคนล้วน มีศักยภาพและพลังของแรงจูงใจซ่อนอยู่ภายในตนเองอย่างมหาศาล เพียงแต่รอเงื่อนไขและจังหวะ ที่เหมาะสมให้ได้รับการปลดปล่อยออกมาเท่านั้น

คนที่ขาดแรงจูงใจจึงเป็นเสมือนคนที่ไม่สามารถเข้าถึง (The untouchable person) และยากที่จะเปลี่ยนแปลงหรือขับเคลื่อนการทำงานของคนเหล่านี้โดยใช้วิธีการแบบธรรมดา บทบาท สำคัญยิ่งของผู้นำก็คือ ต้องเปลี่ยนแปลงเขาจากสภาพของคนที่ไม่ได้แรงจูงใจ (Unmotivated) ไปสู่ สภาพที่มีแรงจูงใจ (Motivated) อันทรงพลังให้จงได้ โดยหาวิธีการและเงื่อนไขที่เหมาะสมในการช่วยให้คนเหล่านี้สามารถปลดปล่อยพลังของแรงจูงใจ ที่อยู่ภายในตนเองออกมาและช่วยให้เขาได้ประสบความสำเร็จของตนเอง ของครอบครัว ขององค์กร ของประเทศชาติและสังคมส่วนรวมในที่สุด

ผู้นำแบบ Transcendental มีความสามารถในการเข้าถึงความคิด (Minds) จิตใจ (Hearts) และจิตวิญญาณ (Souls) ของผู้อื่นได้ดี จนทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความดีงามต่อสังคม ผู้นำมีความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร การโน้มน้าวใจได้อย่างน่าประทับใจและสามารถเข้าถึงจิตใจของคนเหล่านี้ด้วยความน่าเลื่อมใสศรัทธา จนคนเหล่านี้ปรารถนาที่จะทำเพื่อความดีงามและต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของงานและองค์กร

5. สามารถมองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น (Seeing the Invisible)

ผู้นำแบบ Transcendental เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีศิลปะเยี่ยมยอดในการมองเห็น ในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น (The art of seeing things invisible) จึงสามารถมองเห็นสิ่งที่ควรเป็น ในอนาคตได้อย่างแม่นยำชัดเจนกว่าบุคคลธรรมดาทั่วไป ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมถึงอนาคตของ องค์กรได้อย่างน่าสนใจและมีชีวิตชีวา มีศิลปะสูงในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทรงพลัง ผู้นำแบบ Transcendental เชื่อว่า บรรดาความสำเร็จทั้งหลายต้องเริ่มต้นจากการมีจินตนาการเสมอ โดยเขา สามารถใช้วิธีสื่อสารที่ดี ในการปลุกเร้า โน้มน้าวใจจนชนะใจผู้ฟังเกิดความผูกพัน อยากเข้าร่วม กิจกรรมจนประสบความสำเร็จในที่สุด ถ้าผู้นำปราศจากวิสัยทัศน์แล้ว องค์กรจะอยู่ในภาวะสิ้นหวัง ผู้คนในองค์กรจะสับสนและสูญเสียขวัญกำลังใจตามมา

ผู้นำแบบ Transcendental มีความสามารถสูงในการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจึงกระตุ้นผู้ตามของตนให้มั่นคงต่อวิสัยทัศน์ เพราะเขาทราบดีว่า ถ้าเมื่อไรที่วิสัยทัศน์ขององค์กรเสื่อมหายไป เมื่อนั้นองค์กรก็ไม่ต่างอะไรไปจากนกอินทรีปีกหักที่ ไม่สามารถบินได้อีกต่อไป ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

6. สามารถได้ยินท่ามกลางความเงียบสงบ (Listening to silence)

ตัวอย่างที่ดีของผู้ที่มีคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำ Transcendental ในประเด็นนี้ก็คือ เฮเลน เคลเลอร์ (Helen Keller) สตรีสำคัญคนหนึ่งของโลกที่เกิดมาพร้อมกับความพิการคือ ทั้งตาบอด หูหนวก และเป็นใบ้ เธอต้องฝึกเรียนอักษรเบรลล์ (Braille) เพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ และที่สำคัญที่สุดก็คือ เธอได้พัฒนาความสามารถภายในด้านการรับรู้ (Internal perception) ได้อย่างยอดเยี่ยมโดยเฉพาะ ความสามารถรับฟังท่ามกลางความเงียบ (listen to silence) ด้วยจิตใจ (Heart) สมอ (Mind) และจิตวิญญาณ (Soul)

ในโลกของการทำงาน พบว่ามีสถานการณ์สำคัญที่ผู้ทำงานมักนิ่งเงียบเมื่ออยู่ต่อหน้าหัวหน้า ได้แก่ กรณีที่มีภาวะวิกฤตที่กระทบมากมายจนไม่รู้ว่าจะจัดการอย่างไรหรือมีเรื่องใหญ่สำคัญมากที่ทำนายให้ต้องทำให้ได้ สำหรับปฏิกริยาที่ผู้ปฏิบัติมักจะทำก่อนอื่นใดก็คือ การหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธต่อความเป็นจริง จึงไม่น่าแปลกใจว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรจะไม่นำเสนอข้อมูลที่เป็นจริงของงานเสนอขึ้นไปให้หัวหน้าทราบ ทำให้การตัดสินใจของผู้นำเกิดผิดพลาดและขาดประสิทธิผลลงไป เพราะข้อมูลที่กลั่นกรองนำเสนอหัวหน้าเป็นข้อมูลเท็จที่มีใช้ความเป็นจริงเนื่องจากถูกปิดบัง จึงเกิดผลเสียหายขึ้น มีเหตุผลอยู่ 2 ประการ ที่เป็นเหตุให้มนุษย์เราเลี่ยงจากความเป็นจริง ได้แก่ ประการแรก ผู้นำขาดความจริงใจ พยายามที่จะปิดบังซ่อนเร้นความจริงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และประการหลังคือ ความไม่รู้ (Ignorance) ของผู้นำ ผู้ปฏิบัติจะบอกข้อมูลแก่ผู้นำไปตามที่ตนรู้ แต่สิ่งที่เขาอาจมิใช่ความจริงก็ได้ ดังนั้น ความไม่รู้ของผู้ปฏิบัติจึงกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานจริง เพื่อแก้ปัญหาเช่นนี้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ในการรับฟังความจริงจากเสียงเงียบ (Learn to listen to the silent truth) ผู้นำแบบ Transcendental จำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการสังเกตแบบละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับบุคคลและสิ่งของ รวมทั้งปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพราะบ่อยครั้งมักพบว่า สิ่งที่คนพูดไม่ใช่ความจริงแต่สิ่งที่ไม่พูดต่างหากที่เป็นความจริง ประเด็นนี้จึงสำคัญมาก

การพัฒนาความสามารถในการรับรู้ของผู้นำแบบ Transcendental ก็คือ ใช้การวิเคราะห์ (Analysis) และการสังเกต (Observation) เพื่อช่วยในการแสวงหาข้อเท็จจริงก่อนการดำเนินการใดๆ

7. ลงมือทำก่อนมีสัญญาณบอกเหตุ (Smelling the scentless)

ปัญหาใหญ่ที่องค์กรทั้งหลายมักประสบอยู่ในขณะนี้ก็คือ การมีบุคลากรที่คิดแบบเชิงรับ (Reactive) ส่งผลให้การดำเนินการหรือการคิดแก้ปัญหาใดๆ ขององค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้เห็นสัญญาณเกิดเหตุปรากฏขึ้นชัดเจนแล้วเท่านั้น ซึ่งเป็นการช้าเกินไป ความเสียหายต่างๆ จึงตามมาอย่างรวดเร็วจนยากที่จะแก้ไขได้ ตัวอย่างเช่น สถาบันการเงินจะเริ่มเข้มงวดการให้สินเชื่อเงินกู้กับลูกค้าก็ต่อเมื่อได้ตรวจพบว่าธนาคารของตนมีลูกค้าที่มีสภาพเป็นหนี้เสีย (Non-performing loans) จำนวนมหาศาลเกิดขึ้นแล้ว หรือกรณีบริษัทขายสินค้า ที่เพิ่งแจ้งฝ่ายกำหนดกลยุทธ์ในการขายสินค้า

ก็ต่อเมื่อตรวจพบว่าบริษัทได้สูญเสียส่วนแบ่งของตลาดให้แก่คู่แข่งไปมากแล้ว เป็นต้น สำหรับคุณลักษณะหรือบทบาทของผู้นำ Transcendental ในประเด็นนี้ สามารถเปรียบเสมือนกับการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันการเกิดเพลิงไหม้ล่วงหน้าไว้ก่อนที่จะได้กลิ่นควันไฟเกิดขึ้น (React before smelling the smoke หรือ Smelling the scentless)

ผู้นำแบบ Transcendental จึงเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติของการเป็นผู้ที่คิดและทำแบบเชิงรุก (Proactive) ที่ชอบริเริ่มการเปลี่ยนแปลง จะลงมือปรับปรุงและดำเนินการสิ่งต่างๆ ล่วงหน้าอยู่ตลอดเวลา แม้จะไม่มีสัญญาณบอกเหตุเกิดขึ้นให้เห็นก่อนก็ตาม

8. สามารถเข้าใจถึงความต้องการที่ยังไม่เกิดขึ้นของลูกค้าว่าคืออะไร (Understanding unarticulated needs)

บริษัทจำหน่ายเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ (Information technology companies) ที่ประสบความสำเร็จอยู่แถวหน้าของโลกทั้งหลาย จำเป็นมีผู้นำที่เป็นผู้นำแบบ Transcendental ทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะก่อนการผลิตสินค้าออกสู่ตลาด จะต้องสามารถคาดคะเนรสนิยมและความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าได้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม ถูกต้องและแม่นยำ ผู้นำเองจะต้องรู้ความต้องการต่อสินค้าของตนได้ล่วงหน้าไปก่อนลูกค้า (Customer-led) เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ไม่สามารถกำหนดสินค้าในอนาคตได้แต่ฝ่ายผู้นำ ในฐานะฝ่ายผลิตจำเป็นต้องนำความต้องการในอนาคตของลูกค้ามาประกอบการผลิต ให้ได้สินค้าที่มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ล้ำสมัยได้อย่างถูกต้องเป็นที่ถูกใจลูกค้า จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

ผู้นำแบบ Transcendental จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการสร้างโอกาสในอนาคตให้กับองค์กร ซึ่งเหนือกว่าผู้นำส่วนใหญ่โดยทั่วไป ที่ยังคิดและทำการผลิตไปตามข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นหลัก จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง

9. สร้างความกล้าขึ้นมาจากความกลัว (Surfacing courage from fear)

เยาวยุทธ เนห์รู อดีตนายกรัฐมนตรีคนแรกของอินเดียและเป็นผู้นำที่มีชื่อเสียงที่โด่งดังคนหนึ่งของโลก เคยกล่าวไว้ว่า “ในชีวิตของมนุษย์ไม่มีอะไรที่เลวร้ายและอันตรายมากเท่ากับความกลัว” เพราะความกลัวเป็นความรู้สึกทางอารมณ์ที่รุนแรง ซึ่งสามารถทำลายพลังในการกระทำและการคิดอย่างมีเหตุผลไปจากมนุษย์ ความกล้ามีอาณาเขตที่ความกลัว แต่ความกล้าสามารถนำหน้าความกลัวได้ ตัวอย่างเช่น ในการรบทุกคนมีความรู้สึกกลัว แต่คนที่มีความกล้าหาญเท่านั้นที่สามารถเอาชนะความกลัวได้ เพราะมีความเชื่ออย่างมั่นคงว่าตนได้ปฏิบัติไปตามหน้าที่แล้ว

ในภาวะวิกฤต เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้ ผู้นำจำเป็นต้องกระตุ้นให้ทุกคนเกิดความกล้าขึ้นมาแทนที่ความกลัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ กล้าที่จะปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร แม้จะมีอุปสรรคมากมายขัดขวางก็ตาม มีสุภาษิต

เยอรมันกล่าวให้ข้อคิดไว้ว่า “ถ้าสูญเสียความมั่งคั่งไป เท่ากับสูญเสียไปบางอย่าง ถ้าสูญเสียเกียรติยศไป ก็เป็นการสูญเสียที่มากขึ้น แต่ถ้าสูญเสียความกล้าไป ก็เท่ากับสูญเสียหมดสิ้นทุกอย่าง”

10. สร้างอนาคตที่สดใสขึ้นจากความล้มเหลวสิ้นหวัง (Creating a positive future from despair)

