

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยมีสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นข้าราชการครูสายผู้สอน

2. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน และการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์

2.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนพัฒนางานตามมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพ และผู้บริหารแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด

2.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความศรัทธาในวิชาชีพครู รักษาเกียรติและชื่อเสียงของหมู่คณะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์

กว้างไกล รู้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ และผู้บริหารรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ อุดมอดกลั้น ไม่หวั่นไหวง่าย

2.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 4 ลำดับแรก คือผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ผู้บริหารแนะนำให้บุคลากรเห็นคุณค่าและประโยชน์ของงานที่ปฏิบัติ และผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารปลูกฝังความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่บุคลากร

2.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับส่วนรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการนำเสนอความคิดในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น ใส่ใจในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับ

2.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้คำปรึกษา เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารแนะนำแนวทางให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความผิดพลาดมากกว่าการวิจารณ์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ บุคลากรทุกคนด้วยความจริงใจ

2.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 4 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดในการควบคุมทีมงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการแก้ปัญหาด้วยระบบการคิด วิเคราะห์ อย่างมี

เหตุผลมากกว่าความรู้สึกและผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยรักษาประเพณีอันดีงามของสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรักศักดิ์ศรีความเป็นครูและรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษา และผู้บริหารสร้างความรัก ความศรัทธาให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละและเต็มใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายด้าน ในด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่า ข้าราชการครู ความคิดเห็นเรื่องผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่า ข้าราชการครู ความคิดเห็นเรื่องผู้บริหารใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่า ข้าราชการครู และความคิดเห็นเรื่องผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่า ข้าราชการครู ในด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรมอันดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่า ข้าราชการครู และความคิดเห็นเรื่องผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากกว่า ข้าราชการครู

4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พบว่า

4.1 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ดึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้ประโยชน์ในองค์การ 2. มีความสามารถที่จะให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองตามศักยภาพของตนเอง และ 3. มีความกล้าและทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม มีความรับผิดชอบและมั่นใจในตนเอง ตามลำดับ

4.2 ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. เป็นแม่แบบในการทำงาน ด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ 2. เป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและผลักดันให้เกิดการพัฒนา และ 3. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นและประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตามค่านิยมที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

4.3 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ 1. กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายงาน และ 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์การ ตามลำดับ

4.4 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์สิ่งดีๆ เกี่ยวกับตัวเองและผู้อื่น 2. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของคนในองค์การ และ 3. สนับสนุนให้ผู้ตามปลุกฝังนิสัยการคิดให้เกิดขึ้น ตามลำดับ

4.5 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. มอบอำนาจแก่ทีมงานตามความสามารถของเขา 2. มีศิลปะในการจูงใจให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจ และ 3. สร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบและเสริมแรงด้วยการให้รางวัลเป็นรายบุคคลและเป็นทีม ตามลำดับ

4.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้และให้เกียรติผู้ตาม 2. ยึดมั่นในคุณธรรมเป็นพื้นฐานของการดำเนินงาน โดยมีความคิด

ที่ถูกต้องสอดคล้องไปด้วยกันได้ และ 3. ส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาหรือดำเนินงานเป็นทีมได้ตามลำดับ

4.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่าเป็นไปได้และความเหมาะสมทุกข้อ สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์การ

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

#### 1. ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยมีการพัฒนา ส่งเสริม กระตุ้น ผู้ร่วมงานให้มีเจตคติที่ดี มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539 : 12) ที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำต่อการบริหารองค์การว่า ผู้นำเป็นประจูดวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นจุดรวมแห่งพลังอันเป็นพลังร่วมของบุคคลในองค์การ เป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสอดคล้องกับความคิดเห็นของ พัชรจิรจรัสชัย (2545 : 84) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการบริหารในทุกกระบวนการ เสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมีได้ความเชื่อมั่น ความนับถือกำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมกลุ่มดำเนินกิจกรรม จากผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมโลกพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาการ เทคโนโลยี การสื่อสาร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา สร้างและพัฒนาผู้เรียนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข

ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีจิตสำนึกและมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม

จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ นักเรียนส่วนใหญ่ยังคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้น้อย การปฏิรูปการศึกษายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เป็นสาเหตุให้ผู้บริหารต้องตื่นตัว ต้องแสดงภาวะผู้นำในการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปราณี มหศักดิ์านุกภาพ (2546 : 69-70) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุกุลศักดิ์ทิพย์ไชย (2546 : 46) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง อยู่ในระดับมาก และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล นามเยี่ยม (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ผลการวิจัยดังกล่าวอาจเป็นเพราะว่า มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพบริหารการศึกษา มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามจึงมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำในด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2542 : 278-279) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มองอนาคตโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัตน์ รัตนอารีกุล (2546 : 71) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานด้านปัจจัยและด้านกระบวนการกับมาตรฐาน

ด้านผู้เรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับครูด้วยการสร้างความรู้สึกรักที่ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ทำให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียน มีการส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการอำนวยความสะดวกจัดให้มีการนิเทศภายในและสร้างแรงจูงใจให้ครูมีขวัญและกำลังใจดี จะทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่ง ในเรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรักศักดิ์ศรีความเป็นครูและรักษาชื่อเสียงของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่น ๆ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครู มีพฤติกรรมอยู่ในกรอบของจรรยาบรรณวิชาชีพดังกล่าว สอดคล้องกับจรรยาบรรณครูต่อวิชาชีพ ข้อ 2 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 : 45) กำหนดว่าผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรวิชาชีพ ส่วนในเรื่องผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยเหลือ ดูแลทุกข์สุขของบุคลากรอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมุ่งงานมากกว่ามุ่งคนต้องการผลสำเร็จของงาน การดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของบุคลากร จึงปฏิบัติได้ไม่มากตามความต้องการของข้าราชการครู จึงเป็นผลให้ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ

1.2 ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมาจากด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง อาจเป็นเพราะว่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 30-31) ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดให้วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม ซึ่งผู้ที่ประกอบวิชาชีพจำเป็นต้องมีคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้รับบริการ มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน มาตรา 50 มาตรฐานการปฏิบัติตน กำหนดเป็นข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อสังคม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 : 24) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา มาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่ 8 ว่าผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับ ดูแล บุคลากรภายในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง จึงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ แนวคิดของ จันทรานี สงวนนาม (2545 : 137) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่พึง

ประสงค์เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ และยุคล์ (Yukl, 2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ที่ อาร์ ซี (TRC Leadership Theory) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการปรับปรุงความสัมพันธ์ การช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม การทำงานที่มุ่งการเพิ่มความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การสร้างความรู้สึกร่วมของบุคลากร พฤติกรรมหลักของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่ การเป็นที่ปรึกษา การบริหารความขัดแย้ง

1.3 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามใช้การบริหารแบบทีมงานและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการบริหารที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมทั้งความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจึงมีการกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าแสดงออก ให้เสนอความคิดในการทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีการวางระบบงานตามแบบแผนและวัฒนธรรมของทางราชการ ให้ความยุติธรรมแก่เพื่อนร่วมงานทุกระดับ จึงมีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ ประเวศ วะสี (2541 : 61-62) ที่กล่าวว่า การศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับคนทั้งมวลทุกส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้น การศึกษาในโรงเรียนจึงเกิดจากการคิด การกระทำร่วมกันของครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน

1.4 ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 17-18 ) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ผู้บริหารจึงใช้หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ร่วมกันบริหารให้สอดคล้องและเป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์และตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ แนะนำให้เห็นภาพจุดยืนขององค์กร เห็นคุณค่าและประโยชน์ของงาน ให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปลูกฝังความรัก ความศรัทธา ความผูกพันต่อสถานศึกษา ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเองจึงอยู่ในระดับมาก



สอดคล้องกับแนวคิดของ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 73) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และยังสอดคล้องกับ การศึกษาของ คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำประการหนึ่ง คือ ต้องสามารถมองไปข้างหน้า การมุ่งไปทิศทางใดทางหนึ่ง ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังมุ่งไป สามารถสื่อภาพเป้าหมายให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน

1.5 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสถานศึกษา มีการตื่นตัวต่อการยกระดับมาตรฐานคุณภาพให้สูงขึ้น เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จึงนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารจัดการ ผู้บริหารจึงมีการแนะนำส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตน พัฒนางาน ตามหน้าที่บทบาท ตามมาตรฐาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบกระบวนการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และมีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงเป็นเหตุผลให้ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเองอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547 : 217) ที่กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในฐานะหน่วยงานร่วมรับผิดชอบ การดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สนับสนุนให้ส่วนราชการไทยใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้ระบบราชการเป็นกลไกที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารและจัดการทรัพยากรของประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลก เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม มีความโปร่งใส และประชาชนผู้รับบริการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ และสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 13) ได้กำหนดมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของผู้บริหาร มาตรฐานที่ 11 ตัวชี้วัดที่ 11.4 ผู้บริหารมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ โดยกำหนดให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถสร้างความเข้าใจให้ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ นฤมล นามเอี่ยม (2550 : 137) ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ด้านการแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ วิรัตน์ รัตนอารีกุล (2546 : 71) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานด้าน

