

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ  
Transcendental Leadership of Administrators in Hor Trai Network  
under The Secondary Education Service Area Office Ubon  
Ratchathani Amnat Charoen

ลัทธิชัย หลายสุทธิสาร<sup>1</sup>, สุรางคนา มัณยานนท์<sup>2</sup>, เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม<sup>3</sup>  
Latthichai Laisuttisan<sup>1</sup>, Surangkana Manyanon<sup>2</sup>, Charoenwit Sompongdam<sup>3</sup>  
<sup>1-3</sup>มหาวิทยาลัยราชธานี  
<sup>1-3</sup>Ratchathani University  
<sup>1</sup>latthichai@mtk.ac.th

Received : March 22, 2024;

Revised : February 18, 2025;

Accepted : April 13, 2025

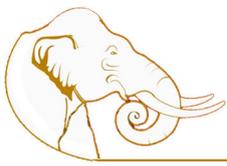
### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 299 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 169 คน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 96.45 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และข้อคำถามปลายเปิด มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ระหว่าง .49 - .88 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการให้บริการ

2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นที่สำคัญสูงสุด 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดในแง่บวกให้ครูและบุคลากรโดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 2) ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาสมรรถนะเหนือชั้นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม และ 3)



ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ โดยแสดงให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา; การพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา; สหวิทยาเขตหอยทราย

### Abstract

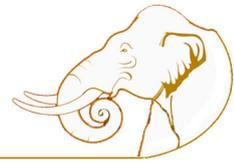
The objectives of this research were: To study transcendental leadership of administrators and to study recommendations to develop the intangible leadership of administrators. The population includes 299 teachers. The sample was 169 teachers. The returned questionnaires were 163 copies, equaling 96.45 percent. The research tool was a questionnaire about transcendental leadership of administrators in hor trai network under The Secondary Education Service Area Office Ubon Ratchathani Amnat Charoen five-level rating scale, and open-ended questions with discrimination values between .49-.88 and a reliability of .97. The statistics included frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The findings were as follows:

1. The transcendental leadership of administrators as a whole and in individual aspects were at high levels, ranking as morals and ethics, followed by visions, and the lowest mean score was pursuing services, respectively

2. The recommendations to develop the intangible leadership of administrators revealed three important highlights: 1) Administrators should promote positive thinking with the teachers and personnel by holding on the majority of the public interest. 2) Administrators should encourage teachers and personnel to think outside the box, develop creative thinking, and use digital technology. It guides in managing a new approach to creating innovation. And 3) Administrators should encourage the personnel to have good personalities, be honest, be ethical, and not be selfish. That demonstrates moral and ethical leadership.

**Keywords:** Transcendental leadership of administrators; Recommendations to develop the intangible leadership of administrators Culture of School; Hor Trai Network

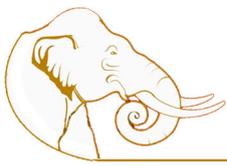


## บทนำ

ยุคที่กระแสโลกาภิวัตน์ครอบคลุมทั่วโลก มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในทุกภาคส่วน ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรให้สามารถที่จะเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่น และเพื่อความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยึดยุทธศาสตร์ เป็นสำคัญและขับเคลื่อนเพื่อมุ่งไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย (เมธี ฉายอรุณ, 2557) สอดคล้องกับ ดุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ (2558) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กร มีบทบาทที่ต้องดำเนินไป ภายใต้เงื่อนไขปัจจัยของสภาวะโดยรอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ในกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็ว ทุกองค์การจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกปัจจุบันตลอดเวลา ดังนั้น การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบัน จึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำเข้ามาบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transcendental leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดมิติด้านจิตใจหรือวิญญาณ (Spiritual dimensions) เป็นสำคัญ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมที่เน้นการทำเพื่อความดีงามเพื่อผู้อื่น และเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก จึงอาจเรียกได้ว่าเป็นภาวะผู้นำแบบเลิศคุณธรรม ส่วนมิติที่เกี่ยวกับด้านบทบาท สมรรถนะ และคุณลักษณะของผู้นำแบบ Transcendental ที่ระบุโดยบุคคลและเอกสารต่าง ๆ ซึ่งจัดอยู่ในระดับที่สูงเป็นพิเศษกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นใด จึงอาจเรียกผู้นำแบบ Transcendental ในภาษาไทยได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือภาวะผู้นำแบบยอดเยี่ยม ซึ่งภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เน้นการใช้เรื่องค่านิยม (Values) เจตคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์ ความหวัง ความศรัทธา วิสัยทัศน์ เป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ผู้นำแบบเหนือชั้น จึงยึดหลักการพัฒนาจิตใจ ทั้งของผู้นำเองและของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้เป็นแนวทางดำรงชีวิตที่สอดคล้องกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2558)