ตัวอย่างของผู้นำแบบ Transcendental ในประเด็นนี้ได้แก่ โอปราห์ วินฟรีย์ (Oprah Winfrey) พิธีกรสตรีมีชื่อเสียงชื่อดังระดับโลกชาวสหรัฐฯ ที่มีรายได้มากกว่า 250 ล้านดอลลาร์สหรัฐในการจัดรายการ Talk show ของเธอ ประวัติของเธอในอดีตผ่านความเจ็บปวดมากมาย จากความยากจนและครอบครัวแตกแยก พบแต่ความสิ้นหวังมากกว่ามีความหวังมาตั้งแต่วัยเด็ก แต่เธอก็สามารถใช้ความรู้สึกที่สิ้นหวังมาเป็นกำลังใจในการสร้างอนาคตที่สวยงาม เธอมักกล่าวว่า “ทุกครั้งที่ข้าพเจ้ามองไปในอนาคต ก็มักมองเห็นภาพที่สวยงามของความสำเร็จคอยอยู่ ทำให้เกิดความกระหายที่จะลงมือทำสิ่งนั้นโดยเร็ว” เธอจึงเป็นผู้นำที่สามารถพลิกวิกฤตให้กลับมาเป็นโอกาสได้อย่างแท้จริง มีข้อคิดจากสุภาชิตโบราณที่กล่าวว่า หว่านพืชอย่างไร ย่อมได้พืชอย่างนั้น ดังนั้น ถ้าผู้นำต้องการได้ผลงาน (Output) ในอนาคตขององค์กรอย่างไร ก็ต้องเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงปัจจัยตัวป้อน (Input) ขององค์กรในปัจจุบันเสียก่อน

จากการศึกษาค้นคว้ากรอบความคิดของ Pablo Cardona เกี่ยวกับสมรรถนะของภาวะผู้นำแบบ Transcendental (Cardona's Transcendental Leadership Competency Framework)

จากที่เราเข้าใจเริ่มต้นร่วมกันแล้วว่า ความเป็นผู้นำแบบ Transcendental ว่าเกี่ยวข้องกับมิติทางความชาญฉลาดรู้เชิงจิตวิญญาณส่วนบุคคล (Personal spiritual wisdom) ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 3 ด้านได้แก่ 1). ด้านจิตสำนึกและสติรับรู้ (Consciousness) 2). ด้านคุณลักษณะที่มีคุณธรรม (Moral character) และ 3). ด้านความศรัทธาเลื่อมใส (Faith) นั้น ถ้ามองอีกมิติหนึ่งเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มีคำถามที่จำเป็นต้องตอบ เช่น สมรรถนะของความเป็นผู้นำแบบ Transcendental ว่ามีอะไรบ้าง ผู้นำแบบ Transcendental ควรแสดงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง และผู้นำแบบ Transcendental แตกต่างไปจากผู้นำที่มีใช้แบบ Transcendental อย่างไร เป็นต้น ในประเด็นเหล่านี้ Cardona (2000) ได้สังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบความคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะของภาวะผู้นำแบบ Transcendental ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 สมรรถนะของภาวะผู้นำแบบ Transcendental

สมรรถนะ	คำอธิบาย	คำถามหลัก
1. รู้แจ้งตนเอง (Self-insight)	- ความสามารถแสดงอัตลักษณ์ ตนเองได้ชัดเจนและเข้าใจถึงจุด แข็งและจุดอ่อน ค่านิยม ความเชื่อ ความเป็นตัวตนแท้จริง	- คุณรู้จักตนเองมากน้อยเพียงไร - คุณชื่นชอบและนับถือตนเองแค่ไหน - Brand แทนตัวคุณคืออะไร
2. วัตถุประสงค์ ส่วนตัว (Self-purpose)	- สามารถเข้าใจและระบุ วัตถุประสงค์ส่วนตัวได้ถูกต้อง	- มุมมองอนาคตชีวิตตนเองคืออะไร - ทำไมท่านต้องการเป็นผู้นำ
3. ความชาญฉลาด (Wisdom)	- สามารถตัดสินใจโดยยึดหลักการ มากกว่าความถูกใจ	- คุณรู้สึกสบายใจที่ต้องเป็นคนที่คน อื่นไม่ค่อยรู้จักไหม - คุณสามารถมองเห็นผลกระทบที่ ตามมาจากการตัดสินใจสัก 2 ข้อ ได้ไหม
4. ความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม (Integrity)	- แสดงพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือเป็นที่ น่านับถือ และสะท้อนออกเป็น ค่านิยมขององค์กร	- คนอื่นมีความหวังได้ในตัวคุณไหม คุณมีพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาไหมและ สามารถคาดหมายได้ไหม - คุณรู้สึกพอใจที่ได้พูดอย่างจริงจังไหม - คุณชัดเจนในการกระทำที่โปร่งใส ไหม
5. ความสามารถ เชื่อมโยง (Connectedness)	- พัฒนาและบริหารแบบเครือข่าย สร้างพันธมิตรและความร่วมมือ อย่างกว้างขวาง มีสัมพันธภาพ อย่างใกล้ชิด	- คุณกระตือรือร้นอยากเข้าหาผู้อื่น ไหม - คุณใช้เวลาเพื่อเข้าถึงผู้อื่นจริงจังไหม - คุณให้การเคารพนับถือผู้อื่นไหม - คุณรับฟังผู้อื่นอย่างจริงจังไหม
6. เน้นการทำงาน (Performance Focus)	- แสดงพฤติกรรมขับเคลื่อน องค์กรสู่เป้าหมายชัดเจน	- คุณยึดมั่นในงานรับผิดชอบไหม - งานรับผิดชอบสามารถตรวจสอบ - คุณให้งานคนอื่นสามารถตรวจสอบ ไหม

สมรรถนะ	คำอธิบาย	คำถามหลัก
		- คุณทำให้ทุกคนชัดเจนในสิ่งที่องค์กรคาดหวังไหม
7. เน้นสร้างสิ่งใหม่และความงอกงาม (Renewal and Growth Focus)	- แสดงพฤติกรรมเน้นปรับปรุงผลงานส่วนบุคคลและองค์กร	- คุณได้พยายามพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะตนเองอย่างไร - คุณกระตุ้นผู้อื่นในทั้งองกมทั้งด้านส่วนตัวและในงานอย่างไร

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental leadership ยังเป็นเรื่องใหม่ที่มีมุมมองต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ผลกระทบและความท้าทายใหม่ๆ จากภาวะโลกาภิวัตน์มีความยุ่งยากและซับซ้อนเกินกว่าแนวคิดของภาวะผู้นำต่างๆ แบบดั้งเดิมจะรับมือได้อย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดเวลา สร้างความคาดหวังว่าจะเกิดสิ่งใหม่ขึ้นเฉกเช่นเมื่อ 10 ปีที่ผ่านมาได้เกิดกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ทางบริษัทต่างๆ นำมาใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในช่วงนั้น เช่น แนวคิดเรื่อง Learning organization, และ Empowerment เป็นต้น ซึ่งได้สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาองค์กรและประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำได้อย่างมากมาย อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ดังกล่าว ก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้นมากมายในยุคปัจจุบันที่มองเห็นความจำเป็นต้องใช้มิติด้านจิตใจและคุณธรรม เพื่อการขับเคลื่อนสังคมและองค์กรในอนาคต ดังนั้นสังคมและองค์กรจึงไม่อาจจะละเลยต่อความสนใจและให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทางจิตใจ (Spiritual development) อีกต่อไป

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental leadership จึงเป็นความพยายามที่จะให้คำตอบหนึ่งต่อปัญหาและความต้องการดังกล่าว เพราะเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตหรือจิตวิญญาณ (Spirituality) ที่มีกรอบครอบคลุมองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการ ได้แก่ ความมีสติสัมปชัญญะ (Consciousness) การยึดมั่นและประพฤติในหลักคุณธรรมจริยธรรมต่างๆ (Moral character) และการมีความเลื่อมใส ความศรัทธา (Faith) อย่างมั่นคง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ก็ได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์ด้วยมุมมองของกรอบความคิดดั้งเดิม (Traditional perspective) ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีความเป็นอุดมคติ (Too idealistic) มากเกินไป จนยากที่นำไปปฏิบัติได้ในบริบทของโลกความจริงที่เป็นสากลได้ ในขณะที่มุมมองตามกรอบความคิดใหม่ (Nontraditional perspective) ก็เชื่อว่าในโลกนี้ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้และสามารถที่จะทำให้เป็นจริงได้ในที่สุด

จึงสรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น Transcendental leadership จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางต่อไป ด้วยการวิจัยอย่างกว้างขวาง แต่ต้องมีใช้การวิจัยที่ใช้กรอบความคิดและวิธีการที่แคบ ๆ ของการวิจัยแบบเก่า (Empirical research) ซึ่งไม่เหมาะสม เพราะเป็นการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แบบดั้งเดิมที่มีมุมมองของกรอบที่จำกัดมาทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบ Transcendental ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่แบบนอกกรอบ จึงเปรียบเสมือนการมองปัจจุบันและอนาคตผ่านเลนส์แว่นตาในอดีต ซึ่งเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง ที่พึงระวัง เพื่อให้ได้ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ที่สามารถเป็นทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

จากการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนะของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปทำการสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น

1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ Cardona

Cardona (2000, p. 151) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นทฤษฎีที่มีฐานความคิดสำคัญในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรื่อง "การให้" เป็นหลักการของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (A contribution - based exchange relationship) โดยผู้นำแบบเหนือชั้นจะให้ความหวังใฝ่ต่อผู้ตามของตน ด้วยการให้สิ่งที่ดึงดูดใจให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น จุดเน้นที่เป็นมุมมองของ Cardona ก็คือ ผู้นำแบบเหนือชั้นจะมีลักษณะสมรรถนะของผู้นำที่มุ่งที่จะพัฒนาและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม ให้สูงขึ้น (เช่น ยกย่องระดับแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อผู้อื่น (Motivation to do things for others) หรือแรงจูงใจปรารถนาที่จะให้แก่ผู้อื่น (Motivation to contribute) เป็นต้น Cardona จึงเน้นเรื่อง การยกระดับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ของผู้ตามเป็นสำคัญ แต่ขณะเดียวกันก็มีได้ ละเลยด้านการพัฒนาด้านจิตใจ (Spiritual development) โดยมองผู้นำแบบเหนือชั้นว่าเป็น "ผู้นำ แบบผู้รับใช้" หรือ "ผู้นำแบบใฝ่บริการ" (Servant - leader) ที่ทำให้ผู้ตามเกิดประสิทธิผลขึ้น สรุปได้ ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ Cardona ประกอบด้วย 1) ความมีจริยธรรม 2) จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ 3) สมรรถนะของผู้นำ 4) การใฝ่บริการ 5) การมีวิสัยทัศน์ และ 6) แรงจูงใจภายใน

2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ Strack & Fouter

Strack & Fouter (2002, pp. 3-18) ระบุว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นมีองค์ประกอบ คือ การพัฒนาทางด้านจิตใจ (Spirituality) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการแสดงออกซึ่งวิสัยทัศน์ และการมีสมรรถนะของผู้นำซึ่งแสดงออกให้เป็นที่ยอมรับ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบ

เหนือชั้นตามทัศนะของ Strack & Fouler ประกอบด้วย 1) จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ

2) การมีวิสัยทัศน์ และ 3) สมรรถนะของผู้นำ

3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ Lui

Lui (2007, p. 49) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นว่า ผู้นำแบบเหนือชั้นมีความสามารถในการเป็นผู้นำด้านจิตวิญญาณ การปฏิบัติที่มีจริยธรรม เป็นผู้นำโดยการให้บริการ และเป็นผู้ชักจูงผู้อื่นในการแสดงออกทางวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ Lui ประกอบด้วย 1) จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ 2) การมีจริยธรรม 3) การให้บริการและ 4) การมีวิสัยทัศน์

4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ Tan

Tan (2010, pp. 34 - 38) ระบุถึงภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถกระตุ้น ให้ทุกคนเกิดวิธีการคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง (Thinking the Unthinkable) จะต้องมีความรู้ และสามารถ ควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสน มีความกล้าหาญ ความสามารถในการเข้าถึงความคิด (Minds) จิตใจ (Hearts) และจิตวิญญาณ (Souls) มีความสามารถสูงในการสร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้นำแบบเหนือชั้นจึงประกอบด้วย ความมี จิตวิญญาณ สมรรถนะของผู้นำ จริยธรรม การให้บริการ และการมีวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ Tan ประกอบด้วย 1) จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ 2) สมรรถนะของผู้นำ 3) จริยธรรม 4) การบริการ และ 5) การมีวิสัยทัศน์

5) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ สุทธิชัย ปัญญาโรจน์

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2565) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดี คนที่เป็นผู้นำมักมีลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้ตาม คนที่เป็นผู้นำมักเป็นคนที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้อื่นยอมทำตาม อีกทั้งผู้ตามยอมได้นำเอาความประพฤติ ได้นำเอาแบบอย่างในการทำงาน ผู้ตามบางคนถึงกับยอมถอดแบบผู้นำ บางคนลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ ประกอบด้วย 1) จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ 2) สมรรถนะของผู้นำ 3) วิสัยทัศน์

6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ อภิวิชญ์ ต้นตุลา และคณะ

อภิวิชญ์ ต้นตุลา และคณะ (2558, หน้า 188) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เน้นการใช้เรื่อง ค่านิยม (Values) เจตคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์ ความหวัง ความศรัทธา วิสัยทัศน์ เป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจ ภายในให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ผู้นำแบบเหนือชั้นจึงยึดหลักการพัฒนาจิตใจ ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้เป็นแนวทางดำรงชีวิต สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ

อภิวิชญ์ ต้นตุลา และคณะ ประกอบด้วย 1) ความศรัทธา 2) วิสัยทัศน์ 3) เจตคติ 4) แรงจูงใจ
5) จิตวิญญาณของผู้นำ

7) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ วชิระ ดวงมาตย์พล

วชิระ ดวงมาตย์พล (2558) ได้นำมาศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เพื่อศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดผ่านการศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เขาได้นำแนวคิดของ Tan มาพัฒนา องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบข้างต้น โดยเสนอว่าคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบเหนือ ชั้นจะประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญคือ 1) การมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ

2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีจริยธรรม 4) การให้บริการ และ 5) การมีสมรรถนะผู้นำ

8) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ เขาวนุช สว่างชาติ และ พิมพ์อร สดเอี่ยม

เขาวนุช สว่างชาติ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561, หน้า 337) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือ ชั้นภาษาอังกฤษเรียกว่า The Transcendental Leadership นั้น เป็นกระแสแนวโน้มนทางด้านภาวะ ผู้นำของศตวรรษที่ 21 นี้ ซึ่งยังคงเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ยังไม่ค่อยชัดเจนนัก และยังมีชื่อเฉพาะใน ภาษาไทย จุดเด่นด้านแนวคิดก็คือ เป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดมิติด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ เป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำความดีงามเพื่อผู้อื่นและเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก จึงอาจเรียกได้ ว่าเป็น ภาวะผู้นำแบบเลิศคุณธรรม ส่วนมิติที่เกี่ยวกับด้านบทบาท สมรรถนะและคุณลักษณะของ ผู้นำแบบ Transcendental ที่ระบุโดยบุคคลและตามเอกสารต่างๆชี้ชัด อยู่ในระดับที่สูงเป็นพิเศษ กว่าภาวะผู้นำแบบอื่นใด จึงอาจเรียกผู้นำแบบ Transcendental ในภาษาไทยได้ว่า ภาวะผู้นำแบบ เหนือชั้น หรือ ภาวะผู้นำแบบเยี่ยมยอด ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ จริยธรรม การให้บริการ สมรรถนะของผู้นำ และเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะ ผู้นำแบบเหนือชั้นในการบริหารงานแล้วเชื่อว่าจะช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ความสามารถ และ ศักยภาพบริหารสถานศึกษา สร้างคนให้เป็นผู้นำตามแบบอย่าง ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และ ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่าสถานศึกษาจะดีหรือไม่ดีมีคุณภาพ หรือไม่ นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554) สรุปได้ว่า

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ เขาวนุช สว่างชาติ และพิมพ์อร สดเอี่ยม ประกอบด้วย 1) จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) จริยธรรม 4) การให้บริการ และ 5) สมรรถนะของผู้นำ

9) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ พรชัย เจดามาน และคณะ

พรชัย เจดามาน และคณะ (2564, หน้า 27) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นจะเป็นตัว แปรขับเคลื่อนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำภายใต้ยุคพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สามารถกระตุ้นให้

บุคลากรได้ใช้ศักยภาพปฏิบัติงานสู่ผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายองค์กร ซึ่งมีมิติสำคัญของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ จิตวิญญานความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การให้บริการ และสมรรถนะผู้นำ สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ พรชัย เจดามาน และคณะ ประกอบด้วย 1) จิตวิญญานความเป็นผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) คุณธรรมและจริยธรรม 4) การให้บริการ และ 5) สมรรถนะผู้นำ

10) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ สุรสิทธิ์ ไกรสิน

สุรสิทธิ์ ไกรสิน (2565, หน้า 34) ได้กล่าวเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ว่าเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลจำเป็นที่จะต้องเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการปรับองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและทำให้องค์กรพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ๆตลอดเวลา หมายความว่าองค์กรต้องมีความคล่องแคล่วมากขึ้น และผู้นำต้องพร้อมที่จะลงมือเปลี่ยนองค์กรด้วยตัวเองดังเช่นภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามแนวพุทธศาสนาในยุคดิจิทัลที่ประกอบด้วย 1) ค่านิยม 2) เจตคติ 3) พฤติกรรม ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น จำแนกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ จิตวิญญานของความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ จริยธรรม การให้บริการ และสมรรถนะของผู้นำ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านจิตใจ หรือ จิตวิญญาน ที่ครอบคลุมด้านความคิด ได้แก่ สติสัมปชัญญะ ด้านความรู้สึกรู้ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรมต่าง ๆ และด้านจิตใจ ได้แก่ ความศรัทธา เป็นต้น สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามทัศนะของ สุรสิทธิ์ ไกรสิน ประกอบด้วย 1) จิตวิญญานของความเป็นผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) จริยธรรม 4) การให้บริการ และ 5) สมรรถนะของผู้นำ

จากการศึกษาองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของนักวิชาการที่กล่าวเบื้องต้น สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นแสดงไว้ในตารางที่ 2 ดังนี้ ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น จากทัศนะของนักวิชาการ จำนวน 10 คน

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบหลัก	Cardona (2000)	Strack and Fottler (2002)	Liu (2007)	Tan (2010)	สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2556)	อภิรักษ์ ตันตุลา และคณะ (2558)	วชิระ ดวงมาตย์พล (2558)	เขาวนุช สว่างชาติ และพิมพ์อร สดเอี่ยม (2561)	พรชัย เจตมานัน และคณะ (2565)	สุรสิทธิ์ ไกรสิน (2565)	ความถี่
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	9
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3. ด้านวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10
4. ด้านใฝ่บริการ	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	8
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
6. ด้านแรงจูงใจ	✓					✓					2

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์คัดเลือกความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกับบริบทงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการใฝ่บริการ และ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. วุฒิกการศึกษา

วุฒิกการศึกษาของข้าราชการครูที่มีการปฏิบัติสายการสอนในสถานศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาในแง่ของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เนื่องด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับ เพียงฤทัย ชูมวัน (2560, หน้า 71) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จำแนกตามวุฒิกการศึกษา พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 จำแนกตามวุฒิกการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ อภิรดี อึ้งพวง (2560, หน้า 56) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิกการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน เป็นสิ่งที่บ่งบอกให้ทราบว่าสถานศึกษามีจำนวนนักเรียนมากน้อยเพียงใด ขนาดโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันจะได้รับการจัดสรรทรัพยากรในการบริหารงาน เช่น งบประมาณ วัสดุ อาคารสถานที่ และสิ่งก่อสร้าง ฯลฯ แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดสถานศึกษาตามจำนวนนักเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) ดังนี้

- 1) โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 119 คนลงมา
- 2) โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาขนาดกลางที่มีจำนวนนักเรียน

120 – 719 คน

- 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ขึ้นไปที่มีจำนวนนักเรียน 720 คนขึ้นไป

สอดคล้องกับ นิภาพร รอดไพบุสย์ (2565, หน้า 72) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว พบว่า ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ อนรรฆพร ช่อลัดดา (2565, หน้า 83) ได้ทำการศึกษาเรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ประสพการณ์ในการทำงาน

ประสพการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะประสพการณ์การบริหารงาน ย่อมส่งผลให้การพัฒนาการเรียนการสอน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ เสาวภาพันธ์ ศรีประเสริฐ (2560, หน้า 79) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ ภัทราพร ผาสุข (2563, หน้า 80) ได้ทำการศึกษาเรื่อง บทบาทครูในยุคดิจิทัล ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการเปรียบเทียบบทบาทครูในยุคดิจิทัล ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 บทบาทด้านผู้ฝึกสอน และผู้นำทาง จำแนกตามประสพการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของครูในโรงเรียน โดยที่ตำแหน่งทางวิชาการเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ที่มีซึ่งส่งผลต่อระดับความพึงพอใจและทัศนคติของครูที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ อนรรฆพร ช่อลัดดา (2565, หน้า 82) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการโดยรวมและด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ สาริต มณฑาณี (2559, หน้า 74) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนคติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนคติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการแต่ละแบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

มนตรี ถ้ำหิน (2560) การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น และ 3) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ศึกษาความเหมาะสมขององค์ประกอบ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 45 คน 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อร่างรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน และยืนยันรูปแบบโดยการสัมมนาอีก 15 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน 3) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น โดยการทดลองใช้รูปแบบในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 1 โรงเรียน มีกลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 14 คน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อต่อความสามารถภายในตน 2) จิตสำนึกและสติรับรู้ 3) คุณลักษณะที่มีคุณธรรม และ 4) ความศรัทธา ผลการพัฒนารูปแบบพบว่า องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า โรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบสามารถดำเนินการตามรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีระดับการปฏิบัติตามตัวชี้วัดทุกโครงการในระดับมากที่สุด และมีการดำเนินการตามรูปแบบ โดยมีระดับคุณภาพของรายการที่ปฏิบัติตามตัวชี้วัดในระดับดีมาก

วชิระ ดวงมาตย์พล (2558) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยมี 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 16 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Nvivo แล้วสังเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชั้นตอนที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 679 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ สัมภาษณ์และเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ เพื่อพิจารณาความ เหมาะสมของข้อมูลที่จะมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้ ค่า Bartlett Test of Sphericity และค่า Measure of Sampling Adequacy (MSA) และใช้โปรแกรม LISREL 8.52 วิเคราะห์องค์ประกอบ และตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ที่ได้รับการพัฒนา กับข้อมูลเชิง ประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า 1. ผลการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบ เหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย และ 101 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ด้านจิต วิญญาณของความเป็นผู้นำ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 19 ตัวบ่งชี้ ด้านวิสัยทัศน์ มี 4 องค์ประกอบ ย่อย และ 27 ตัวบ่งชี้ ด้านจริยธรรม มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 14 ตัวบ่งชี้ ด้านการให้บริการ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวบ่งชี้ และด้านสมรรถนะของผู้นำ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 28 ตัว บ่งชี้ 2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ พิจารณาจากค่าสถิติ ดังนี้

$\chi^2 = 66.90$, $df = 62$, $p = 0.31$, 0096 RMSEA = 0.011 Critical N = 906.91 $\chi^2/df = 1.08$ GFI = 0.99 AGFI = 0.97 CFI = 1.00 Standardized RMR = 0.0096 แสดงว่า โมเดลสมการโครงสร้างของ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่าโมเดลสมการโครงสร้างของ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐาน

พรชัย เจตมานาน (2564) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน และศึกษาความสัมพันธ์ของ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพัน องค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา จาก 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง สำหรับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 , 26 และผู้อำนวยการสถานศึกษา รวม 18 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ส่วนกลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู รวม 790 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มชั้นหลายขั้นตอน การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการศึกษาเอกสาร การระดมสมองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์ รวมทั้ง การสำรวจด้วยแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์ 3 ขั้นตอน คือ 1) การลดทอนข้อมูล 2) การจัดระบบข้อมูล 3) การตีความนำไปสู่ บทสรุป ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของ คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน คือ จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและ จริยธรรม การให้บริการ และสมรรถนะผู้นำ ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา มีความสัมพันธ์เชิง บวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากการสร้างความรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากร ทางการจัดการศึกษาของการปรับตัวและปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิวิชญ์ ต้นตุลา (2558) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 2) ระดับปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจ และความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจ และความซื่อสัตย์สุจริตกับภาวะผู้นำ แบบเหนือชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 400 คน จำแนกเป็น ผู้บริหาร 40 คน และครู 360 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณ โดยใช้วิธี Enter ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านใน ภาพรวมทุกด้าน ได้แก่ ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านจริยธรรม ด้านการ ให้บริการ และด้านสมรรถนะของผู้นำ อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยวัฒนธรรม องค์การของสถานศึกษา ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจ และปัจจัยความซื่อสัตย์สุจริต โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกปัจจัย 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเลย เขต 1 ในระดับสูง 1 ปัจจัย คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ในระดับปานกลาง 3 ปัจจัย

คือ ความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา และการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร
 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 .01 จำนวน 3 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ความซื่อสัตย์สุจริต (X_4) การเสริมสร้างพลัง
 อำนาจ (X_3) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา (X_2) ที่ระดับ .05 คือ ความคิดสร้างสรรค์ (X_1) มี
 ประสิทธิภาพการพยากรณ์ ร้อยละ 73.80 ($R^2=.738$) สามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

$$\hat{y} = .964 + .063(X_1) + .123(X_2) + .157(X_3) + .419(X_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ

$$Z_{\hat{y}} = .081X_1 + .159X_2 + .205X_3 + .547X_4$$

ปิยะ ทองมา (2565) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน
 มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 การวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้
 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา
 โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 กลุ่มตัวอย่าง
 คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัด
 สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 จำนวน 312 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ
 โคเฮน และใช้การกำหนดตัวอย่างวิจัยตามโควตา จากนั้นสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ใน
 การวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.989 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการเปรียบเทียบความแตกต่าง
 ของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น
 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับ
 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา
 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ใน
 ภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีวิสัยทัศน์
 ไม่พบความแตกต่าง และข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีอายุ ตำแหน่ง
 และสำนักงานเขตพื้นที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร
 สถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Cardona (2000) ถือเป็นบุคคลแรกที่เป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือ Transcendental leadership โดยอธิบายว่า เป็นทฤษฎีที่มีฐานความคิดสำคัญคือ ยึดเอาการแลกเปลี่ยนเรื่อง “การให้” เป็นหลักการของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (A contribution-based exchange relationship) โดยผู้นำแบบเหนือชั้นจะให้ความหวังใจต่อผู้ตามของตน ด้วยการให้สิ่งที่ดีงามเพื่อให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น จุดเน้นที่เป็นมุมมองของ Cardona ก็คือ ผู้นำแบบเหนือชั้นมุ่งที่จะพัฒนาและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น (เช่น ยกระดับแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆเพื่อผู้อื่น (Motivation to do things for others) หรือแรงจูงใจปรารถนาที่จะให้แก่ผู้อื่น (Motivation to contribute) เป็นต้น Cardona จึงเน้นเรื่องการยกระดับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ของผู้ตามเป็นสำคัญ แต่ขณะเดียวกันก็ได้ละเลยด้านการพัฒนาด้านจิตใจ (Spiritual development) โดยมองผู้นำแบบเหนือชั้นว่าเป็น “ผู้นำแบบผู้รับใช้” หรือ “ผู้นำแบบใฝ่บริการ” (Servant-leader) ที่ทำให้ผู้นำเกิดประสิทธิผลขึ้น

