

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

จากการศึกษาการวิจัยความสัมพันธ์ของปัจจัยความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่าเป็นเพศชาย 87 คน คิดเป็นร้อยละ 87.00 เพศหญิง 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท 97 คน คิดเป็นร้อยละ 97.00 วุฒิปริญญาเอก 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 5 ปี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ประสบการณ์ระหว่าง 5 – 10 ปี 47 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 10 ปี 47 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 ที่ตั้งของโรงเรียนที่ผู้บริหารสังกัดอยู่เขตจังหวัดหนองคาย 45 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 และอยู่เขตจังหวัดบึงกาฬ 55 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหารใช้น้ำเสียงที่น่าฟังและเหมาะสม ผู้บริหารมีกริยาท่าทางที่สร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ และเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆได้

ส่วนปัจจัยด้านทักษะทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหารมีสติอยู่เสมอสามารถควบคุมอารมณ์ที่รุนแรงให้คลายลง ผู้บริหารสามารถหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอารมณ์รุนแรงได้ ผู้บริหารสามารถข่มใจให้อภัยและมองโลกในแง่ดี

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายชื่ออยู่ในระดับ มากที่สุด 11 ข้อ และมีเพียง 1 ข้อ ที่อยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือผู้บริหารมีความอดทนต่อสภาวะแวดล้อม และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีปฏิภาณไหวพริบ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดมี 8 ข้อ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักการตามความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านคุณลักษณะทางสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อส่วนมากอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เมื่อเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับคือผู้บริหารมีจิตใจให้บริการต่อชุมชน และผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร และผู้บริหารมีทักษะในการพูดโน้มน้าวผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและบุคคลอื่น ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_0$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ( $Y_0$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .683$ )

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r = .463$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r = .366$  ถึง  $.406$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัจจัยด้านทักษะทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r = .661$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยแต่ละด้านมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ถึงระดับมาก ( $r = .385$  ถึง  $.908$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 5 วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ของปัจจัยด้านบุคลิกภาพและปัจจัยด้านทักษะทางสังคม ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ( $X_1$ ) และปัจจัยด้านทักษะทางสังคม ( $X_2$ ) สามารถพยากรณ์ความมึ้นคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ( $Y$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยตัวแปรทั้งสองร่วมกันพยากรณ์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 (Y) ได้ร้อยละ 49.0 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ( $Std.E_{Est}$ ) .04940 และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ} \quad Y' = 1.751 + 0.201 X_1 + 0.411 X_2$$

$$\text{สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน} \quad Z'_Y = 0.248 Z_{X_1} + 0.567 Z_{X_2}$$

จากสมการพยากรณ์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพ และปัจจัยด้านทักษะทางสังคมเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 49.0

### การอภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 สามารถนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยด้านบุคลิกภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหารใช้น้ำเสียงที่น่าฟังและเหมาะสม ผู้บริหารมีกริยาท่าทางที่สร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ และเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะเห็นได้ว่าผู้บริหารใช้น้ำเสียงที่น่าฟังและเหมาะสมเป็นด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากต้องการรับฟังแต่สิ่งที่ดีการใช้น้ำเสียงในการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นผู้บริหารจะต้องมีกริยาที่เหมาะสม สามารถควบคุมอารมณ์ และยังคงใจว่าจากที่น่าฟังจึงจะเกิดความน่าเชื่อถือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ ขุนทอง (2549 : 53) ที่พบว่าบุคลิกภาพของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการแต่งกาย อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านกริยามารยาท ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และด้านการปรับตัวเข้ากับผู้อื่นอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัททา ปิยะทะแพทย์ (2542 : 172-173) พบว่าตัวเราเท่านั้นที่จะทราบว่าคุณลักษณะของเราเป็นอย่างไร เราเป็นบุคคลแบบใด บุคคลอื่นจะเห็นเราได้ก็เพียงแต่ สิ่งที่เป็นเครื่องหมายต่างๆภายนอกของคุณลักษณะซึ่งก็คือ บุคลิกภาพนั่นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ตรีกุลสฤทธ์ (2545 : 40-42) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวข้องได้แก่ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ ประสบการณ์ และการฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลิกภาพตนเองให้เป็นตามความประสงค์ บุคคลแต่ละบุคคลต่างมีลักษณะเฉพาะรวมทั้งแผน การแสดงพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้อื่น และแบบแผนพฤติกรรมดังกล่าวอาจคล้ายคลึงกันบางส่วน แต่ไม่เหมือนกันทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ตรีกุลสฤทธ์ (2545 : 40-42) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวข้องได้แก่

พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ ประสบการณ์ และการฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลิกภาพตนเองให้เป็นตามความประสงค์ บุคคลแต่ละบุคคลต่างมีลักษณะเฉพาะรวมทั้งแผน การแสดงพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้อื่น และแบบแผนพฤติกรรมดังกล่าวอาจคล้ายคลึงกันบางส่วน แต่ไม่เหมือนกันทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักขณา ศรีวัฒน์ (2545 : 41-42) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคลซึ่งไม่เหมือนกัน ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะภายนอก เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะท่าทาง หรือลักษณะภายใน เช่น สติปัญญา ความคิด หรืออุปนิสัยใจคอ และได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549 : 108) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นการจัดระบบของลักษณะทุกสิ่งทุกอย่างที่รวมกันในตัวบุคคล ได้แก่ลักษณะทางกาย สติปัญญา อารมณ์ เจตคติ ความสนใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ ฯลฯ เหล่านี้ เป็นไปตามแบบฉบับและวิธีการคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งจะ使人อื่นสามารถจะเข้าใจ และแยกได้ว่าบุคคลนั้นแตกต่างจากคนทั่วไป

2. ผลการศึกษาปัจจัยด้านทักษะทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ใน ระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ผู้บริหาร มีสติอยู่เสมอสามารถควบคุมอารมณ์ที่รุนแรงให้คลายลง ผู้บริหารสามารถหลีกเลี่ยงเสียงจากสถานการณ์ ที่ก่อให้เกิดอารมณ์รุนแรงได้ ผู้บริหารสามารถข่มใจให้อภัยและมองโลกในแง่ดี ดังนั้นผู้บริหารควร จะต้องมีการควบคุมอารมณ์ของตนเอง สามารถหลีกเลี่ยงจากความรุนแรงต่างๆที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้ กระบวนการทำงานภายในองค์กรดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และยังสามารสร้างที่น่าเชื่อถือต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริินทร์ ศรประสิทธิ์ (2545 : 36) พบว่า ความสามารถของบุคคลในการสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ โดยสามารถแสดงออกถึงความต้องการของตนเอง ควบคุมพฤติกรรมตนเองรวมทั้งสามารถประเมิน วิเคราะห์สถานการณ์ และหาทางเลือกที่จะจัดการ กับปัญหา และสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สม ยศ มัทธโนบล (2546 : 12) ได้กล่าวว่า ทักษะทางสังคมเป็นความสามารถของบุคคลที่จะอยู่ร่วมกัน ในลักษณะของกลุ่มหรือสังคมสามารถปรับตัวได้ดีทั้งกับเพื่อนและคนแปลกหน้าได้อย่างรวดเร็ว รู้จัก แสวงหาความรู้ใหม่ๆด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการรู้จักบทบาทของผู้นำและสมาชิกที่มี ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิรินทร์ ศิริธาดากุลพัฒน์ (2551 : 12) กล่าวว่า ทักษะ ทางสังคมเป็นความสามารถของบุคคลในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมมีความ รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่สารอดดำเนินกิจกรรมหรือทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขและ สามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับส่วนรวมได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รสมาลิน จิตสว่าง (2549 : 6) ได้กล่าวว่าทักษะทางสังคมเป็นทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งทักษะการสื่อ ความหมายและการแก้ปัญหาความขัดแย้งช่วยให้รู้จักการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด รายข้ออยู่ในระดับ มากที่สุด 11 ข้อ และมีเพียง 1 ข้อ ที่อยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือผู้บริหารมีความอดกลั้นต่อสภาวะแวดล้อม และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีปฏิภาณไหว

พริบ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมีความอดกลั้นในสภาวะต่างๆ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารและสามารถส่งผลให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยพร พันธุ์น้อย (2547:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะในสภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของครู อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านส่วนตัวและครอบครัว ด้านวิชาการ ด้านปฏิบัติงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านส่วนตัวและครอบครัว ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านปฏิบัติงานการศึกษาพิเศษ ด้านวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับทฤษฎีของ จำลอง นักพื่อน (เส้นทางสู่ผู้บริหารมืออาชีพ, 61-63) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารมืออาชีพ จำต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทนอดสาหัส มีความซื่อสัตย์ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ มีการรักษาระเบียบวินัยดี มีความตรงต่อเวลา และบริหารเวลา มีบุคลิกภาพที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ เกษสาคร (2552: 53-54) กล่าวว่า คุณลักษณะอันเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำ คือ การประพฤติปฏิบัติเช่นไรจึงจะนับได้ว่าเป็นผู้นำที่ดี สิ่งสำคัญประการแรกก็คือ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดี และการเพิ่มความรู้อีกกับตนเอง การที่ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้ให้กับตนเองได้ก็เท่ากับว่าได้จัดอุปสรรคที่ขวางกั้นไว้จากความเชื่อมั่นที่ผิดเป็นด้านแรกแล้ว โดยจะต้องยุติการกระทำใด ๆ ตามใจตนเองโดยอัตโนมัติ เพราะการตามใจตนเอง คิดเอง ทำเอง เชื่อมั่นตนเองมากเกินไปจะเท่ากับเป็นการป้องกันมิให้ได้มองเห็นความจริงแท้แน่นอนในความถูกต้องและความผิดจึงเป็นเหตุไม่สามารถจะรับการสอนใด ๆ ได้ทั้งสิ้น และยังเป็น การสกัดกั้นการที่จะยอมรับในแนวคิดใหม่เข้ามา ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้การกลั่นกรองในสิ่งที่ผ่านเข้ามาในขณะเดียวกันต้องเปิดประตูความคิดให้กว้างไว้ ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้อาจต้องใช้ความพยายามอดทนในการขมใจจิตใจของตนให้มากเพื่อสร้างคุณสมบัติเฉพาะตนขึ้นมาใหม่

2. คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักการตามความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จากข้อสรุปดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการที่จะพาองค์กรให้ดำเนินตามวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องผู้นำที่มีความสามารถ สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการบริหารงานในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการบริการบุคคลในองค์กรสามารถที่จะซื้อใจผู้ร่วมงานจึงจะสามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราบภพ หลงสมบุญ (2552 : 77) พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการมีความปรารถนาจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อันดับสองคือการมีความรับผิดชอบในการทำงาน การเป็นผู้มีความมุ่งมั่นมานะอดทน แก้ไขปัญหาจนสำเร็จ และมีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงานเต็มตามศักยภาพ และสุดท้ายคือการมีทักษะและ

ประสบการณ์ในการบริหารงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภิสรา แพนสง (2552 : 16) กล่าวว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับแนวของ มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 165) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเนื่องจากผู้นำจะมี ส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนา ของกลุ่ม หากมองแต่ผิวเผินเราจะเห็นว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องไม่ยากลำบากแต่การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่ ทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันองค์การมักจะประสบปัญหาขาดแคลนผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และความเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้ และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจ และชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำ และบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะ เป็นผู้นำของกลุ่ม

3. คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะทางสังคมโดยรวมอยู่ใน ระดับมากที่สุด. เมื่อเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับคือผู้บริหารมีจิตใจใฝ่บริการต่อชุมชน และผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กร และผู้บริหารมีทักษะในการพูดโน้มน้าวผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารสามารถสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและ บุคคลอื่น ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จได้นั้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากแวดล้อมรอบๆด้าน สามารถชักชวนบุคคล ภายในชุมชนเข้ามาร่วมมีบทบาทในการบริหารด้านต่างๆภายในสถานศึกษา ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการบริหารงานให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในสถานศึกษาจะทำให้เกิดความหวงแหน ต่อสถานศึกษา และยังสามารถช่วยส่งเสริมกระบวนการต่างๆภายในสถานศึกษานั้นบรรลุตาม วัตถุประสงค์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จุมพล หนีพพานิช (2551: 30-33) และกวี วงศ์พุด (2552, 117-123) กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำโดยสอดคล้องกันว่า ประกอบด้วย 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก 2) ภูมิหลัง ทางสังคม (Social Background) สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) บุคคลที่เป็นผู้นำ มักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจมีความรู้ความสามารถดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำโดยทั่วไป มักจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย 3) บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำที่ดีมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับสิ่งต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เป็นผู้มีความ ภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง มีแรงจูงใจส่วนบุคคลที่จะจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสูง มุ่งแสวงหาการ ตอบสนองความต้องการทั้งตนเองและกลุ่ม การมุ่งทำงานเนื่องมาจากแรงผลักดันภายในมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนภายนอก มีความรับผิดชอบสูง 4) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics) ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง นอกเหนือไปจาก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เป็นผู้ที่ต้องการ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบติดต่อกับบุคคลอื่นและชอบ ให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ กลุ่มมีมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สต็อกดิลล์ (Satongdil, 1974 : 7-15) กล่าวว่าคุณลักษณะ