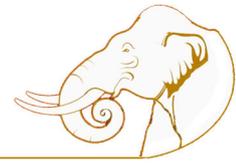
การบริหารงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกลไกในการบริหารจัดการและสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องตั้งศักยภาพความเป็นผู้นำในตนเอง สามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส และสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ ในสภาวะสังคมปัจจุบันการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังพบปัญหาอุปสรรคหลายประการที่ส่งผลการดำเนินไม่บรรลุผลเท่าที่ควร อาทิเช่น ปัญหาผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานและขาดความสามัคคีในหมู่คณะ ปัญหาผู้บริหารขาดการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานในโรงเรียนล่าช้า ไม่ทันตามกำหนด ปัญหาผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนา ขาดการนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ขาดความรู้ความสามารถและขาดการเอาใจใส่ต่อหน้าที่



ในการจัดการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบปัญหา การขาดติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ราบรื่น (นวลใย โยถัย, 2560) นอกจากนี้ พรชัย เจตมานัน และคณะ (2564) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษา ขาดความชัดเจนในการบริหารจัดการ ขาดการสร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขาดการสร้างเสริมแรงจูงใจและให้รางวัลกับบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถที่แท้จริง ดังนั้น หากผู้นำ และบุคลากรในองค์กร ขาดความพร้อมในการก้าวผ่าน จะส่งผลให้ไม่สามารถเดินต่อไปได้ และอาจเสี่ยงกับการเป็นองค์กรที่ล้มเหลว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ เป็นหน่วยงานทางการศึกษา อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการจัดบริการทางการศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น-มัธยมศึกษาตอนปลาย มีสหวิทยาเขตในสังกัด จำนวน 13 สหวิทยาเขต จำนวน 81 โรงเรียน จากการศึกษารายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ (2564) พบปัญหา คือ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอในกิจกรรมการเรียนการสอน และครูยังขาดทักษะการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการใช้เทคโนโลยี ข้าราชการครูไม่ครบทุกวิชาเอกครูขาดความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะด้าน และโรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสหวิทยาเขตหอยทราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ มีโรงเรียนในสหวิทยาเขต จำนวน 6 โรงเรียน ทั้ง 6 โรงเรียน พบปัญหาในลักษณะเดียวกัน คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในทุกรายวิชายังต่ำ เมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่ใหม่ ๆ มาใช้ในระบบบริหารจัดการการศึกษา และการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศภายในโรงเรียนให้เป็นระบบระเบียบเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาได้ง่าย สะดวก รวดเร็วและเป็นปัจจุบันมากขึ้น ระบบแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ยังไม่เพียงพอ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศภายในโรงเรียนมีซ้ำซ้อนของงาน ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ และห้องปฏิบัติการทางภาษายังไม่ได้มาตรฐาน ครูขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมและผู้เรียนในปัจจุบัน ครูขาดการพัฒนาวิทยฐานะและงานวิจัยที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่ายออนไลน์ยังมีน้อย ขาดงบประมาณจากภาครัฐในการสร้างอาคารเรียน และห้องเรียนต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน เนื่องจากสภาพของอาคารเรียนมีความเก่าแก่และชำรุดเสียหาย และขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ จากสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นทางการ (โรงเรียนมัธยมศึกษาการพิชผล, 2565 และโรงเรียนอื่น ๆ) จากสภาพปัญหาดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ขาดภาวะผู้นำของตนเองให้ก้าวไกลทันยุคสมัยปัจจุบัน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงสนใจศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยทราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี



อำนาจเจริญ ซึ่งคาดหวังว่าผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลในช่วยสร้างเสริมพัฒนาและตั้งศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ มีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับสภาวะการณ์ในยุคศตวรรษที่ 21 ท่ามกลางสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต และสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

