

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ทิพย์
เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

**The Super Leadership of School Administrators
in the Suan Thepparat Theepathai Chalermchrakiat
Educational Cluster, Pathum Thani Secondary Educational
Service Area Office**

สาวิตรี อติศักดิ์โสไส¹, ทรงยศ แก้วมงคล²

¹นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

²อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

* อีเมล: sawitree.adis@northbkk.ac.th โทรศัพท์ 097-2899296

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ทิพย์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนสหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ทิพย์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำนวน 243 คน โดยใช้สูตรการคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973: 1088) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม 5 ระดับ (Rating Scale) มีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง .80-1 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .976 และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่าที สถิติค่าเอฟ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ทิพย์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1) การทำให้ครูเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีพฤติกรรมในการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม 2) การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นแบบฉบับในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร 3) การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารควรกระตุ้น สนับสนุน

และช่วยเหลือให้บุคลากรตระหนักต่อเป้าหมาย 4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารควรส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหามีเหตุผล 5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรสนับสนุนให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดี 6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารสร้างสรรคให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในบุคลากร ส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองและทีมงาน 7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความไว้วางใจและสร้างความพึงพอใจ

คำหลัก: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to: 1) study the super leadership of school administrators; 2) compare the super leadership of school administrators; and 3) examine guidelines for developing the super leadership of school administrators in the Suan Thepparat Theepathai Chalermphrakiat Educational Cluster under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 243 teachers in the Suan Thepparat Theepathai Chalermphrakiat Educational Cluster under the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office. The sample size was determined by using Taro Yamane's formula (1973: 1088). The research instruments were a five-point rating scale questionnaire with an Index of Item-Objective Congruence (IOC) ranging from .80 to 1.00 and a reliability coefficient of .976, and a semi-structured interview form. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and content analysis.

The findings revealed that: 1) the overall super leadership of school administrators was at a high level; 2) when classified by gender, educational level, and work experience, no statistically significant differences were found overall; however, when classified by school size, the overall differences were statistically significant at the .05 level; and 3) the guidelines for developing the super leadership of school administrators consisted of seven aspects: promoting teachers' self-leadership, serving as role models for self-leadership, encouraging personnel to set goals independently, fostering positive thinking patterns, facilitating self-leadership, supporting self-leadership thro.

Keywords: Leadership, Super Leadership, School Administrator

บทนำ

การศึกษาในยุคดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงไร้พรมแดน ส่งผลให้ระบบการศึกษาและการบริหารจัดการสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อบริบทสังคมดิจิทัล การบริหารการศึกษาจึงต้องปรับแนวคิดและรูปแบบการดำเนินงาน โดยมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ผ่านการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพครูและนักเรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ควบคู่กับการสร้างความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และเครือข่ายทางการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมและยั่งยืน ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมุ่งสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่ทุกช่วงวัย

อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยังเผชิญปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างเขตเมืองและชนบท ระหว่างภูมิภาค ตลอดจนสถานศึกษาต่างสังกัดและต่างขนาด อีกทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยเฉพาะงบประมาณที่ส่วนใหญ่เป็นงบบุคลากร ทำให้บ่งเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนวัตกรรมการเรียนรู้มีจำกัด ส่งผลให้ศักยภาพการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันตามบริบทพื้นที่ ทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ซึ่งยิ่งทวีความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในบริบทดังกล่าว การบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เกิดการนำตนเอง โดยเฉพาะภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมุ่งเสริมสร้างความสามารถ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของครูในการจัดการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลและทรัพยากรเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนและสังคมเจริญงอกงามผ่านการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบทอดวัฒนธรรม และการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ รวมทั้งการจัดสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555) ขณะที่ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำตนเองได้ โดยผู้นำทำหน้าที่เสมือนผู้สอนและผู้ชี้แนะเพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงเหตุผลแก่สมาชิก (दारुวรรณ ฤวิการ, 2558) แนวคิดดังกล่าวประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การเป็นต้นแบบ การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก การสนับสนุนและให้คำปรึกษา การสร้างทีมงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการนำตนเอง ทั้งนี้ การบริหารจัดการสถานศึกษาในสังคม

ที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน และไม่ปิดกั้นความคิด (Nameiam, 2007 อ้างใน Chanasit, 2016) รวมทั้งพัฒนาสถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 (Yuenyaw, 2018) โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Manz และ Sims (1991) ที่มุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเอง อันนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีได้กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมและนวัตกรรมก้าวหน้า การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองและเป็นผู้นำในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนเป็นบุคลากรสำคัญที่สะท้อนกระบวนการทำงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงเป็นแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการส่งเสริมให้ครูนำตนเองตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มศักยภาพ และช่วยให้การขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างเหมาะสม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี, 2566)