Strack and Fottler (2002, pp. 3 - 18) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในหน่วยงานด้านสุขภาพ พบว่า ผู้นำที่มีการพัฒนาทางด้านจิตใจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะมีพฤติกรรมของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 5 ด้านได้แก่ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานที่เคยชิน 2) สามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมแก่ผู้ตาม 3) สร้างความสามารถในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตาม 4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างต้นแบบแก่ผู้ตาม และ 5) สามารถปลุกเร้าให้กำลังใจแก่ผู้ตามจึงส่งผลให้ประสิทธิผลต่อองค์การสูงขึ้น

Fry (2003) มองว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นภาวะผู้นำยึดหลักองค์รวม (Holistic leadership) กล่าวคือ ศึกษามนุษย์ในภาพองค์รวมทั้งคน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านทางกาย (Physical/Body) สองคือด้านทางสมอง (Mind) ซึ่งประกอบด้วยความคิดเชิงตรรกะและเหตุผล สามคือด้านหัวใจ (Heart) ซึ่งประกอบด้วยอารมณ์และความรู้สึก และสี่คือด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ (Spiritual) ได้แก่ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นต้น ในขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีเพียง 3 องค์ประกอบแรกเท่านั้น แต่ขาดองค์ประกอบด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณไป

Sanders, Hopkins and Geroy (2003, pp. 21 - 31) ได้กล่าวว่า เมื่อผู้นำยึดมั่นด้านจิตใจและจิตวิญญาณสูงขึ้น ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อปัจจัยภายในตนเป็นหลักมากกว่าการยึดสิ่งที่เป็นวัตถุหรือปัจจัยภายนอกตน ด้วยเหตุดังกล่าวผู้นำแบบเหนือชั้นจึงมีแนวโน้มของการมีคุณลักษณะด้านความเชื่อต่อความสามารถภายในตน (Internal Locus of Control) สูงขึ้น

Liu (2007, pp. 126 - 135) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นโดยยึดมิติของการพัฒนาตามแถบต่อเนื่องของแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ

แบบเหนือชั้น ประกอบด้วย ความมีสติตระหนักรู้ (Consciousness) คุณลักษณะที่มีคุณธรรม (Moral Character) ความศรัทธาของผู้นำ (Faith) และความเชื่อต่อความสามารถภายในตน (Internal Locus of Control)

Tan (2010, pp. 34 - 38) ระบุถึงภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นว่าเป็นผู้นำที่มีความสามารถ กระตุ้น ให้ทุกคนเกิดวิธีการคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง (Thinking the Unthinkable) จะต้องมีความสติ และสามารถ ควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสน มีความกล้าหาญ ความสามารถในการเข้าถึงความคิด (Minds) จิตใจ (Hearts) และจิตวิญญาณ (Souls) มีความสามารถสูงในการ สร้างแรงบันดาลใจ ต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้นำแบบเหนือชั้นจึง ประกอบด้วย ความมีจิตวิญญาณ สมรรถนะของผู้นำ จริยธรรม การไฟ้สบริหาร และการมีวิสัยทัศน์

Beckwith (2010) ทำวิจัยในการศึกษาระดับปริญญาเอกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น Transcendental Leadership in Action: an Expleration of How Self - Identified Transcendental Leaders Build a Culture of Workplace Spirituality เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ สถานประกอบการที่มีหัวหน้างานที่แสดงตนเป็นผู้นำแบบเหนือชั้นที่สร้างวัฒนธรรมการทำงานโดยใช้ จิตวิญญาณ (Spirituality) พบว่าผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental Leadership) ทำให้เกิดการ พัฒนาและเกิดความสำเร็จในหน่วยงานของตนเอง นอกจากนี้ผู้นำแบบนี้ยังมีการพัฒนาจิตใจของ ตนเองขณะปฏิบัติงานและยังสามารถถ่ายทอดความรู้ในการใช้จิตวิญญาณของผู้นำ (Leader) ให้ผู้ตาม (Follower) ได้อย่างสมบูรณ์ทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างสมบูรณ์ งานวิจัยนี้เป็นพื้นฐานให้ผู้นำที่กำลังมองหาวิธีในการสร้างความ มีจิตวิญญาณในการทำงานในองค์กรของตนและผู้นำที่มีความสนใจรูปแบบการบริหารงาน โดยมีภาวะผู้นำแบบใหม่

สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นเป็นตัวแปร ที่นักวิจัยให้ความสนใจที่จะทำการศึกษา โดยมีแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยมาช่วยในการสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นถึงความสำคัญของการเป็นตัวแปร และส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา ทั้งทางตรงและทางอ้อม ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และช่วยให้เกิดการบรรลุตาม เป้าหมายตามที่สถานศึกษาได้วางไว้ได้ จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นเป็นตัวแปรที่มีความ น่าสนใจเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ซึ่งคาดว่าผลการวิจัยจะเป็น ประโยชน์ต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาสืบต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดชลบุรี ระยะเวลา โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ โดยมีรายละเอียดการ ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู ในสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดชลบุรี ระยะเวลา ปีการศึกษา 2565 จำนวนรวมทั้งสิ้น 2,946 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดชลบุรี ระยะเวลา, 2565)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครู ในสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดชลบุรี ระยะเวลา ปีการศึกษา 2565 โดยกำหนดขนาดของ กลุ่มตัวอย่าง จากตาราง Krejcie & Morgan (1970, p. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยการใช้ขนาดของโรงเรียน เป็นเกณฑ์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของครูในสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

โรงเรียน	ประชากร จำนวน	กลุ่มตัวอย่าง จำนวน
โรงเรียนขนาดเล็ก	79	9
โรงเรียนขนาดกลาง	564	65
โรงเรียนขนาดใหญ่	2,303	266
รวม	2,946	340

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ครั้งนี้มีการดำเนินการวิจัย ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เพื่อเป็นแนวคิดในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา (5 องค์ประกอบ) โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบ ที่มีความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป เพื่อเป็นกรอบแนวคิด (Conceptual framework) ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเอกสาร หลักการ แนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนศึกษาข้อมูลเอกสารงานวิจัย รวมทั้งแบบสอบถามอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาในการสร้างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การหาค่าคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการหาค่าคุณภาพเครื่องมือโดยหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - Total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถามโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach) เพื่อนำแบบสอบถามที่มีคุณภาพมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการโดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบหาค่าคุณภาพแล้วไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน ตามที่ได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างไว้ ผ่านทางระบบออนไลน์ e-Filing ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้ Google Form ในการเก็บรวบรวม โดยข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างตอบจะแสดงผลบนฐานข้อมูล Google form ที่ผู้วิจัยได้จัดทำไว้

ขั้นตอนที่ 6 ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และนำผลการวิเคราะห์มาเทียบเกณฑ์ และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2560)

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปและนำเสนอ สรุปผลและนำเสนอการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดของเครื่องมือทั้งสองประเภทดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน รายละเอียดแบบสอบถามมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะการตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งประกอบไปด้วย วุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ จำนวน 35 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของ Likert (1967) โดยกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Quantitative Research) เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. เครื่องมือเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.2 รวบรวมแนวคิดทฤษฎีข้อมูลต่าง ๆ มาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถาม วัตถุประสงค์ผู้นำแบบเหนือชั้น แบ่งเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านจริยธรรม ด้านการให้บริการ และด้านสมรรถนะของผู้นำ

1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตรวจสอบ เสนอแนะและ นำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สำนวนภาษาและ หาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Index of item Objective Congruence : IOC) จำนวน 3 ท่าน

1.4.1 อาจารย์ ดร.ภัทรารุช รักกลิ่น

อาจารย์ประจำภาควิชา

การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.2 อาจารย์ ดร.ณัฐฉณ พุเต็มวงศ์

อาจารย์ประจำภาควิชา

การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

1.4.3 นายพิทักษ์ อักษรศิลป์

ผู้อำนวยการสถานศึกษา

โรงเรียนศรีราชา

จากนั้นนำคะแนนไปคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เชิง พฤติกรรม (Index of item Objective Congruence : IOC) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2550, หน้า 141 - 142)

1.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอประธาน และคณะกรรมการผู้ควบคุมงานนิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับ ข้าราชการครูปฏิบัติหน้าที่สายงานการสอน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

1.6 นำข้อมูลจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .95 - .96

1.7 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถามโดยใช้ วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ค่าความ เชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า .96

1.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษา เพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. เครื่องมือเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

2.1 ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยกำหนดขอบเขตของคำถามจากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ นำมาสร้างเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์

2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความถูกต้องและให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงความถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไข ทางด้านภาษาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.5 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1.1 ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียนชลบุรี "สุขบท" โรงเรียนชลราษฎรอำรุง โรงเรียนชลกันยานุกูล โรงเรียนแสนสุข โรงเรียนบ้านสวน (จันทนุสรณ์) โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม โรงเรียนหนองรีมิ่งคลศุขสวัสดิ์ โรงเรียนบ้านบึง "อุตสาหกรรมนุเคราะห์" โรงเรียนบ้านบึง "มนูญวิทยาการ" โรงเรียนวิทยาศาสตร์ จุฬารัตนราชวิทยาลัย ชลบุรี โรงเรียนคลองก้อยวิทยา โรงเรียนหนองใหญ่ศิริรวาทวิทยา โรงเรียนพานทอง

สภาชนูปถัมภ์ โรงเรียนพานทอง โรงเรียนพนัสพิทยาคาร โรงเรียนทุ่งเหียงพิทยาคม
 โรงเรียนเทพศิรินทร์ ชลบุรี (อุทกา อุปลัมภ์) โรงเรียนบ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา โรงเรียนเกาะโพธิ์ถั่ว
 งามวิทยา โรงเรียนเกาะจันทร์พิทยาคาร โรงเรียนบางละมุง โรงเรียนโพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร
 โรงเรียนผินแจ่มวิชาสอน โรงเรียนศรีราชา โรงเรียนทุ่งศุขลาพิทยา "กรุงไทยอนุเคราะห์" โรงเรียนบึง
 ศรีราชาพิทยาคม โรงเรียนสุรศักดิ์วิทยาคม โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี โรงเรียนเกาะสีชัง
 โรงเรียนสัตหีบพิทยาคม และโรงเรียนสิงห์สมุทร

1.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ส่งถึงผู้
 อำนวยการโรงเรียนชลบุรี "สุขบท" โรงเรียนชลราษฎรอำรุง โรงเรียนชลกันยานุกูล โรงเรียนแสนสุข
 โรงเรียนบ้านสวน (จั่นอนุสรณ์) โรงเรียนอ่างศิลาพิทยาคม โรงเรียนหนองรีมงคลสุขสวัสดิ์
 โรงเรียนบ้านบึง "อุตสาหกรรมอนุเคราะห์" โรงเรียนบ้านบึง "มนูญวิทยาคาร" โรงเรียนวิทยาศาสตร์
 จุฬารัตนราชมงคลวิทยาลัย ชลบุรี โรงเรียนคลองกุ่มวิทยวิทยา โรงเรียนหนองใหญ่ศิริวรราชมหาวิทยาลัย
 โรงเรียนพานทอง สภาชนูปถัมภ์ โรงเรียนพานทอง โรงเรียนพนัสพิทยาคาร โรงเรียนทุ่งเหียงพิทยาคม
 โรงเรียนเทพศิรินทร์ ชลบุรี (อุทกา อุปลัมภ์) โรงเรียนบ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา โรงเรียนเกาะโพธิ์ถั่ว
 งามวิทยา โรงเรียนเกาะจันทร์พิทยาคาร โรงเรียนบางละมุง โรงเรียนโพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร
 โรงเรียนผินแจ่มวิชาสอน โรงเรียนศรีราชา โรงเรียนทุ่งศุขลาพิทยา "กรุงไทยอนุเคราะห์"
 โรงเรียนบึงศรีราชาพิทยาคม โรงเรียนสุรศักดิ์วิทยาคม โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี
 โรงเรียนเกาะสีชัง โรงเรียนสัตหีบพิทยาคม และโรงเรียนสิงห์สมุทร เพื่อจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล

1.3 การเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิตัดสินใจเข้าร่วมได้โดย
 อิสระ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

1.3.1 เกณฑ์การคัดเลือก

1.3.1.1 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครู โรงเรียนขนาดเล็ก
 ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 9 คน

1.3.1.2 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครู โรงเรียนขนาดกลาง
 ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 65 คน