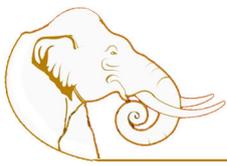
### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตห้วยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ
2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตห้วยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

### การทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม มีรากฐานคำสำคัญจากภาษาอังกฤษ คือ “Transcend” แปลว่า อยู่เหนือ Transcendental แปลว่า ดีกว่า ยอดเยี่ยม ดีเยี่ยมเหนือธรรมชาติเกินธรรมดา และ Leadership แปลว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ ตำแหน่งผู้นำความเป็นหัวหน้า ตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำของกลุ่ม Transcendental Leadership จึงควรหมายถึง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยมเหนือธรรมชาติ เกินธรรมดา หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม คือ การก้าวข้ามกาลเวลา หรือ มิติเป็นสากล ภาวะผู้นำที่ยอดเยี่ยม มีจุดเด่นที่การกระตุ้นวิสัยทัศน์ของโลกที่ดีกว่าและสร้างสรรค์พันธสัญญาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความต้องการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์นั้น (Swierczek, 2014) Cardona (2000) ถือเป็นบุคคลแรกที่เป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกแนวความคิดของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น หรือ Transcendental leadership โดยอธิบายว่า เป็นทฤษฎีที่มีฐานความคิดสำคัญ คือ ยึดเอาการแลกเปลี่ยนเรื่อง “การให้” เป็นหลักการของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (A contribution-based exchange relationship) โดยผู้นำแบบเหนือชั้นจะให้ความห่วงใยต่อผู้ตามของตน ด้วยการให้สิ่งที่ดีงามเพื่อให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น จุดเน้นที่เป็นมุมมองของ Cardona คือ ผู้นำแบบเหนือชั้นมุ่งที่จะพัฒนาและยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงยิ่งขึ้น (เช่น ยกระดับแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อผู้อื่น (Motivation to do things for others) หรือแรงจูงใจปรารถนาที่จะให้แก่ผู้อื่น (Motivation to contribute) Cardona จึงเน้นเรื่องการยกระดับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ของผู้ตามเป็นสำคัญแต่ขณะเดียวกันมิได้ละเลยด้านการพัฒนาด้านจิตใจ (Spiritual development) โดยมองผู้นำแบบเหนือชั้นว่าเป็น “ผู้นำแบบผู้รับใช้” หรือ “ผู้นำแบบใฝ่บริการ” (Servant-leader) ที่ทำให้ผู้ตามเกิดประสิทธิผลขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2558)

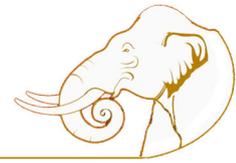
แนวคิดของ Tan (2010) ได้เสนอไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นผู้นำที่มีความสามารถกระตุ้นให้ทุกคนเกิดวิธีการคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึงจะต้องมีสติและสามารถควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสน มีความกล้าหาญ ความสามารถในการเข้าถึงความคิด จิตใจและจิตวิญญาณ มีความสามารถสูงในการ



สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Fry (2003) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นภาวะผู้นำที่ยึดหลักองค์รวม กล่าวคือ ศักยภาพมนุษย์ในภาพองค์รวมทั้งคนซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านทางสมอง ซึ่งประกอบด้วย การคิดเชิงตรรกะและเหตุผล ด้านหัวใจ ซึ่งประกอบด้วย อารมณ์และความรู้สึก และด้านจิตใจหรือจิตวิญญาณ ได้แก่ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Lui (2007) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นมีความสามารถในการเป็นผู้นำจิตวิญญาณการปฏิบัติที่มีจริยธรรม เป็นผู้นำโดยการให้บริการ และเป็นผู้ชักจูงผู้อื่นในการแสดงออกทางวิสัยทัศน์ ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำ แบบเหนือชั้นมีจุดเด่น คือ การทำความเข้าใจความต้องการเพื่อผู้อื่นและมีส่วนร่วม ยึดเอาการแลกเปลี่ยนในเรื่องเกี่ยวกับการให้เป็นหลักในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อยกระดับแรงจูงใจภายใน (Cardona, 2000) เป็นกระแสทางด้านภาวะผู้นำของศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร และบุคลากร ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตนเอง รวมทั้ง การสร้างแรงบันดาลใจ การทุ่มเทเสียสละในการปฏิบัติงานและมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผ่านการมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ในการนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมาย (พรชัย เจตามาน และคณะ, 2564) ซึ่งภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เหมาะสำหรับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในปัจจุบัน ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นประโยชน์ในการสร้างประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพ เป็นวิธีการ กระบวนการและยุทธศาสตร์ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้นำ ซึ่งประการสำคัญช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจให้ดำเนินงานเหมาะสมและใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