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์และแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นมืออาชีพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Study) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูจำนวน 243 คนกลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ไปให้เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดปทุมธานี จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการคำนวณของ ยามาเน่ (Yamane. 1973) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเท่ากับ 243 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ(Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม และการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) โดยการจับฉลาก

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คนโดยการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารอย่างน้อย 5 ปี
2. จบการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งสร้างขึ้นจากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ออกแบบสอบถามให้สอดคล้องกับการวิจัย โดยมีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ กับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ไปให้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, 2560, หน้า 42) ปรับให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษาและครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะ

3. นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแนะนำในการปรับปรุงและปรับแก้ตามที่เสนอแนะ

4. หาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

5. นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของการใช้ภาษาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index Of Item Objective Congruence หรือ IOC) แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8-1

6. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำข้อมูลหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (α -Coefficient) .976 จึงจะนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

7. จัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลต่างก็มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ยื่นหนังสือถึงคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือ สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูสหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติพร้อมกำหนดวันรับคืนด้วยตนเอง

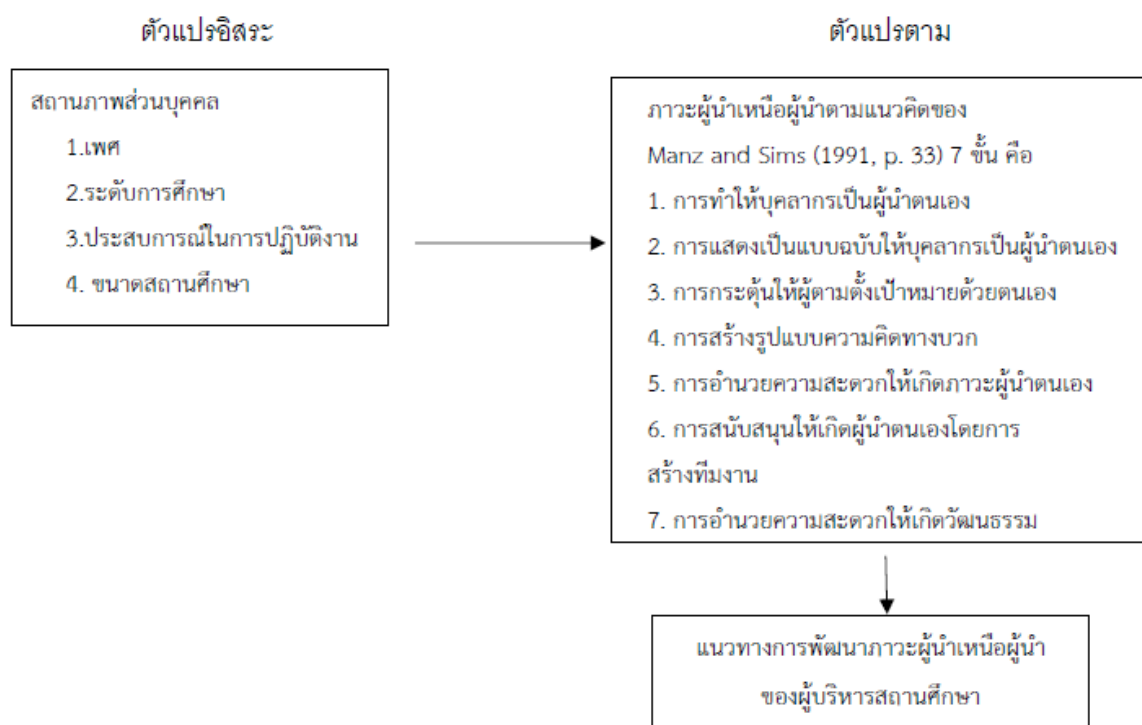
3. ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่าที (t-test) และสถิติค่าเอฟ (F-test) และแบบสัมภาษณ์ แนวทางการพัฒนา การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยมุ่งศึกษากภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Manz and Sims (1991, p.33) ซึ่งเน้นกระบวนการของภาวะผู้นำ 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ครูผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 184 คน จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 65.84 มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 56.79 มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 11-15 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 46.50 และส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 67.90

2. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตนนทบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปไท้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 ปทุมธานี โดยภาพรวมแต่ละด้าน ดังนี้

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D	ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.47	0.181	มาก	7
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	4.48	0.173	มาก	6
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	4.48	0.160	มาก	5
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	4.50	0.152	มาก	1
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	4.50	0.155	มาก	2
6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	4.48	0.150	มาก	4
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	4.49	0.142	มาก	3
รวม	4.49	0.109	มาก	