1.3.1.3 เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครู โรงเรียนขนาดใหญ่
 ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 266 คน
 รวมทั้งหมด 340 คน

1.3.1.4 เป็นข้าราชการเพศชายหรือหญิง

1.3.1.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป

1.3.1.6 เต็มใจเข้าร่วมการวิจัย

1.3.2 เกณฑ์การคัดออก

1.3.2.1 ไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ในเวลาที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลได้

1.3.2.2 ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียน จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.3.2.3 ตอบแบบสอบถามไม่ครบตามจำนวนข้อ

ทั้งนี้ หากมีการคัดออกตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ผู้วิจัยจะแสวงหากลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติมตามเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อให้ได้จำนวนครบถ้วนตามที่กำหนด

1.4 ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลในรูปแบบ google form และผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 330 ฉบับ เนื่องจากการตอบกลับแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 97.06 ของแบบสอบถามทั้งหมด

1.5 ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกจัดเก็บไว้บน Google Drive โดยมีระบบป้องกันการเข้าถึงตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยข้อมูล และมีผู้วิจัยคนเดียวเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะไม่เผยแพร่หรือการเข้าถึงข้อมูลต่อผู้อื่นใด และผู้วิจัยจะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมไฟล์แบบสอบถามไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้น ซึ่งมีระบบรักษาความลับและความปลอดภัยด้วยการเข้ารหัสผ่าน ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่สามารถเข้าถึงได้ และจะทำลายไฟล์แบบสอบถามที่ได้รับมาหลังจากการเผยแพร่ผลการวิจัยแล้วเป็นเวลา 1 ปี

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลถึงสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์

2.2 ผู้วิจัยประสานงาน โดยการนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์

2.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 5 คน โดยทำการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

1.2 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาวิจัยต่อไป วิเคราะห์สถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนตามแนวคิด บุญชม สีสะอาด (2560, หน้า 121) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ใช้การทดสอบค่าที (t-test)

2.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ขนาดโรงเรียน และตำแหน่งทางวิชาการ ใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลออกให้เป็นระบบ

2.2 จำแนกและจัดระบบข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ได้ออกมาจำแนกและจัดหมวดหมู่

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

2.4 นำเสนอข้อมูลเป็นข้อความ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมทางคณิตศาสตร์สำเร็จรูป โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าและทดสอบสมมุติฐาน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ขนาดโรงเรียน และตำแหน่งทางวิชาการ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{\sum f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ซึ่งใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

$$(\bar{X}) = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ \bar{X} แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

$$SD = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3. ทดสอบสมมติฐาน โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ใช้การทดสอบค่าที (t-test)

3.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสิทธิภาพทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรที่ทดสอบ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
t	แทน	การทดสอบโดยใช้ค่า t -test
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-distribution)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
LSD	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตาม วุฒิกการศึกษา ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ

ตอนที่ 4 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ โดยใช้ความถี่ร้อยละ ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวนคน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	248	72.94
สูงกว่าปริญญาตรี	82	24.12
รวม	330	97.06

จากตารางที่ 4 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 72.94 และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 24.12

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนคน	ร้อยละ
โรงเรียนขนาดเล็ก	9	2.65
โรงเรียนขนาดกลาง	63	18.53
โรงเรียนขนาดใหญ่	258	75.88
รวม	330	97.06

จากตารางที่ 5 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.65 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 18.53 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 75.88

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวนคน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	99	29.12
5 – 10 ปี	190	55.88
มากกว่า 10 ปี	41	12.06
รวม	330	97.06

จากตารางที่ 6 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็น

ร้อยละ 29.12 ประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.88 และประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.06

ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละของครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวนคน	ร้อยละ
ครู	145	42.65
ครูชำนาญการ	127	37.35
ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป	58	17.06
รวม	330	97.06

จากตารางที่ 7 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ตำแหน่งทางวิชาการ ครู จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 42.65 ตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการ จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 37.35 และตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 17.06

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวม และรายด้าน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย \bar{X} ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวม และรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.06	0.68	มาก	3

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.21	0.75	มาก	1
3. ด้านวิสัยทัศน์	4.00	0.75	มาก	5
4. ด้านการให้บริการ	4.06	0.69	มาก	4
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	4.07	0.68	มาก	2
รวม	4.08	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 3) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ โดยรวมและรายข้อ

ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมแสดงออกถึงการให้ความรัก รับฟัง เข้าใจ ให้คำปรึกษา สนับสนุนช่วยเหลือ ทั้งยังแสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	3.96	0.86	มาก	5
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติในทางที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	3.87	0.83	มาก	7
3. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ดึงตาม ต่อเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.18	0.71	มาก	2

ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
4. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในด้านของความรับผิดชอบการทำงาน	4.14	0.72	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละ ทุ่มเทเวลา ให้ความสำคัญ โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.12	0.75	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการจนส่งผลให้งานสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.29	0.70	มาก	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษาความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการเสริมสร้างความรักใคร่ความสามัคคีปรองดองของบุคลากรภายในสถานศึกษา	3.89	0.94	มาก	6
รวม	4.06	0.79	มาก	-

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการจนส่งผลให้งานสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ดึงดูด ต่อเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในด้านของความรับผิดชอบการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยรวมและรายข้อ

ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม และไม่แสดงออกถึงความลำเอียง	3.97	0.78	มาก	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเคารพในสิทธิบทบาท หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม	3.90	0.81	มาก	7
3. ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในความซื่อสัตย์ มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	4.29	0.62	มาก	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประพฤติตนที่ดี และปลูกฝังค่านิยมในการทำความดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน	4.23	0.74	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามโดยการเป็นต้นแบบที่ดีให้เห็น	4.13	0.76	มาก	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง เชิดชูเกียรติ นับถือในการประพฤติตนเป็นคนดีของบุคลากร	4.19	0.76	มาก	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากรในการปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องและดีงาม	4.36	0.61	มาก	1
รวม	4.15	0.73	มาก	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากรในการปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องและดีงาม 2) ผู้บริหาร

สถานศึกษายึดมั่นในความซื่อสัตย์ มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประพุดิตนที่ตีและปลูกฝังค่านิยมในการทำควมดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านวิสัยทัศน์	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวม เพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจาก สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.96	0.76	มาก	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใน สถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและ เป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็น แนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร	4.11	0.82	มาก	2
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือค้นหาแนวทาง ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.78	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอก กรอบในการปฏิบัติงาน	4.00	0.85	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติ หน้าที่ตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา	4.01	0.71	มาก	3

ด้านวิสัยทัศน์	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.12	0.74	มาก	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	3.97	0.76	มาก	5
รวม	4.02	0.77	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คະแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการให้บริการ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการให้บริการ	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.15	0.65	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจที่จำเป็นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ และให้อิสระด้านการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงาน	4.01	0.73	มาก	5

ด้านการให้บริการ	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาให้ได้รับความรู้ และทักษะด้านต่างๆในการปฏิบัติงาน	4.23	0.68	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจาด้วยความจริงใจ โดยใช้คำพูดที่มีความเหมาะสมตามกาลเทศะกับผู้อื่น	3.92	1.04	มาก	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี มองโลกในแง่ดีและเชิงบวก	3.77	1.03	มาก	7
6. ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักเสียสละผลประโยชน์และทรัพย์สินส่วนบุคคลให้กับผู้อื่น ทั้งยังช่วยเหลือด้านอื่นๆ ต่อสังคมตามความเหมาะสม	4.01	0.71	มาก	4
7. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.78	มาก	3
รวม	4.02	0.80	มาก	-

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการให้บริการ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาให้ได้รับความรู้ และทักษะด้านต่างๆในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 13 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมและรายข้อ

ด้านสมรรถนะของผู้นำ	n = 330		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จและมีการปรับปรุงผลงานของตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.66	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าความสำคัญของการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง	4.33	0.62	มาก	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุม และจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม	3.69	1.05	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ตนเองตามวาระโอกาสอย่างเหมาะสม เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.08	0.73	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ใหม่ๆ ที่มีความท้าทายได้อย่างเหมาะสม	4.07	0.77	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจกับผู้อื่นๆ ที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน และแสดงความเคารพนับถือต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ	3.93	0.87	มาก	6
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ในการจัดโครงสร้างสถานศึกษา และมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายในอนาคต	3.98	0.79	มาก	5
รวม	4.05	0.78	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าความสำคัญของการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จและมีการปรับปรุงผลงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ตนเองตามวาระโอกาสอย่างเหมาะสม เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	ปริญญาตรี				สูงกว่าปริญญาตรี			
	(n = 248)				(n = 82)			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.07	0.71	มาก	3	4.04	0.62	มาก	4
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.20	0.77	มาก	1	4.26	0.70	มาก	1
3. ด้านวิสัยทัศน์	3.98	0.75	มาก	5	4.05	0.74	มาก	2
4. ด้านการให้บริการ	4.06	0.71	มาก	4	4.04	0.61	มาก	3
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	4.09	0.69	มาก	2	3.96	0.66	มาก	5
รวม	4.08	0.73	มาก	-	4.07	0.67	มาก	-

จากตารางที่ 14 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิปริญญาตรี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 3) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ
 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงปริญญาตรี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า
 อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและ
 จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการให้บริการ 4) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ และ
 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ ตามลำดับ

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด
 ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p
	(n = 248)		(n = 82)			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.07	0.71	4.04	0.62	.41	.68
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.20	0.77	4.26	0.70	.61	.54
3. ด้านวิสัยทัศน์	3.98	0.75	4.05	0.74	.68	.50
4. ด้านการให้บริการ	4.06	0.71	4.05	0.61	.09	.93
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	4.09	0.69	3.96	0.66	1.44	.15
รวม	4.08	0.73	4.07	0.67	0.65	0.56

จากตารางที่ 15 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ
 แบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	โรงเรียนขนาดเล็ก (n = 9)		โรงเรียนขนาดกลาง (n = 63)		โรงเรียนขนาดใหญ่ (n = 258)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
	1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.11	0.60	4.27	0.63	4.01
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.11	0.60	4.35	0.70	4.18	0.77
3. ด้านวิสัยทัศน์	3.78	0.67	4.13	0.73	3.98	0.75
4. ด้านการให้บริการ	3.78	0.83	4.24	0.67	4.02	0.68
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	3.89	0.60	4.27	0.65	4.01	0.69
รวม	3.93	0.66	4.25	0.68	4.04	0.72

จากตารางที่ 16 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 4) ด้านวิสัยทัศน์ และ 5) ด้านการให้บริการ ตามลำดับ โรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 3) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ โรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการให้บริการ 3) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 4) ด้านสมรรถนะของผู้นำ และ 5) ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็น ผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.40	1.70	3.65*	.02
	ภายในกลุ่มรวม	327	152.27	.47		
	รวม	329	155.67			
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.50	.75	1.33	.27
	ภายในกลุ่มรวม	327	185.64	.57		
	รวม	329	187.15			
3. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	1.60	.80	1.43	.24
	ภายในกลุ่มรวม	327	182.40	.56		
	รวม	329	184.00			
4. ด้านการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.13	1.57	3.37*	.04
	ภายในกลุ่มรวม	327	151.89	.46		
	รวม	329	155.2			
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.64	1.82	3.96*	.02
	ภายในกลุ่มรวม	327	150.27	.46		
	รวม	329	153.91			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.57	.78	1.68	.19
	ภายในกลุ่มรวม	327	152.52	.47		
	รวม	329	154.09			

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า แตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ด้านการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และ 3) ด้านสมรรถนะของผู้ นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ เพื่อให้เห็นความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ LSD ผลปรากฏดังตารางที่ 18 ตารางที่ 19 และตารางที่ 20

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ โดยวิธีการของ LSD

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
		4.11	4.27	4.01
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.11		.15	.10
โรงเรียนขนาดกลาง	4.27			.26*
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.01			

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการใฝ่บริการ โดยวิธีการของ LSD

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
		3.78	4.24	4.02
โรงเรียนขนาดเล็ก	3.78		.46	.24
โรงเรียนขนาดกลาง	4.24			.22*
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.02			

* $p < .05$

จากตารางที่ 19 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการให้บริการ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยวิธีการของ LSD

ขนาดโรงเรียน	\bar{X}	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
		3.89	4.27	4.01
โรงเรียนขนาดเล็ก	3.89		.38	.12
โรงเรียนขนาดกลาง	4.27			.25*
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.01			

* $p < .05$

จากตารางที่ 20 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านสมรรถนะของผู้นำ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	น้อยกว่า 5 ปี		5 - 10 ปี		มากกว่า 10 ปี	
	(n = 99)		(n = 190)		(n = 41)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.10	0.67	4.07	0.69	3.95	0.71
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.19	0.77	4.22	0.77	4.22	0.69
3. ด้านวิสัยทัศน์	3.98	0.76	4.04	0.74	3.88	0.75

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	น้อยกว่า 5 ปี		5 - 10 ปี		มากกว่า 10 ปี	
	(n = 99)		(n = 190)		(n = 41)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
4. ด้านการให้บริการ	4.07	0.77	4.05	0.69	4.05	0.45
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	4.11	0.74	4.08	0.67	3.80	0.56
รวม	4.09	0.74	4.09	0.71	3.98	0.63