มนตรี ถ้ำหิน (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 หลัก คือ ความเชื่อต่อความสามารถภายในตน จิตสำนึกและสติรับรู้ คุณลักษณะที่มีคุณธรรมและความศรัทธา มีข้อเสนอแนะ คือ ควรส่งเสริมการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะเดียวกันควรเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการใช้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เพื่อสร้างผู้นำของผู้นำ

พรชัย เจตามาน และคณะ (2564) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา โดยศึกษาจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และ 26 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน คือ จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การให้บริการ และสมรรถนะผู้นำ ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความสัมพันธ์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมี



นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีข้อเสนอแนะ คือ ควรสร้างความเข้าใจในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป จนสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน เป็นสมรรถนะของผู้นำที่ต้องปฏิบัติกรอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างเครือข่ายบนฐานความร่วมมือปฏิบัติอย่างจริงจัง อันเป็นภารกิจในองค์การการศึกษาทุกภาคส่วน ที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ประกอบกันและมีชั้นเชิงหรือศิลป์ในการที่จะนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการพัฒนา

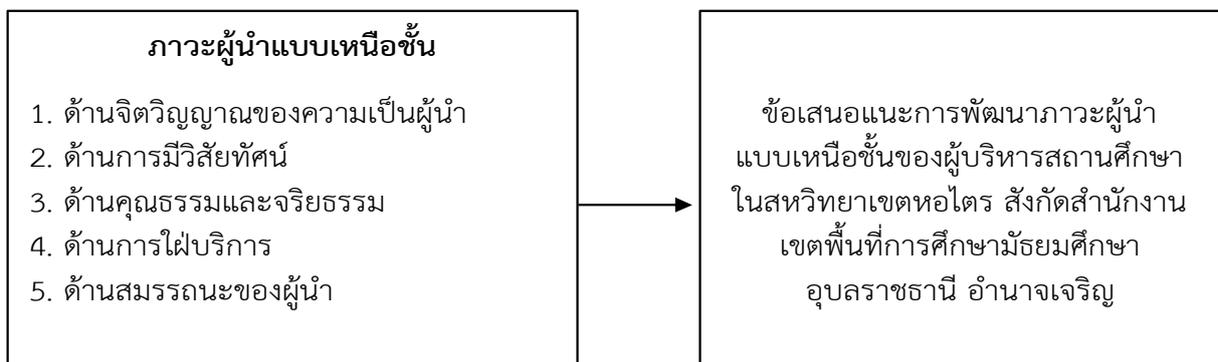
จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น สรุปได้ว่า เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น ด้านจิตใจ หรือ จิตวิญญาณ เน้นการทำเพื่อความดีงามเพื่อผู้อื่นและเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก เน้นการใช้เรื่อง ค่านิยม เจตคติ และ พฤติกรรม เช่น ความรักในเพื่อนมนุษย์ ความหวัง ความศรัทธา วิสัยทัศน์ เป็นเครื่องสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามเพื่อนำไปสู่การยกระดับจิตใจและการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าและมีความหมายยิ่งขึ้น ผู้นำแบบเหนือชั้นจึงยึดหลักการพัฒนาจิตใจ จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นแนวคิดใหม่แบบนอกรอบ เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ที่สามารถเป็นทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ยิ่งขึ้น

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ของ Cardona (2000); Lui (2007); Tan (2010) และพรชัย เจตมาจน และคณะ (2565) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการให้บริการ และด้านสมรรถนะผู้นำ เป็นตัวแปรในการวิจัย

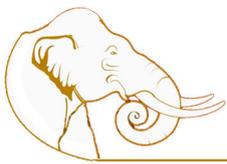
### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอไตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1

#### ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ระเบียบวิธีวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น ของ Cardona (2000); Lui (2007); Tan (2010) และพรชัย เจตมา และคณะ (2565) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตวิญญาณความเป็นผู้นำ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการให้บริการ และด้านสมรรถนะผู้นำ โดยศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

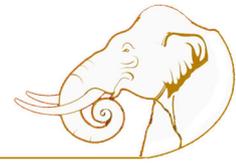
งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

**2.1 ประชากร** ได้แก่ ครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ มีจำนวน 6 โรงเรียน มีประชากร จำนวน 299 คน

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ มีจำนวน 6 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 169 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ตามโรงเรียน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ **ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) **ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ และ**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ เป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ แล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) จำนวน 3 ท่าน พบว่าแบบสอบถาม ทั้ง 3 ตอน มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ จึงนำไปใช้ได้ทุกข้อ และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (r) โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อ



กับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) โดยใช้สูตรของ Pearson และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach พบว่าแบบสอบถาม มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (r) ระหว่าง .49 - .88 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และขอรับกลับคืนด้วยตนเอง รวมแบบสอบถาม จำนวน 169 ฉบับ ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จำนวน 163 ฉบับ มีความสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 96.45 และทำการบันทึกคะแนน แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ปีการศึกษา 2565-2566

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.2 ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาค่าความถี่ (Frequency)

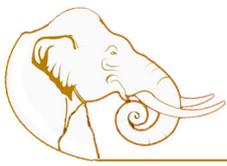
#### ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1.	ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ	4.38	.28	มาก	3
2.	ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.40	.27	มาก	2
3.	ด้านคุณธรรมและจริยธรรม	4.44	.31	มาก	1
4.	ด้านการให้บริการ	4.16	.35	มาก	5
5.	ด้านสมรรถนะของผู้นำ	4.22	.29	มาก	4
รวม		4.32	.15	มาก	



จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอไตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = .15) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = .31) 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .27) 3) ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .28) 4) ด้านสมรรถนะของผู้นำ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = .29) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5) ด้านการให้บริการ ( $\bar{X} = 4.116$ , S.D. = .35) ตามลำดับ

**2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอไตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ** สรุปรายด้าน ดังนี้

**2.1 ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดในแง่บวกให้ครูและบุคลากรโดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 2) ผู้บริหารควรตระหนักถึงจิตวิญญาณความเป็นครูมีอาชีพ มีความรัก เมตตาต่อศิษย์ ตั้งใจถ่ายทอดวิชาความรู้ให้นักเรียนเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมมาใช้ในการจัดกิจกรรมเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาสมรรถนะเหนือชั้นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม 2) ผู้บริหารควรคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ที่สามารถทำได้จริง และถ่ายทอดไปยังครูและบุคลากรอย่างชัดเจน และ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากร แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานได้อย่างเหมาะสม

**2.3 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ โดยแสดงให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารควรแสดงออกในการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป และ 3) ผู้บริหารควรแสดงความโปร่งใสในการทำงาน โดยมีข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงในการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้

**2.4 ด้านการให้บริการ** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรแสดงออกถึงการมุ่งให้การช่วยเหลือการให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตาม 2) ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้ตามประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การร่วมกัน และ 3) ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

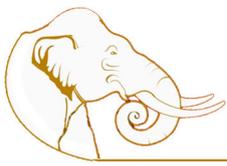


**2.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีทักษะการสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ผู้บริหารควรเปิดรับข้อมูล/ไอเดีย/วิธีการใหม่ ๆ จากทุกคนในองค์กร และส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายโดยไม่จำกัดความคิด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป้าหมายร่วมกันให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทั้งครู และผู้เรียนให้มีพลังพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดกิจกรรมเรียนรู้ ได้เรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย ในประเด็นดังต่อไปนี้