จากตาราง 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 เหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปไท้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. =
 0.109) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก มีความ
 คิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.152) รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะ
 ผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.155) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การ
 ทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.181)

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเพชรรัตน์ปีที่ให้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศ		ระดับการศึกษา		ประสบการณ์การทำงาน		ขนาดสถานศึกษา	
	t	p-value	t	p-value	f	p-value	t	p-value
1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	-0.706	0.481	0.379	0.705	0.190	0.903	1.099	0.350
2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง	-1.991	0.039*	-1.258	0.210	0.400	0.753	0.523	0.667
3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง	-2.073	0.030*	-0.635	0.526	0.679	0.566	1.590	0.192
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก	-1.720	0.087	-0.064	0.949	0.720	0.541	1.288	0.279
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง	-0.351	0.726	-0.197	0.844	0.278	0.842	4.228	0.006**
6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน	-0.092	0.927	-1.432	0.153	0.860	0.463	2.802	0.041*
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง	-0.102	0.919	-0.166	0.868	0.270	0.847	3.780	0.011**
รวม	-1.488	0.138	-0.566	0.572	0.485	0.702	3.325	0.020*

จากตาราง 2 พบว่า เพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเพชรรัตน์ปีที่ให้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเพชรรัตน์ปีที่ให้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเพชรรัตน์ปีที่ให้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ปทุมธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า

ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มให้กำกับ ติดตาม ประเมินงานตนเอง และทีมงานได้ ยึดหลักธรรมในการครองตน ครองคน ครองงานอย่างยุติธรรมไม่ลำเอียง และติดตามผลพร้อมให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ติดตามระเบียบและแนวปฏิบัติของต้นสังกัด แล้วประยุกต์ใช้ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรผ่านที่ประชุมและทำตนเป็นแบบอย่างด้านวินัย ความรับผิดชอบ การกำกับตนเองและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารควรกำหนดโครงสร้างงานและพรรณนางานให้ชัดเจน พร้อมกระจายอำนาจตามบทบาทหน้าที่ เปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายวางแผน และขับเคลื่อนงานด้วยตนเอง จัดประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการแก้ปัญหาและเสริมความเชื่อมั่นให้บุคลากรกล้าตัดสินใจและพัฒนาศักยภาพ

ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างด้านเจตคติเชิงบวก เปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และแก้ปัญหาด้วยเหตุผล ใช้กระบวนการ PDCA เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝัง Growth Mindset พร้อมยกย่องชื่นชมอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผู้บริหารควรส่งเสริมให้มองปัญหาเป็นโอกาส เรียนรู้จากความผิดพลาดโดยไม่เน้นการตำหนิ สนับสนุนคำปรึกษาให้ทำงานตามระเบียบและเหมาะสมกับบริบท แสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดหาเครื่องมือ/ทรัพยากรที่จำเป็นและให้คำแนะนำเชิงโค้ชมากกว่าการสั่งการ

ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะคิด สื่อสาร และภาวะผู้นำ จัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ผ่านกลุ่มย่อยและการร่วมกันหาทางออก มอบหมายงานตามความสามารถอย่างชัดเจนและสร้างบรรยากาศไว้วางใจ เปิดรับความคิดเห็น พร้อมสื่อสารสองทางและตัดสินใจร่วมกัน

ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรยกย่องพฤติกรรม การกำกับตนเอง ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากแบบอย่าง กำหนดระเบียบ วินัย บรรทัดฐาน และโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ควบคุมกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันและมีระบบติดตามประเมินผลสม่ำเสมอเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ไปให้เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมที่เป็นภาวะผู้นำเหนือผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้นำองค์กรพึงมี เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการและสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำเหนือผู้นำหมายถึง ผู้นำที่นำผู้อื่นไปสู่การเป็นผู้นำตนเอง ผ่านการทำหน้าที่เสมือน “ผู้สอน” และ “ผู้ชี้แนะ” ส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนากรอบความคิดเชิงเหตุผล จนสามารถค้นพบศักยภาพของตน ตลอดจนถึงใช้ศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้อื่นสามารถจูงใจตนเอง กำกับตนเอง และนำตนเองได้อย่างยั่งยืน อันเป็นผลจากการขับเคลื่อนตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำเหนือผู้นำดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผลการศึกษาของ Ohio State University และ University of Michigan ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคลและความสัมพันธ์จะช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมในการทำงาน สอดคล้องงานวิจัย อนุวัตร ศรีพระนาม (2560, น. 256-264) ได้ศึกษาระดับพฤติกรรม