จากตารางที่ 21 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม 2) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 3) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 3) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการให้บริการ 3) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 4) ด้านวิสัยทัศน์ และ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ ตามลำดับ

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	.66	.33	.70	.50
	ภายในกลุ่มรวม	327	155.00	.47		
	รวม	329	155.67			

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.06	.03	0.05	.95
	ภายในกลุ่มรวม	327	187.09	.57		
	รวม	329				
3. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	.91	.45	0.81	.45
	ภายในกลุ่มรวม	327	183.09	.56		
	รวม	329	184.00			
4. ด้านการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	2	.04	.02	0.04	.96
	ภายในกลุ่มรวม	327	154.98	.47		
	รวม	329	155.01			
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.04	1.52	3.29	.04*
	ภายในกลุ่มรวม	327	150.87	.46		
	รวม	329	153.91			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	.11	.05	.12	.89
	ภายในกลุ่มรวม	327	153.98	.47		
	รวม	329	154.89			

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า แตกต่างกัน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะของผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้เห็นความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ผลปรากฏดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยวิธีการของ LSD

ประสบการณ์ ในการทำงาน	\bar{X}	น้อยกว่า 5 ปี	5 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		4.11	4.08	3.80
น้อยกว่า 5 ปี	4.11		.02	.31*
5 - 10 ปี	4.08			.27*
มากกว่า 10 ปี	3.80			

* $p < .05$

จากตารางที่ 23 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านสมรรถนะของผู้นำ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	ครู		ครูชำนาญการ		ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป	
	(n = 145)		(n = 127)		(n = 58)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	4.12	0.66	4.02	0.72	4.04	0.68
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.21	0.73	4.19	0.78	4.26	0.73
3. ด้านวิสัยทัศน์	3.99	0.74	4.03	0.73	3.95	0.80
4. ด้านการให้บริการ	4.09	0.73	4.02	0.70	4.05	0.54

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	ครู		ครูชำนาญการ		ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป	
	(n = 145)		(n = 127)		(n = 58)	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	4.11	0.69	4.08	0.71	3.86	0.58
รวม	4.10	0.71	4.07	0.73	4.03	0.67

จากตารางที่ 24 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครู มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 3) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านสมรรถนะของผู้นำ 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ และ 5) ด้านการให้บริการ ตามลำดับและครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการให้บริการ 3) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 4) ด้านวิสัยทัศน์ และ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ ตามลำดับ

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบความแตกต่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	.76	.38	.80	.45
	ภายในกลุ่มรวม	327	154.91	.47		
	รวม	329	155.66			

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2	.19	.10	.17	.84
	ภายในกลุ่มรวม	327	186.96			
	รวม	329	187.15			
3. ด้านวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	2	.29	.14	.26	.77
	ภายในกลุ่มรวม	327	183.71			
	รวม	329	184.00			
4. ด้านการให้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	2	.37	.16	.39	.68
	ภายในกลุ่มรวม	327	154.65	.47		
	รวม	329	155.02			
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.79	1.40	3.02*	.05
	ภายในกลุ่มรวม	327	151.12	.46		
	รวม	329	153.91			
รวมทุกด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	.31	.16	1.33	.72
	ภายในกลุ่มรวม	327	153.78	.47		
	รวม	329	154.09			

* $p < .05$

จากตารางที่ 25 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า แตกต่างกัน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถนะของผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อให้เห็นความแตกต่าง จึงทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ผลปรากฏดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ (Multiple Comparison) ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยวิธีการของ LSD

ตำแหน่งทางวิชาการ	\bar{X}	ครู	ครูชำนาญการ	ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป
		4.11	4.08	3.86
ครู	4.11		.04	.26*
ครูชำนาญการ	4.08			.22*
ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป	3.86			

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ด้านสมรรถนะของผู้นำ พบว่า ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครู มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการ มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพได้มาจากการสัมภาษณ์อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) ในแต่ละประเด็นเพื่อสรุปแนวคิดและนำเสนอเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ใน 5 ประเด็น คือ 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการให้บริการ และ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	ข้อเสนอแนะ
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ มีการสะท้อนผลการทำงานจากสถานการณ์จริง แสดงถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝน ไม่ทอดลอย ให้ความรักความเอาใจใส่ มีความปรารถนาดี สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์และเจตคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรู้สึกรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมส่วนรวม อุทิศตนการทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลอย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด</p> <p>ตั้งคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงความ เป็นผู้นำ พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ สะท้อนผลการทำงานใน สถานการณ์จริง มีการมุ่งมั่นฝึกฝนตนเองในด้านการบริหาร จัดการอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ จิตสำนึกที่ดี ต่อตนเองและส่วนรวม และปฏิบัติหน้าที่อย่างอย่างเต็ม ความสามารถและไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก เพื่อให้การ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จลุล่วง”</p>
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีงาม ในด้านต่างๆ อาทิเช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต การเคารพสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ</p> <p>น้อมนำหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในการ บริหารจัดการในสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นส่วน หนึ่งในการตรวจสอบถึงความโปร่งใส สร้างมาตรฐานที่ดีในการ ประพฤติปฏิบัติงาน</p> <p>ตั้งคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการส่งเสริม การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และเคารพสิทธิ มนุษยชน บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหาร จัดการในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางของการประพฤติปฏิบัติ ตน ในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างการมีส่วนร่วม ให้เกิดขึ้นของชุมชน และปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นใน สถานศึกษา”</p>

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	ข้อเสนอแนะ
3. ด้านวิสัยทัศน์	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการมองภาพอนาคตของสถานศึกษา โดยมีการกำหนดจุดหมายปลายทางร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการและจัดเก็บข้อมูลต่างๆ อย่างรอบด้านเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อให้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>ตั้งคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงการดำเนินงานที่มีการกำหนดภาพในอนาคต มีการกำหนดเป้าหมายทิศทาง โดยการจัดการ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และนำวิเคราะห์ในตรงกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อเกิดเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ และดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน”</p>
4. ด้านการให้บริการ	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมที่ตอบสนองตามเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยการสร้างค่านิยมในองค์กร พัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร ให้ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ โดยการจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือส่วนรวมอย่างเหมาะสม</p> <p>ตั้งคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมสนับสนุน มีความเห็นอกเห็นใจ เห็นคุณค่า สร้างค่านิยม พัฒนาสื่อสารและรับฟัง เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา”</p>

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น	ข้อเสนอแนะ
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	<p>ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการนำตนเองและนำผู้อื่น มีการพัฒนาความเป็นผู้นำ ส่งเสริมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการตระหนักรู้ถึงอารมณ์ ความรู้สึกของตนเอง มุ่งความสำเร็จของงานและพร้อมปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาด พัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่องบประมาณที่ของตนเอง ต่อด้านการทุจริต ในทุกรูปแบบและต่อต้านกับการกระทำที่ผิดศีลธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามบริบทของสถานศึกษา สร้างค่านิยมการมีส่วนร่วม ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถนำสถานศึกษาให้ บรรลุเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน</p> <p>ตั้งคำสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถนำตนเอง นำผู้อื่น และนำองค์กรได้ พัฒนาความเป็นผู้นำ ส่งเสริมการ จัดทำ แผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา ยึดหลักความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ พัฒนา ทักษะการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีรับผิดชอบต่องานที่ ตนเอง สร้างค่านิยมที่ดีและสนับสนุนการให้คำปรึกษาให้เกิดขึ้น”</p>

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และรวบรวม ข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาด ของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางของ Krejcie & Morgan (1970, p. 608-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวม ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะการตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งประกอบไปด้วย วุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ จำนวน 4 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ลักษณะ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ 2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการ ใฝ่บริการ 5) ด้านสมรรถนะของผู้นำ จำนวน 35 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .95 - .96 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยนำแบบสอบถามไป เก็บข้อมูล ในรูปแบบ google form และผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 330 ฉบับ เนื่องจา การตอบกลับแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 97.06 ของแบบสอบถามทั้งหมด สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย \bar{X} ค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีของ Least Significant Difference (LSD) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งได้ผลสรุป ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สรุปผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการจนส่งผลให้งานสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ดึงตาม ต่อเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในด้านของความรับผิดชอบการทำงาน

1.2 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านคุณธรรมและจริยธรรม โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากรในการปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องและดีงาม 2) ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในความซื่อสัตย์ มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประพฤติตนที่ดีและปลูกฝังค่านิยมในการทำความดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน

1.3 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

1.4 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการให้บริการ โดยรวมและรายข้อ อยู่ใน

ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาให้ได้รับความรู้ และทักษะด้านต่างๆในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ

1.5 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านสมรรถนะของผู้นำ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าความสำคัญของการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จและมีการปรับปรุงผลงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ตนเองตามวาระโอกาสอย่างเหมาะสม เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

2.1 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ปฏิบัติงานอยู่ในขนาดโรงเรียนต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านสมรรถนะของผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ LSD พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการให้บริการ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านสมรรถนะของผู้นำ พบว่า โรงเรียนขนาดกลาง มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมรรถนะของผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ LSD พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านสมรรถนะของผู้นำ พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกับ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมรรถนะของผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ LSD พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครู มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการ มีระดับความคิดเห็น แตกต่างกับ ครูที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3.1 ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ โดยการแสดงออกถึงการมีความมุ่งมั่นฝักใฝ่ ไม่ท้อถอย ให้ความรักความเอาใจใส่ มีความปรารถนาดี เจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีการรู้สึกรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

ส่วนรวม อุทิศตนการทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลอย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.2 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติตนที่ดีงามในด้านต่างๆ อาทิเช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความเท่าเทียมเสมอภาค และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการตรวจสอบถึงความโปร่งใส สร้างมาตรฐานที่ดีในการประพฤติปฏิบัติงาน

3.3 ด้านวิสัยทัศน์ สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการมองภาพอนาคตของสถานศึกษา โดยมีกำหนดจุดหมายปลายทางร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบด้านเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

3.4 ด้านใฝ่บริการ สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมที่ตอบสนองตามเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยเห็นคุณค่าและความสำคัญของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ กระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจ พุดจาไพเราะอ่อนหวาน มองโลกในแง่ดี และเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือส่วนรวมอย่างเหมาะสม

3.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถนำตนเองและนำผู้อื่น ตระหนักรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง มุ่งความสำเร็จของงาน และพร้อมปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น ต้องมีความรับผิดชอบต่องานหน้าที่ของตนเอง ต่อด้านการทุจริตในทุกรูปแบบและต่อต้านกับการกระทำที่ผิดศีลธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ตามบริบทของสถานศึกษา สร้างค่านิยมการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดขึ้น และสามารถนำสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาความเห็นของครูต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน

พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านสมรรถนะของผู้นำ ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ด้านการให้บริการ และด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ซึ่งองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ส่งผลทำให้เกิดภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารสถานศึกษาบริหารด้วยรูปแบบการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการใช้ค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรม ที่มีคุณธรรมและเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม โดยผู้นำจะเน้นการพัฒนาจิตใจ ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามเพื่อช่วยให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ มีความสามารถในการตัดสินใจ และสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2568) ที่ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นหรือแบบ Transcendental เน้นการใช้เรื่อง ค่านิยม (Values), เจตคติ (Attitudes), และพฤติกรรม (Behaviors) (เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์หรือ Altruistic love, ความหวัง/ความศรัทธาหรือ Hope/Faith, วิสัยทัศน์หรือ Vision) เป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม เพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ผู้นำแบบเหนือชั้นจึงยึดหลักการพัฒนาจิตใจ (Spiritual development) ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้เป็นแนวทางดำรงชีวิต สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ทองมา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการ มีสมรรถนะผู้นำ รองลงมาคือ ด้านการมีจิตสำนึกตระหนักรู้ในตนเอง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เขาวนุช สว่างชาติ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนเทศบาลในเขตจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลในเขตจังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย คือ จิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ จริยธรรม วิสัยทัศน์ สมรรถนะของผู้นำ และการให้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณิดา จันทร์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิวิชญ์ ต้นตุลา (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