**1. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตหอยไตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ** โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ 4) ด้านสมรรถนะของผู้นำ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5) ด้านการให้บริการ ตามลำดับ ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรของยุคปัจจุบัน เพื่อยกระดับการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของตนเองอย่างเป็นพลวัตต่อเนื่อง รู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง และเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ วิเคราะห์งานได้ถูกต้อง มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอกให้ทันต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนแสดงให้เห็นถึงการควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสน กล้าหาญ ยึดหลักการพัฒนาจิตใจ มีความสามารถสูงในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความหวัง ความศรัทธา และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tan (2010) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น เป็นที่มีความสามารถกระตุ้นให้ทุกคนเกิดวิธีการคิดในสิ่งที่คนอื่นคิดไม่ถึง จะต้องมีความสามารถควบคุมความรู้สึกตนให้อยู่เหนือภาวะความสับสน มีความกล้าหาญ ความสามารถในการเข้าถึงความคิด จิตใจ และจิตวิญญาณ มีความสามารถสูงในการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ ไกรสร เจียมทอง (2561) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการพัฒนาความเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรมในวิชาชีพ ประพฤติตนปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกาย วาจา ใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเสมอภาค และมีวิธีการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มในฐานะผู้นำได้อย่างชัดเจน มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในการพัฒนาความรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ สามารถเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเตรียมพร้อมด้าน ๆ เพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนต์รี ถ้ำหิน (2560) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดย

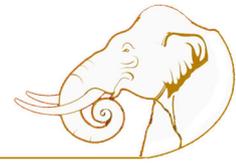


การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีระดับคุณภาพตัวชี้วัดในระดับดีมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรชัย เจตมาน และคณะ (2564) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา โดยศึกษาจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 และ 26 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืน คือ จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การให้บริการ และสมรรถนะผู้นำ

**2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต หอไตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ** สรุปประเด็น ดังนี้

**2.1 ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดในแง่บวกให้ครูและบุคลากรโดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 2) ผู้บริหารควรตระหนักถึงจิตวิญญาณความเป็นครูมืออาชีพ มีความรัก เมตตาต่อศิษย์ ตั้งใจถ่ายทอดวิชาความรู้ให้นักเรียนเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมมาใช้ในการจัดกิจกรรมเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ จากภายในและจากค่านิยมเชิงจิตใจในการทำงาน ผู้บริหารควรคิดทบทวนถึงเป้าหมายของชีวิตตัวเองอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายใน เป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านจิตวิญญาณ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลัดดา จุลวงศ์ และ ศักดิ์ชัย นิรัญทวี (2563) ที่ได้วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ พบว่า มีแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ให้เกิดขึ้นใหม่ในการพัฒนาองค์การ เพื่อสร้างศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งเสริมให้บุคลากรคิดเชิงบวกในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและยังเพิ่มประสิทธิภาพ ยึดมั่นในคุณธรรม ความดีงาม มีความเมตตา ตลอดจนการกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีกระทำสิ่งที่ถูกต้องและเป็นคุณประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ส่วนรวม จนกลายเป็นแรงบันดาลใจให้ทีมงานทำงานอย่างอุทิศตนเพื่อเป้าหมายและคุณค่าที่แท้จริงแห่งงาน โดยปราศจากการบังคับ เกิดการพัฒนา เกิดความเจริญงอกงามเติบโตขึ้นไปตามความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพของแต่ละบุคคล

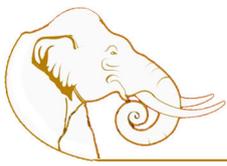
**2.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาสมรรถนะเหนือชั้นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม 2) ผู้บริหารควรคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ที่สามารถทำได้จริง และถ่ายทอดไปยังครูและบุคลากรอย่างชัดเจน และ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากร แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การของตนในทิศทางเดียวกันและก้าวสู่วิสัยทัศน์ได้โดยใช้การบรรลุเป้าหมายเป้าหมายที่คาดหวังในศตวรรษที่ 21 เป็นพลังกระตุ้นจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน สู่



ความสำเร็จ โดยใช้สมรรถนะเชิงวิสัยทัศน์เหนือชั้นบูรณาการกับภาวะผู้นำอื่น ๆ อย่างสมดุลและเท่าที่จำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพรินทร์ สุบินรัตน์ และ พิมพอร สดเอี่ยม (2561) ที่ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า มีข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เพิ่มมากขึ้นและนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลสูงสุด และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สอดคล้องความเป็นไปได้ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรยุคใหม่ที่ทันสมัย สามารถสร้างอนาคตภาพได้อย่างชัดเจน