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของบริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องงานวิจัยของเดือนใจ สมคิด (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องงานวิจัยของ กฤติยา มามีชัย (2562: น.64) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ การนำกระบวนการ PDCA มาใช้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพและหลักธรรมาภิบาลที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รองลงมาคือด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองมีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ โดย Fiedler อธิบายว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ (Dubrin, 2010: 55-57) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ ประยุทธ์ ชูสอน ที่ระบุว่าผู้นำต้องสามารถปรับบทบาทและวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและผู้ตาม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557: 31)

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

เพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องงานวิจัยของสุกัญญา สุวรรณดี (2559: 72-74) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องงานวิจัยของสายใจ ชูฤทธิ์ (2560: 132) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกตามเพศในการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องงานวิจัย ณรงค์ศักดิ์ วัชร (2559: 84-86) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องงานวิจัยของ สายใจ ชูฤทธิ์ (2560: 132) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องงานวิจัยของเตื่อนใจ สมคิด (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านทุกด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องงานวิจัยของ กฤติยา มามีชัย (2562: 64) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และสอดคล้องงานวิจัยของ ธัญญารัตน์ ห่อขุนทด (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลางกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการรับรู้ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์เฉลิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

3.1 การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน ยึดหลักธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน ประยุกต์ใช้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ และความยุติธรรม ไม่ลำเอียง เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วม และสนับสนุนให้สามารถกำกับ ติดตาม และประเมินตนเองได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2561: 1) ที่กล่าวว่า “หน้าที่ของผู้นำคือการสร้างคนไม่เพียงแต่สร้างงานที่ทำ ต้องสร้างคนด้วย ต้องทำให้เขาเติบโตอย่างมีศักยภาพเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าแข่งขันได้อย่างมั่นคงในอนาคต” และวิโรจน์ สารัตนะ (2557: 42-43) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำเป็นการนำคนอื่นเพื่อให้สามารถนำตนเองได้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารที่เน้นการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วม ซึ่ง Sergioanni อธิบายว่าการบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergioanni, 1987: 9) สอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey, Blanchard and Johnson ที่มองว่าการบริหารเป็นการประสานทรัพยากรบุคคล และกระบวนการ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3.2 การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารต้องมีวินัย ความรับผิดชอบ และคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่ระบุว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเฉลียวฉลาด ความริเริ่ม และความมั่นใจตนเอง ควรแสดงบทบาทเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง โดยส่งผลงานเข้าร่วมประกวดและรับรางวัล ซึ่งให้เห็นว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนจะส่งผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม (Blake & Mouton, 1985: 112) สอดคล้องกับ Bennis และ Nanus ที่ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาผู้อื่นให้เติบโตเป็น

ผู้นำได้ (Bennis & Nanus, 1985: 215) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ กระแส ชนช่วงค์ ที่เน้นว่าผู้นำที่ดีต้องทำหน้าที่สร้างผู้นำ ไม่ใช่เพียงสั่งการ (กระแส ชนช่วงค์, 2556: 1)

3.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการปฏิบัติงานลงสู่ระดับต่าง ๆ ตามโครงสร้างการบริหาร ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง จัดการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอเป็นกลไกในการสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนให้บุคลากรเชื่อมั่นในความสามารถและคุณค่าของตนเอง มองตนเองว่าสามารถพัฒนาและประสบความสำเร็จได้ ส่งผลให้เกิดความกล้าในการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (1974: 4) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดย Yukl ระบุว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจจะช่วยให้เพิ่มแรงจูงใจ และความมุ่งมั่นในการทำงาน (Yukl, 2006: 5) สอดคล้องกับ Phillips and Gully ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจช่วยเพิ่มคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน (Phillips & Gully, 2012: 117) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของ กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ ที่เห็นว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝน การมีส่วนร่วม และการรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเอง (กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2560: 27)

3.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวกของผู้บริหาร ผู้บริหารควรสร้างรูปแบบความคิดทางบวก โดยแสดงเจตคติที่ดีต่อองค์กรและบุคลากร เป็นแบบอย่างการคิดเชิงบวกและทำงานร่วมกัน ควรยกย่อง ชื่นชม และยอมรับความพยายาม/ความสำเร็จของบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมความภาคภูมิใจและทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานพร้อมนำกระบวนการ PDCA มาใช้ในการวางแผน ดำเนินงาน สรุปผล และสะท้อนผล เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ แนวทางนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ ตามผลการศึกษาของ Ohio State University และ University of Michigan ที่ชี้ว่าการเน้นคนและความสัมพันธ์ช่วยเสริมขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ที่เน้นความเหมาะสมระหว่างรูปแบบผู้นำกับสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ สมานเอ็น ปาละวัล ว่าภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลเชิงบวกเพื่อสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือ (สมานเอ็น ปาละวัล, 2557: 13)