และรายด้านในภาพรวมทุกด้าน ได้แก่ ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านจริยธรรม ด้านการให้บริการ และด้านสมรรถนะของผู้นำ อยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในยุคปัจจุบันครูผู้สอนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ จึงมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องตามนโยบายการส่งเสริมของกระทรวงศึกษาธิการที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ค่านิยม เจตคติที่ดี ความเชื่อ มุมมองความคิด วิสัยทัศน์ที่กว้างมากยิ่งขึ้น และสนับสนุนกระบวนการเรียนที่หลากหลายที่สามารถบูรณาการกับประสบการณ์เดิมของตนได้ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรอบด้าน อีกทั้ง ครูผู้สอนที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี เข้าใจและเห็นถึงการปฏิบัติงานตามสภาพจริงในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา เช่นเดียวกับครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีที่มักได้รับความไว้วางใจและมอบหมายงานตามภารกิจต่างๆ จากผู้บริหารสถานศึกษา จึงส่งผลต่อทัศนคติของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษามีมุมมองคล้ายคลึงกัน เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยตรง ผู้วิจัยจึงได้เทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่มีการจำแนกตามวุฒิการศึกษา เช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ พิณภัทรา เวทย์วิทยานุกุล (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ อัญสุรียานามเหลา (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกับครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ อนรรชพร ซ่อลัดดา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่ปฏิบัติงานอยู่ในขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการให้บริการ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านสมรรถนะของผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โครงสร้างการบริหารจัดการของโรงเรียนจะมีความแตกต่างกัน ความพร้อมในการติดต่อสื่อสาร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และเทคโนโลยี ในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ตามลำดับ ซึ่งมีผลต่อทัศนคติที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยตรง ผู้วิจัยจึงได้เทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ที่มีกรจำแนกตามขนาดของโรงเรียน เช่นเดียวกัน ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ ปาจารย์ สุวรรณศิริ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3 ตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ วรณภา ทะอินทร์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เชียงราย พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า เมื่อเปรียบเทียบรายด้าน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ สุขสำราญ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางการเรียนการสอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนั้นด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำ แบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมรรถนะของผู้นำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็น เพราะว่าการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ในการดำเนินงานต่าง ๆ ครูและบุคลากรทางการ ศึกษาได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นไปอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณิดา จันทร์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดเลย พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความ คิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้ บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ แบบเหนือชั้น ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ และด้านจริยธรรม มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่าง อาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ ธีรชาติ พงศ์ณมิตร (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา พบว่า ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ ศศิวิมล มาลาพงษ์ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงาน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ผลการ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการ ทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

2.4 ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่างกัน ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมรรถนะของผู้นำมีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการ ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนบทบาทให้กับครูผู้สอนทุกตำแหน่งในสถานศึกษา

เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทาง รวมถึงนโยบาย การขับเคลื่อนของสถานศึกษา ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนทุกตำแหน่งตระหนักถึงคุณค่า และการปฏิบัติตามเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายของ สถานศึกษากำหนดไว้ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ทองมา (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามการรับรู้ของข้าราชการครูที่ ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้ระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณิดา จันทร์ (2559) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดเลย พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของครูต่อภาวะ ผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตาม อัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัย จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ด้านอื่นไม่แตกต่าง และอาจเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ ชูเฮริ มะลีเป็ง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการ บริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอนมีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความยืดหยุ่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ดังนี้

1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงถึงความเป็นผู้นำ มีการสะท้อนผลการทำงาน มีความมุ่งมั่นฝึกฝน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค แสดงออกถึงความรัก ความเมตตา ความปรารถนาดี และเจตคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อุทิศตนต่อสังคมส่วนรวมไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างสูงสุด
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกถึงการประพฤติตน ด้านความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เคารพสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงาน สร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความโปร่งใส และสร้างมาตรฐานที่ดีในการประพฤติปฏิบัติงาน
3. ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการมองภาพอนาคตของอย่างมีจุดหมายที่วางร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยต้องมีทักษะด้านการบริหารจัดการ จัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ และแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา
4. ด้านการให้บริการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมต้องสร้างค่านิยมที่ดีในองค์กร มีทักษะด้านการสื่อสาร ให้ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ มีความยืดหยุ่นและกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นตามความสามารถให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือส่วนรวมอย่างเหมาะสม
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการนำตนเอง และนำผู้อื่น มีการส่งเสริมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มุ่งความสำเร็จของงาน และพร้อมปรับปรุงข้อผิดพลาด มีทักษะการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง ต่อด้านการทุจริตและการกระทำที่ผิดศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ตามบริบทของสถานศึกษา และสามารถนำสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิภาพในการทำงานในยุคดิจิทัลหรือยุคศตวรรษที่ 21
2. ควรมีการศึกษาการปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๑๑๑๔

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ภัทรารุช รักกลิ่น (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นายทรงพล วงศ์พระราม รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๐๐ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงานนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อ นิสิต ดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๓๒๙๙๙๕๕๕ หรือที่ E-mail: 65920300@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

มณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา โทร. ๒๗๖๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗

ที่ อว ๘๑๓๗/๑๑๑๕

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ณัฐฉน พุเต็มวงศ์ (คณะศึกษาศาสตร์)

ด้วย นายทรงพล วงศ์พระราม รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๐๐ นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงการนิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ซึ่งอยู่ใน ขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และ ประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิต ดังรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๓๒๙๙๕๕๕ หรือที่ E-mail: 65920300@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

มณฑนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ อว ๘๑๓๗/๑๑๔๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.สิงหนาทบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายพิทักษ์ อักษรศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีราชา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการงานนิพนธ์ (ฉบับย่อ)
๒. เครื่องมือวิจัย

ด้วย นายทรงพล วงศ์พระราม รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๐๐ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติคำโครงการงาน
นิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ซึ่ง
อยู่ในขั้นตอนการเตรียมเครื่องมือการวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ดังเอกสารแนบ
ทั้งนี้ สามารถติดต่อ นิสิตตั้งรายนามข้างต้นได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๓๒๙๙๕๕๕ หรือที่ E-mail:
65920300@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

มณฑนา รังสิโยภัส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑนา รังสิโยภัส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๕, ๗๐๗
อีเมล grd.buu@go.buu.ac.th



ที่ อว ๘๑๓๗/๒๗๑๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๖๙ ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข
อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายทรงพล วงศ์พระราม รหัสประจำตัวนิสิต ๖๕๙๒๐๓๐๐ นิสิตหลักสูตรการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ แบบไม่เต็มเวลา แผน ข ได้รับอนุมัติเค้าโครงงาน
นิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุม
งานนิพนธ์ และเสนอหน่วยงานในสังกัดของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยนั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวข่าวดำเนินการ
ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งครูโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน ๓๓๐ คน ระหว่างวันที่ ๑๕ - ๓๐ ธันวาคม พ.ศ.
๒๕๖๗ ทั้งนี้ สามารถติดต่อนิสิตดังกล่าวข่าวดำเนินการได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๕-๓๒๙๙๙๕๕ หรือที่
E-mail: 65920300@go.buu.ac.th

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

ฉันทนา รังสิโยภาส

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา รังสิโยภาส)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทร ๐๓๘ ๑๐๒ ๗๐๐ ต่อ ๗๐๗, ๗๐๕

E-mail: grd.buu@go.buu.ac.th





ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น และเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น จำแนกตามวุฒิการศึกษา ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ตามความคิดเห็นของท่านด้วยความจริง ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะ ถือเป็นความลับและจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ทำให้เกิดความเสียหายและมีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายทรงพล วงศ์พระราม

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

2. ขนาดโรงเรียน

- โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 119 คนลงมา)
 โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120 – 719 คน)
 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 720 คนขึ้นไป)

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5 – 15 ปี
 15 ปี ขึ้นไป

4. ตำแหน่งทางวิชาการ

- ครู
 ครูชำนาญการ
 ครูชำนาญการพิเศษขึ้นไป

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาประเด็นคำถามต่อไปนี้ ตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านอยู่ในระดับใด โดยเมื่อท่านเลือกตัดสินใจระดับใดแล้ว ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
 3 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
 1 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการแสดงออกถึงการให้ความรัก รับฟัง เข้าใจ ให้คำปรึกษา สนับสนุนช่วยเหลือ ทั้งยังแสดงออกถึงความ ปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติในทางที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ดึงม ต่อเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและแบบอย่าง ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในด้านของความรับผิดชอบการทำงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละ ท่วมเทเวลา ให้กับการทำงาน โดยไม่เห็น แก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ จนส่งผลให้งานสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการ เสริมสร้างความรักใคร่ ความสามัคคีปรองดองของบุคลากรภายใน สถานศึกษา					
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม และไม่แสดงออกถึงความลำเอียง					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเคารพในสิทธิบทบาท หน้าที่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในความซื่อสัตย์ มีการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประพฤติตนที่ดีและ ปลูกฝังค่านิยมในการทำความดีให้แก่เพื่อนร่วมงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตาม โดยการเป็นต้นแบบที่ดีให้เห็น					
6	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง เชิดชูเกียรติ นับถือในการประพฤติตนเป็น คนดีของบุคลากร					

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากรในการปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องและดีงาม					
3. ด้านวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวม เพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอกกรอบในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวใจให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์					
4. ด้านการให้บริการ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจที่จำเป็นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ และให้อิสระด้านการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงาน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาให้ได้รับความรู้ และทักษะด้านต่างๆในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาพูดด้วยความจริงใจ โดยใช้คำพูดที่มีความเหมาะสมตามกาลเทศะกับผู้อื่น					

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี มองโลกในแง่ดีและเชิงบวก					
6	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักเสียสละผลประโยชน์และทรัพย์สินส่วนบุคคล ให้กับผู้อื่น ทั้งยังช่วยเหลือด้านอื่นๆ ต่อสังคมตามความเหมาะสม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคม ส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ					
5. ด้านสมรรถนะของผู้ผู้นำ						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมมุ่งความสำเร็จและมีการ ปรับปรุงผลงานของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าความสำคัญของการปฏิบัติงานตาม บทบาทและหน้าที่ของตนเอง					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุม และ จัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ตนเองตามวาระโอกาสอย่างเหมาะสม เมื่อปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวและ มีความยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ใหม่ๆ ที่มีความท้าทายได้อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจกับผู้อื่นๆ ที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน และแสดงความเคารพนับถือต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ในการจัดโครงสร้างสถานศึกษา และมี ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการ บรรลุเป้าหมายในอนาคต					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ของ นายทรงพล วงศ์พระราม นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ งามกนก เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาควบคุมงานนิพนธ์

2. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

3. แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายทรงพล วงศ์พระราม

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1. ชื่อ - สกุล.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สังกัด/หน่วยงาน.....
4. ประสบการณ์การทำงาน.....
5. วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....
6. เวลาที่สัมภาษณ์.....
7. สถานที่.....
8. หมายเลขโทรศัพท์.....

ตอนที่ 2 : แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1. **ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ** ท่านคิดว่าจะมีแนวทางอย่างไรบ้าง ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะความมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

2. **ด้านคุณธรรมและจริยธรรม** ท่านคิดว่าจะมีแนวทางอย่างไรบ้าง ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะความมีคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีในการประพฤติปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านวิสัยทัศน์ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางอย่างไรบ้าง ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะในการจัดการเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้อย่างมีมาตรฐาน

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการให้บริการ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางอย่างไรบ้าง ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมบริการ การกระจายอำนาจและการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ ท่านคิดว่าจะมีแนวทางอย่างไรบ้าง ในการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงออกถึงคุณลักษณะในการนำตนเอง วางแผนกลยุทธ์และจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามีโปรดระบุ)

.....

.....

.....

****ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์****



ภาคผนวก ค

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

(Index of Item-Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ						
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมแสดงออกถึงการให้ความรัก รั้ง ฟัง เข้าใจ ให้คำปรึกษา สนับสนุนช่วยเหลือ ทั้งยังแสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติในทางที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ดึงตาม ต่อเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนปฏิบัติตนเป็นต้นแบบและแบบอย่างที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานในด้านของความรับผิดชอบการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละ ทูมเทเวลาให้กับการทำงาน โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
จนส่งผลให้งานสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษา						
7. ผู้บริหารสถานศึกษาความสามารถในการ แก้ไขปัญหาต่างๆ และมีการเสริมสร้างความรัก ใคร่ ความสามัคคีปรองดองของบุคลากรภายใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้						
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม และไม่แสดงออกถึงความลำเอียง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเคารพ ในสิทธิบทบาท หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในความซื่อสัตย์ มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และ จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการประพุดิตินที่ ดีและปลูกฝังค่านิยมในการทำความดีให้แก่เพื่อน ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติตามโดยการเป็นต้นแบบที่ดี ให้เห็น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษายกย่อง เชิดชูเกียรติ นัถือในการประพุดิตินเป็นคนดีของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
7. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกับบุคลากร ในการปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องและดีงาม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ด้านวิสัยทัศน์						
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวม เพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจาก สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรใน สถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและ เป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็น แนวทางปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการหรือค้นหา แนวทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและกระตุ้นให้ บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดนอก กรอบในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ โน้มน้าวใจ ให้บุคลากรยึดมั่นและร่วมมือกัน ปฏิบัติหน้าที่ตามวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความเชื่อมั่น ในการดำเนินงานได้ตามวิสัยทัศน์ และสามารถ บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ด้านการให้บริการ						
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจที่จำเป็นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ และให้อิสระด้านการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการพัฒนาให้ได้รับความรู้ และทักษะด้านต่างๆในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจาด้วยความจริงใจ โดยใช้คำพูดที่มีความเหมาะสมตามกาลเทศะกับผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี มองโลกในแง่ดีและเชิงบวก	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักเสียสละผลประโยชน์ และทรัพย์สินส่วนบุคคลให้กับผู้อื่น ทั้งยังช่วยเหลือด้านอื่นๆ ต่อสังคมตามความเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ						
1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงพฤติกรรม มุ่งความสำเร็จและมีการปรับปรุงผลงานของตน ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นคุณค่าความสำคัญ ของการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของ ตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุม และจัดการอารมณ์ของตนเองได้ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ตนเองตาม วาระโอกาสอย่างเหมาะสม เมื่อปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ ปรับตัวและมีความยืดหยุ่นต่อสภาพการณ์ใหม่ๆ ที่มีความท้าทายได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความไว้วางใจกับ ผู้อื่นๆ ที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน และแสดงความ เคารพนับถือต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7 ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ในการจัด โครงสร้างสถานศึกษา และมีความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อ การบรรลุเป้าหมายในอนาคต	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ง

คำอธิบายจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ข้อ	(r)	ข้อ	(r)
1. ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ		4. ด้านการให้บริการ	0.96
1	0.96	1	0.96
2	0.96	2	0.96
3	0.96	3	0.96
4	0.96	4	0.96
5	0.96	5	0.96
6	0.96	6	0.96
7	0.96	7	0.96
2. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม		5. ด้านสมรรถนะของผู้นำ	
1	0.96	1	0.96
2	0.96	2	0.96
3	0.96	3	0.96
4	0.96	4	0.96
5	0.96	5	0.96
6	0.96	6	0.96
7	0.96	7	0.96
3. ด้านวิสัยทัศน์			
1	0.96		
2	0.96		
3	0.96		
4	0.96		
5	0.96		
6	0.96		
7	0.96		

หมายเหตุ : ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .96

บรรณานุกรม

- กนกนันท์ สนใจ. (2557). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาศรีตามทรรคนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กึ่งกาญจน์ สุขสำราญ. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. การค้นคว้าอิสระปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกริก.
- แก้วมณี ปัทมะ. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ. (2556). *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอนพิเศษ 130 ง. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2565, จาก*
<https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/1986082.pdf>
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2557). *ภาวะผู้นำการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 1) : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ*, 18.
- เชาวนุช สว่างชาติ และพิมพ์อร สดเอี่ยม. (2561). *ปัจจัยภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนเทศบาลในเขตจังหวัดเลย*. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*. 3(3), 335-350.
- ชูโฮรี มะลีเป็ง. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, คณะครุศาสตร์, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ฐิติรัตน์ ลีลาเอกนิต. (2565). *การบูรณาการพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ในการบริหารสถานศึกษา*. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*. 4(3), 51-56.