**2.3 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ โดยแสดงให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน 2) ผู้บริหารควรแสดงออกในการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและสาธารณชนทั่วไป และ 3) ผู้บริหารควรแสดงความโปร่งใสในการทำงาน โดยมีข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงในการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริม กำหนดนโยบาย วิธีการวางแผน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ชัดเจน ควรตัดสินใจโดยปราศจากการเล่นพรรคเล่นพวก โดยตัดสินใจบนความเป็นกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี (2564) ที่ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า ความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม ผู้บริหารควรแสดงออกถึงลักษณะความเป็นนำด้านคุณธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นความคาดหวังของชุมชน ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมในโรงเรียน มีความสามารถในการบริหารงาน และการจัดการในองค์กร กำหนดพันธกิจ นโยบายที่ดีมีทักษะในการมอบหมาย และมีทักษะในการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน นำไปสู่เป้าหมาย เป็นที่ยอมรับของสังคม

**2.4 ด้านการให้บริการ** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรแสดงออกถึงการมุ่งให้การช่วยเหลือการให้บริการเพื่อนร่วมงานและผู้ตาม 2) ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและผู้ตามประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และ 3) ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรปรับเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติในเรื่องของการยอมรับในข้อจำกัดและความบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ของตนเอง แล้วนำข้อจำกัดและความบกพร่องเหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และถูกต้องให้แก่คณะครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปองภพ ภูจอมจิตร และคณะ (2557) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารควร

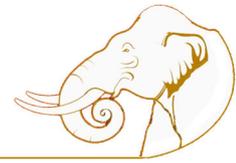


ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การอบรม การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ เป็นต้น ควรแสดงออกด้วยความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือ และพร้อมที่จะให้บริการผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรตระหนักรู้ในภาระหน้าที่ของตนเอง และควรให้ความสำคัญต่อการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ

**2.5 ด้านสมรรถนะของผู้นำ** มีข้อเสนอแนะการพัฒนา 3 อันดับแรก ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีทักษะการสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ผู้บริหารควรเปิดรับข้อมูล/ไอเดีย/วิธีการใหม่ ๆ จากทุกคนในองค์กร และส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายโดยไม่จำกัดความคิด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป้าหมายร่วมกันให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ทั้งครู และผู้เรียนให้มีพลังพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดกิจกรรมเรียนรู้ ได้เรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาควรสมรรถนะผู้นำในตนเอง เพื่อเตรียมตัวต่อการรับมือกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีความคล่องตัวในการเรียนรู้ เปิดใจที่จะยอมรับต่อความแตกต่างใจกว้างพอที่จะยอมรับเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจนวุฒิ บุญชูพงศ์ และคณะ (2566) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่า ผู้บริหารสร้างความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้เรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน เครือข่ายในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันลงมือปฏิบัติทำโครงการต่าง ๆ อย่างหลากหลายเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยผู้มีส่วนร่วม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความจริงใจต่อผู้เกี่ยวข้อง รับผิดชอบและบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเองกล้าเผชิญ และแก้ปัญหา และอุปสรรค ควรพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษา ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้อยู่เสมอและนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา และควรส่งเสริมการสอนแบบ Active Learning เป็นหลักเพื่อให้ครูและนักเรียนได้เรียนรู้ปฏิบัติร่วมกัน

### องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้ 1) ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดในแง่บวกให้ครูและบุคลากร โดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูและบุคลากร คิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาสมรรถนะเหนือชั้นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม และ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ โดยแสดงให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน



## สรุป

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการใฝ่บริการ

2. ข้อเสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา มีประเด็นที่สำคัญสูงสุด 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรส่งเสริมการคิดในแง่บวกให้ครูและบุคลากรโดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 2) ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดนอกกรอบเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาสมรรถนะเหนือชั้นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางบริหารจัดการแนวใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม และ 3) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ โดยแสดงให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีทักษะทางความคิดที่เป็นเลิศ เช่น มีความคิดที่สร้างสรรค์ หรือความคิดเชิงนวัตกรรม กล้าคิด กล้าตัดสินใจและมีจิตใจที่เข้มแข็ง เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมทางการบริหาร

1.2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครู และบุคลากรได้กำหนดเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ร่วมกันอย่างชัดเจน และกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