ของผู้นำที่ดีประกอบด้วย ร่างกายที่แข็งแรง สง่างาม ภูมิหลังการศึกษา ฐานะทางสังคมดี มีสติปัญญา ฉลาดตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย บุคลิกภาพดี มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นตนเอง การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน ลักษณะทางสังคม มีเกียรติสามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมได้โดยไม่เคอะเขิน

ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคลิกภาพ และปัจจัยด้านทักษะทางสังคม กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า

ปัจจัยด้านบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r = .463$ ) ปัจจัยด้านทักษะทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r = .661$ ) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกศล วรพุด (2553 : 116) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่ และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .624$  และ  $r = .751$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลิขิต บัวแดง (2545 : 145-147) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2540 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2540 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 พบว่า ปัจจัยด้านครอบครัว ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท ปัจจัยค่าจุนในการปฏิบัติหน้าที่ และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ.2540 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.01$ ) ส่วนปัจจัยด้านความท้อแท้ในการปฏิบัติหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ.2540 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาปัจจัยความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า

พบว่าปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ( $X_1$ ) และปัจจัยด้านทักษะทางสังคม ( $X_2$ ) สามารถพยากรณ์ความมีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรทั้งสองร่วมกันพยากรณ์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 (Y) ได้ร้อยละ 49.0 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกศล วรพุด (2553 : 117) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 พบว่าตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือ ตัวแปรด้านปัจจัยการสนับสนุนของสังคม และตัวแปรด้านปัจจัยการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสะสมของ 4 ตัว เท่ากับ .776 ตัวแปรทั้ง 2 ตัว รวมกันสามารถพยากรณ์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 ได้ร้อยละ 60.20 และเป็นการทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราบก หลงสมบูรณ์ (2552 : 86) ได้

ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารด้านที่ได้รับเลือกให้เข้าสมการที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินการ ประกอบด้วยลักษณะทางสังคม และสติปัญญา โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ .467 และมีประสิทธิภาพในการทำนาย .218 หมายความว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปรสามารถทำนายการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินการได้ร้อยละ 21.8

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยของปัจจัยด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจและสนใจเพื่อพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยยังอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาในด้านนี้ให้พัฒนาให้ดีขึ้น โดยจัดทำแผนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ แผนพัฒนาองค์กร มีการวางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการวิจัยของปัจจัยด้านทักษะทางสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 เมื่อพิจารณาจากภาพรวมแล้วพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ยังมีในด้านของ การตีความหมายจากการสนทนา และสามารถส่งต่อแก่บุคคลอื่นได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง และการมีความสามารถในการแสดงบทบาททางสังคมอย่างเหมาะสม ซึ่งยังมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการปรับปรุงในด้านการสนทนา มีการพัฒนาบุคลิกภาพในที่ประชุมชนอย่างต่อเนื่อง และยังคงศึกษาเพื่อเติมเกี่ยวกับกริยามารยาทในที่ประชุมชนอีกด้วย

1.3 จากผลการวิจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติตามประเพณีขององค์กร มีสัมมาคารวะ รู้จักกาลเทศะ ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาได้ ผู้บริหารให้ความร่วมมือต่อชุมชน และองค์กรอื่น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะพัฒนาทางด้านประชุมชนให้เพิ่มมากขึ้น มีการพบปะกับผู้นำท้องถิ่นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มากขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาค้นคว้าของปัจจัยในด้านต่างๆที่จะสามารถส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยในด้านอื่นๆต่อไป

2.2 ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำในด้านอื่นๆ

2.3 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวความคิดของบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนชุมชน เพื่อเป็นแนวทาง การผลักดันให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อองค์กร และยังสามารถทำให้เกิดความร่วมมือจากชุมชนทำให้กระบวนการทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