3.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้จากความผิดพลาดโดยไม่เน้นการตำหนิ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนโดยเน้นการจัดการกระบวนการและการปรับตัวตามบริบท มีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ โดย Fiedler อธิบายว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ (Dubrin, 201 : 55-57) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สัมฤทธิ์ กาง

เพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน ที่ระบุว่าผู้นำต้องสามารถปรับบทบาทและวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและผู้ตาม (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557: 31)

3.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารควรจัดการความขัดแย้งด้วยการประชุมกลุ่มย่อย ให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมมือกันอย่างเปิดเผยจริงใจ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารที่มองว่าการบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni, 1987) สอดคล้องกับตาข่ายภาวะผู้นำของ Blake and Mouton โดยเฉพาะรูปแบบผู้นำแบบผู้จัดการทีม ซึ่งเน้นการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารสองทาง และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน (Blake & Mouton, 1985: 119) และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษาของ นพพงษ์ บุญจิตราดุล ที่เน้นความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2557 : 3)

3.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรส่งเสริมการให้การยอมรับ ชื่นชม และยกย่องบุคลากรที่แสดงพฤติกรรมการกำกับตนเอง ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ การรับฟังความคิดเห็น และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมตามแบบอย่างจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร มีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนคุณค่าและค่านิยมของการเป็นผู้นำตนเองอย่างสม่ำเสมอ พร้อมนำผลไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความยั่งยืนของวัฒนธรรมผู้นำตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Schein ที่ระบุว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างและธำรงรักษาค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร (Schein, 2000: 229) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ที่มองว่าผู้นำต้องสร้างคนและสร้างระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน มิใช่เพียงการใช้อำนาจหน้าที่ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2561: 1)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน การกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นระบบ จะช่วยให้บุคลากรตระหนักในบทบาทของตนเองและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน อันนำไปสู่การพัฒนาความรับผิดชอบและความเชื่อมั่นในตนเอง ทั้งนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลที่เน้นการสะท้อนผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์และปรับปรุงพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศ

ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดทักษะการกำกับตนเอง (Self-regulation) และสามารถพัฒนาศักยภาพของตัวได้อย่างเต็มที่

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักว่า พฤติกรรมและทัศนคติของตัวมีอิทธิพล ต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างยิ่ง การปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีวินัย และยุติธรรม ตลอดจนการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นต้นแบบที่สำคัญให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตาม นอกจากนี้ การเปิดรับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และเหตุผล รวมถึงการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาในภาวะผู้นำของผู้บริหาร อันนำไปสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากรให้เกิดความพร้อมในการพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น อายุ หรือ วิทยฐานะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทฉะฉิมพระเกียรติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาปทุมธานี

2. ควรมีการศึกษาวินัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลองเพื่อพัฒนาและทดสอบรูปแบบหรือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545)*. โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระแสด ชนวงษ์. (2556, มิถุนายน 12). *ภาวะผู้นำใหม่: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2569 จาก <http://kittkhan.blogspot.com/2013/06/5f.html>.
- กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2560). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติยา มามีชัย. (2562). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2561). *SUPER LEADERSHIP: สุดยอดภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชัคเชสพับลิชชิง.

- ณรงค์ศักดิ์ วัชร. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2558). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำแบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 23–35.
- เตือนใจ สมคิด. (2556). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญญารัตน์ ห่อขุนทด. (2567). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. ตีรณสาร.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2560). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. (รายงานการวิจัย). คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนวัตน์ที่คนร่วมสมัยปัจจุบัน*. ทิพย์วิสุทธิ.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, & ประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อภิชาติการพิมพ์.
- สมาแอน ปาละวัล. (2557). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ 8 (ศิลาหลัก) อำเภอกะบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง*. [งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- สายใจ ชูฤทธิ์. (2560). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สุกัญญา สุวรรณดี. (2559). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนวัตร ศรีพระนาม, & ดาวรุ่งวรรณ ถวิลการ. (2560). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 256–264.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Gulf Publishing Company.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership*. (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Robert Brookings.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. (8th ed.). Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2012). *Organizational behavior: Tools for success*. South-Western Cengage Learning.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn and Bacon.
- Smith, M. (1971). *Educational leadership: Culture and diversity*. Athenaeum Press.
- Schein, E. H. (2000). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. (3rd ed.). Harper & Row.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.). Pearson/Prentice Hall.