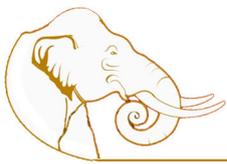
1.3 ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องอย่างมีเหตุผล และชาญฉลาด และควรแสดงออกถึงความจริงใจ ใส่ใจในทุกความรู้สึกของทีมงาน และถ้อยทีถ้อยอาศัย ซึ่งกันและกัน

1.4 ด้านการใฝ่บริการ ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมในการทำงานที่มีการเสริมพลังอำนาจ มีความอ่อนน้อม และไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และควรให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนครู และบุคลากร และเป็นผู้ประสานงานในองค์การให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น

1.6 ด้านสมรรถนะของผู้นำ ผู้บริหารควรมีสมรรถนะในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ให้ครอบคลุมทุกสหวิทยาเขต เชิงปริมาณร่วมกับเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์



2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนาจเจริญ

### เอกสารอ้างอิง

- ไกรสร เจียมทอง. (2561). *ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เจนวุฒิ บุญชูพงศ์, ณรงค์ พิมสาร และ เสวียน เจนเขว่า. (2566). การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. *Journal of Roi KaensarnAcademi*. 8(4): 506-522.
- ศุภวีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. (21 กันยายน 2558). *ภาวะผู้นำแบบคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2566. จาก <http://leader1234.blogspot.com/2015/>
- นพรินทร์ สุบินรัตน์ และ พิมพอร สดเอี่ยม. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. *วารสารอินทนิลทักษิณสาร*. 13(3): 68-72.
- นวลใย โยลัย. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสุขภาพองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปองภพ ภูจอมจิตร, ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และ นุกูล กุดแกลง. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.* 11(20): 70-81.
- พรชัย เจดามาน, และคณะ. (2564). การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นอย่างยั่งยืนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันองค์กรของบุคลากรทางการจัดการศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*. 11(1). 64-75.
- มนตรี ถ้ำหิน. (2560). *การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เมธี ฉายอรุณ. (2557). ภาวะผู้นำด้านการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนของผู้บริหารระดับคณะวิชาสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. *สัปดาห์ของ: วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 20(3): 1-15.



- โรงเรียนมัธยมตระการพืชผล. โรงเรียนกุตขาวบุนวิทยา. โรงเรียนเกษมสีมาวิทยาคาร. โรงเรียนชุมคำวิทยา  
 คาร. โรงเรียนโนนสูงวิทยาคม. และ โรงเรียนสะพือวิทยาคาร. (2565). *รายงานผลการประเมิน  
 ตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ปีการศึกษา 2564*. อุบลราชธานี: สำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนวยการเจริญ.
- ลัดดา จุลวงศ์ และ ศักดิ์ชัย นิรัฐทวี. (2563). การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ.  
*วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์*. 15(1): 17-30.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2558). *ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (The Transcendental Leadership)*. สืบค้นเมื่อ 2  
 กุมภาพันธ์ 2566. จาก <http://suthep.crru.in.th>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี อำนวยการเจริญ. (2564). *รายงานผลการดำเนินงาน  
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอุบลราชธานี  
 อำนวยการเจริญ.
- เอกภักดิ์ ฉ่ำมณี (2564). องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา  
 แห่งชาติ ครั้งที่ 22* (347-358). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Cardona. P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organizational Development  
 Journal*. 21(4). 201-206. <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>
- Fry. L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. 14(6).  
 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Krejcie. R. V.. & Morgan. D. W. (1970). Determining sample size for research activities.  
*Educational and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610. [https://doi.org/10.  
 1177/001316447003000308](https://doi.org/10.1177/001316447003000308)
- Liu. C. H. (2007). *Transactional, transformational, transcendental leadership: Motivation  
 effectiveness and measurement of transcendental leadership*. University of  
 Southern California. [http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=  
 10.1.1.461.4126&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.4126&rep=rep1&type=pdf)
- Swierczek. F. W. (2014). *Transcendental leadership in the great world disorder*.  
 SEAMEO RETRAC. [http://www.vnseameo.org/InternationalConference2014/  
 Materials/FredricW.Swierczek.pdf](http://www.vnseameo.org/InternationalConference2014/Materials/FredricW.Swierczek.pdf)
- Tan. V. S. L. (2010). Managing change: Understanding corporate culture. *The quarterly  
 magazine of The Malaysian Institute of Management*. 44(1): 34-38.