- เตือนใจ สมคิด. (2556). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรชาติ พงศ์ณมิตร. (2565). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นิภาพร รอดไพบูลย์. (2565). *ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน*. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด*. 6(2), 206 - 215.
- บัณฑิตา ลิทธิพงศากุล. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประกอบ คู่ปรัดน์. (2552). *ผู้บริหารสถานศึกษาชื่อและความหมาย*. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2565, จาก http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post_1389.html
- ปาจรรย์ สุวรรณศิริ. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3*. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*. 13(3), 61.
- ปิยะ ทองมา. (2565). *ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2*. *วารสารการบริหารและนวัตกรรม การศึกษา*. 5(3), 98.
- พงษ์อิศรา ประหยัดทรัพย์. (2557). *บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรชัย เจคามาณ, สัญญา เคนาภูมิ และ อังคนา อุดมพันธ์. (2565). *ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้นำในภายใต้ยุคพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21*. *วารสารสหวิทยาการวิจัย และวิชาการ*. 2(3), 27-44.

- พรชัย เจตมามาน, สนิท ตีเมืองชัย, สุทธิพงษ์ หกสุวรรณ และประมุข ศรีชัยวงษ์ (2564). การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*. 11(1), 66-67.
- พัฒนภัทร เวทย์วิทยานุกวัฒน์. (2566). ภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่นของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย*. 2(2), 1.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2554). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. คณะครุศาสตร์: สถาบันราชภัฏเลย.
- เพียงฤทัย ชุมวัน. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรพร ผาสุข. (2563). *การศึกษาบทบาทครูในยุคดิจิทัล ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภาณิดา จันทร. (2559). *ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง.
- ภารตี อนันต์นารี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- มนตรี ถ้ำหิน. (2560). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วชิระ ดวงมาตย์พล. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด*. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 11(2), 195 –204."
- วรรณภา ทะอินทร์. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา, วิทยาลัยการจัดการ, มหาวิทยาลัยพะเยา.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศศิวิมล มาลาพงษ์. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสารวิจัยวิชาการ*. 7(3), 79.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาธิต มณฑาณี. (2559). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (2565). *วิสัยทัศน์*. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2565, จาก <http://www.spm18.go.th/2017/#module=vision&1669480396742>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116/ตอนที่ 74 ก*. สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2565, จาก https://www.onesqa.or.th/upload/download/file_975dff739ff5a909753b8bff237c78fa.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). *ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 /ตอนที่ 52 ก.: 11* สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2565, จาก https://elibrary.ksp.or.th/doc_num.php?explnum_id=5460
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สุदारรณ เต็มเปี่ยม. (2553). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2565). *คุณลักษณะผู้นำที่ดี*. สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2565 จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/markandtony/2011/08/10/entry-1>
- สุเทพ พงศรีวัฒน์. (2565). *ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (The Transcendental Leadership)*. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2565 จาก <http://suthep.cru.ac.th>.

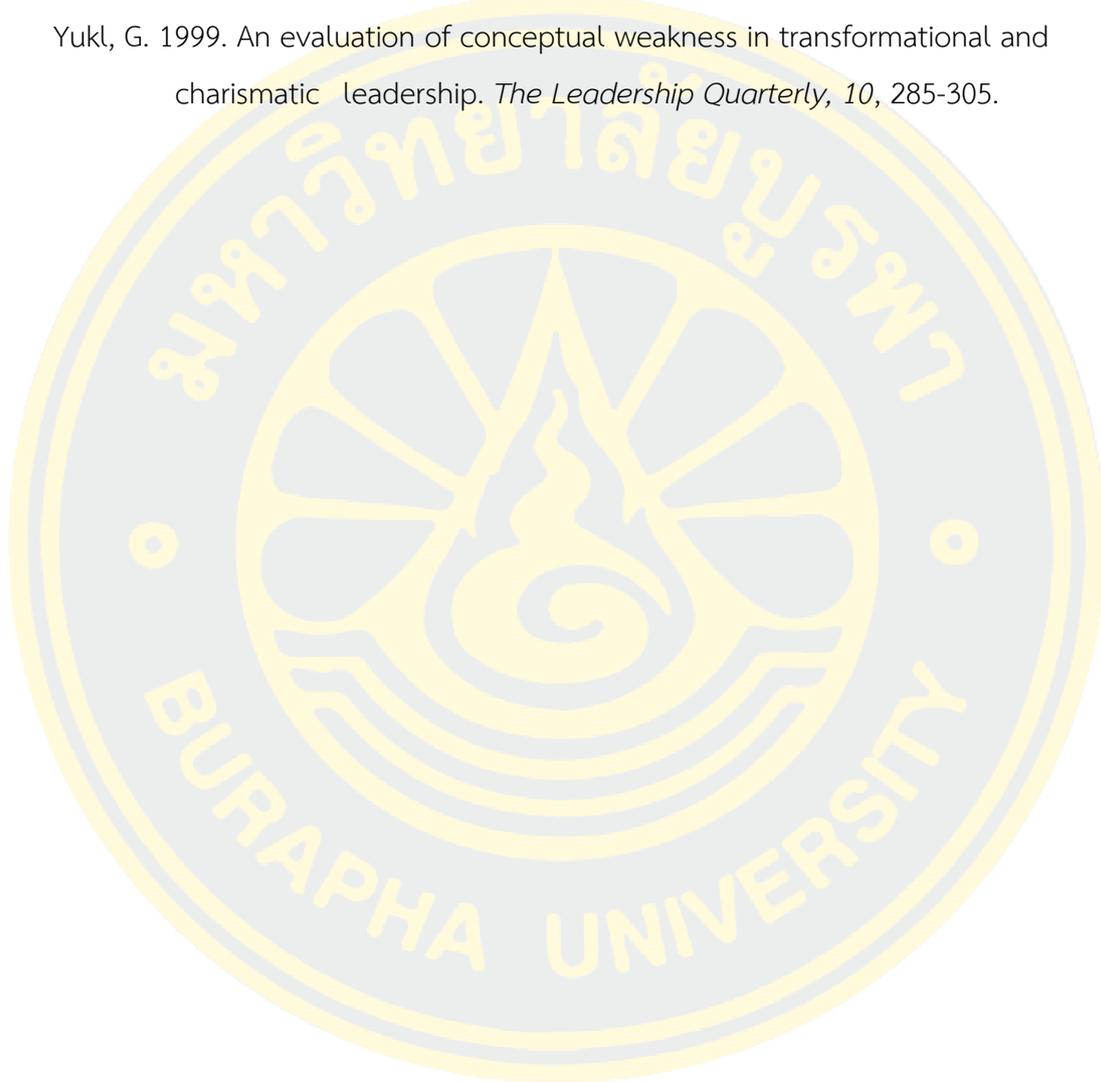
- สุเมธ งามกนก. (2561). *ผู้นำทางการศึกษาของอาเซียนในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2560-2569 (The leader of Asean education in the next decade.)*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรสิทธิ์ ไกรสิน. (2565). ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นตามแนวพุทธศาสนาในยุคดิจิทัล. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์*. 7(1), 34.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสาวภาพันธ์ ศรีประเสริฐ. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนรรฆพร ช่อลัดดา. (2565). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิชาติ คงเพชร. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิรดี อึ้งพวง. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มพันธนิคม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิวิชญ์ ต้นตุลา, ภิญโญ มนุศิลา และยุพร ริมชลการ. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 9(2), 184-206.
- อัญสุรียา นามเหล่า. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*. 9(2), 14.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169–191.

- Bass & Avolio, 1999. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks. CA: Sage.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The four Is Transformational Leadership. *Journal. Of European Industrial Training*, 15(2).
- Beckwith, A. W. (2010). *Talk as given in Chongqing University Department of Physics*. Chongqing University.
- Beyer, J.M. (1999). Taming and promoting charisma to change organization. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 130-138.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(4), 201-207.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, Inc.
- Conger, J.A. 1990. The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Daff, Richard, L. (1999). *Leadership theory and practice*. Fort worth: Tax Dryden Press.
- Fairholm GW (1996) Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadersh Org Dev J* 17(5), 11-17.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E., Bell, C. H., Chemers, M. M., & Patrick, D. (1984). Increasing mine productivity and safety through management training and organization development: A comparative study. *Basic and Applied Social Psychology*, 5(1), 1–18.
- Fry, L.W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Glueck, W. and Jauch L. (1980). *Business Policy and Strategic Management*, 4th d. N.Y., McGraw-Hill Inc.,
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., & Whittington, L.C. 2001. A theoretical and empirical extension to transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774

- Graham, J.W. 1991. Servant-leadership in organizations: inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2): 105-119.
- Graham, J.W. 1995. Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5, 43-54.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power And greatness*. New York: Paulist Press.
- Haasnoot, W., Kemmers-Voncken, A., van Rhijn, H., & Schilt, R. (2000). Immunofiltration as alternative for immunoaffinity chromatography. *In Proceedings of the EuroResidue IV Conference, Veldhoven, The Netherlands*.
- Harmon, L. W. (1991). Twenty years of the Journal of Vocational Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 297-304.
- Hemphill, J., & Coons, A. (1950). *Leader behavior description*. Columbus: Personnel Research Board, Ohio State University.
- Hersey, P. (1985). *Situational selling: An approach for increasing sales effectiveness*. Escondido, Calif: Center for Leadership Studies, 32.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1992) *The Ethics of Charismatic Leadership Submission or Liberation AMP*, 6, 43-54.
- J.E. Sanders, Hopkins, W.E., and Geroy, G. (2019). From transactional to transcendental: Toward and integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4).
- Kant, I. (1997). *Prolegomena to any future metaphysics*. Edited and translated by Gary Hatfield. New York, NY: Cambridge University Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill.

- Liu, C.H. (2007). *Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership*. University of Southern California.
- Lunenburg, F.C.& Ornstein A.C. (1996). *Educational administration: Concepts and practices*. (2nd ed.). California: Wadsworth Publishing.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F., & Toulouse, J.-M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237–253.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership, Theory and Practice (7th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Phongsriwat.S. (2014). *Phawa phunam bæp nua chan [Transcendental Leadership]*. Retrieved from <http://suthep.crru.ac.th/>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Reddin, William J. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Sanders, J.E., Hopkins, W.E.,& Geroy, G.D. 2003. From transactional to transcendental: Toward And integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31."
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics*, 23(4), 57–71.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12(3), 405–424.
- Shankar, V., Smith, A.K. and Rangaswamy, A. (2003) Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 153-175."
- Strack, G. & Fottler, M.D. 2002. Spirituality and effective Leadership in healthcare: is there a Connection ? *Frontiers of health service management*, 18(4), 3-18.
- Tan, Victor S.L. (2010). Managing Change: Understanding Corporate Culture. *The quarterly magazine of The Malaysian Institute of Management*, 44(1).

- Thomson, M.C., 2000. *The congruent life: Following the inward path to fulfilling work and inspired Leadership*. San Francisco, CA: Jossey -Bass.
- Turner, T. (1993). Anthropology and Multiculturalism: What Is Anthropology that Multiculturalists Should Be Mindful of It? *Cultural Anthropology*, 8(4), 411-429.
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายทรงพล วงศ์พระราม
วัน เดือน ปี เกิด	15 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	ฉะเชิงเทรา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	59 ม.11 ต.หนองยาว อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา 24120
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2560 ปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการสอน สังคมศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2568 ปริญญาโท การศึกษาระดับบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