ปัจจัยและด้านกระบวนการกับมาตรฐานด้านผู้เรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 ประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับครูด้วยการสร้าง  
 ความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ทำให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียน มีการส่งเสริมให้  
 ครูได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการอำนวยความสะดวกจัดให้มีการนิเทศภายในและสร้าง  
 แรงจูงใจให้ครูมีขวัญและกำลังใจ จะทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของครูได้อย่างมี  
 ประสิทธิภาพ

1.6 ด้านการสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการสร้างคณะทำงาน อยู่ในระดับมาก  
 อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามใช้หลักการ  
 บริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ  
 และร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ ให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารจึงส่งเสริมให้  
 บุคลากรร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาด้วยการคิดวิเคราะห์  
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำงานในลักษณะทีมงาน มีความสามัคคีในการทำงาน ภาวะผู้นำ  
 เหนือผู้นำจึงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก (2550 : 80) ได้  
 ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 สระแก้ว เขต 2 พบว่า ผลการศึกษาพฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ  
 แนวคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2542 : 278-279) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำ  
 ทางวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวก  
 สะดวกที่เชี่ยวชาญและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตโรงเรียนในทางสร้างสรรค์  
 อนึ่ง ในเรื่องผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะว่า  
 ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาใช้หลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยยึดหลักการบริหารแบบ  
 มีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม จากระบบการบริหารดังกล่าวจึงทำให้มีการประชุมระดมความคิด  
 สร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ  
 ผลการวิจัยของ โซโกโม (Sogomo, 1994 : 1249-A) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน  
 ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ริฟท์วอลเลย์ในเคนยา พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาใน  
 เคนยาส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหาร ร้อยละ 90 ซึ่งได้จากการสอบถามความ  
 คิดเห็นของผู้มีบทบาทต่องานบริหารทั้งหมด โดยเรียงลำดับจากสูงสุดลงไป คือ ใช้หลักมนุษย  
 สัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ใช้หลักสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของครู ใช้หลักอิสรภาพและ  
 ใช้หลักที่ปรากฏแก่สายตาคนและเปรียบเทียบหลักการบริหารของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียน  
 ของสาธารณะจะมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 101) จากการ

รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547-2548 พบว่า ถึงแม้จะมีการออกกฎหมายใหม่ที่มีแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจบริหารให้เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น แต่การออกแบบโครงสร้างการบริหารก็ยังคงมีลักษณะแบบที่ผู้มีอำนาจชั้นบนสุดสั่งการจากบนลงล่าง ลดหลั่นกัน ลงเป็นชั้นอยู่นั่นเอง ข้าราชการในระบบเก่าเคยชินกับการบริหารที่ใช้อำนาจสั่งการแบบเก่ามากกว่าการมีความคิดแบบประชาธิปไตยแบบเปิดกว้างให้ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง นักเรียน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

1.7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยให้รางวัลและการดำเนินทางสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มุ่งประสิทธิผลของงานมากกว่ามุ่งคน ยึดกฎเกณฑ์และเคร่งครัดระเบียบ จึงมีการยกย่อง ชมเชย สนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา มีการนิเทศกำกับติดตาม นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญและเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตโรงเรียนในทางสร้างสรรค์ เป็นผู้จัดการที่เรียบง่าย เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ (รุ่ง แก้วแดง, 2542 : 278-279)

อนึ่ง ในเรื่องผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การจัดการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่ 3 กำหนดให้ผู้บริหารมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 : 32) ผู้บริหารจึงมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ส่งผลให้มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้ออื่นๆ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ วิรัตน์ รัตนอารีกุล (2546) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานด้านประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับครูด้วยการสร้างความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ทำให้ครูเกิดความผูกพันกับโรงเรียน มีการส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการอำนวยความสะดวกจัดให้มีการนิเทศภายใน จะทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในเรื่องผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ ด้วยความเป็นธรรม อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรยังไม่เข้าใจหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดี ความชอบข้อจำกัดเรื่องโควตาและเม็ดเงินในการพิจารณาความดี ความชอบ และครูอาจจะเห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2549 : 103) จากรายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2547-2548 พบว่า ระบบพิจารณาความดี

ความชอบแบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่สร้างแรงจูงใจให้ครูพัฒนาการสอนให้มีประสิทธิภาพขึ้น แต่กลับทำให้ครูที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงานต้องวิ่งเต้นหาวิธีการที่จะทำให้ตนเองได้เลื่อนขั้นหรือวิทยฐานะเป็นหลัก มากกว่าจะสนใจเรื่องการสอนนักเรียน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย สาเหตุอาจสืบเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามได้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและหลักธรรมาภิบาล โดยให้ผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะ มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิด ความเป็นเอกภาพในทุกด้าน มีโลกทัศน์กว้างไกล มีวิสัยทัศน์ในการใช้ภาวะผู้นำ เพื่อบริหารจัดการและตระหนักถึงความสำคัญที่จะแนะนำให้ข้าราชการครูในโรงเรียนได้รับทราบถึงขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมให้มีมาตรฐานการทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของโรงเรียน รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ภารกิจของโรงเรียนจึงจะประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (อ้างถึงใน สกฤตศักดิ์ ทิพย์ไชย, 2546 : 48) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ มีภูมิวิมุติ หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งประสบการณ์เพื่อได้ทราบเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและนำความรู้ทั้งหมดมาพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า สอดคล้องกับแนวคิดของ คอร์เนอร์ (Corner อ้างถึงใน ชัยพร พันธุ์น้อย, 2547 : 25) ที่กล่าวว่า การที่จะสามารถเป็นผู้บริหารงานการศึกษาพิเศษได้ดีนั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจลักษณะธรรมชาติของความรับผิดชอบและความศรัทธาเกี่ยวกับเด็กพิเศษ ตลอดจนความรู้ในทฤษฎีต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในงานการศึกษาพิเศษ การบริหารงานการศึกษาพิเศษเป็นศิลป์และศาสตร์ของการเป็นผู้นำ เนื่องจากการศึกษาพิเศษเป็นงานที่ต้องใช้ความพยายามทั้งในด้านภายในโรงเรียนและภายในสังคม สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 83) ที่ระบุว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีอำนาจ

และหน้าที่ในการบริหารและตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร วิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับ งานวิจัยของนฤมล นามเอี่ยม (2550 : 4) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อนึ่ง จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ในเรื่องผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทที่ได้รับมอบหมายมากกว่าข้าราชการครู อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรแนะนำข้าราชการครู และบุคลากรในการปฏิบัติตน ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อจะได้เรียนรู้งานต่างๆ ให้มีความเข้าใจ และเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ มาร์รา (Marra, 1978 : 1235) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่ในประเทศอังกฤษ พบว่า ถ้าครูโดยทั่วไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ของโรงเรียนแล้ว ครูจะเข้าใจพฤติกรรมของครูใหญ่มากขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานของครู ก็จะมีมากขึ้นด้วย เรื่องผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัดมากกว่าข้าราชการครู อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นว่าบุคลากรที่จะปฏิบัติงานได้เต็มที่ เต็มความสามารถจะต้องได้รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายตามความสามารถและความถนัดในด้านนั้นๆ สอดคล้องกับ นิสิต มโนตั้งวรพันธ์ (2554 : 61-65) กล่าวว่า การมอบหมายงานถือเป็นทักษะหนึ่งของผู้บริหารธุรกิจทุกระดับจะต้องศึกษาและพัฒนานอกเหนือจากทักษะภาวะผู้นำ เพราะการมอบหมายงานอย่างมืออาชีพจะเป็นตัวกระตุ้นสำคัญทั้งต่อตัวผู้บริหารเอง ผู้รับมอบหมายงานและทั้งองค์การด้วยนั่นคือการมอบหมายงานจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารเร่งพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหนือกว่า

พนักงานทุกคนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของผู้รับมอบหมายงาน และเป็นตัวกระตุ้นให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรคล่องตัว และรวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้คุ้มค่าสูงสุดด้วย

เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการครู อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเห็นว่าสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษาที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทสำคัญทั้งในด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการ ที่มี การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่ต้องจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปัญญา ไม่ใช่การเรียนรู้เพื่อจำข้อมูล การจำมีความจำเป็นในส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญ ส่วนข้อมูลควรจะอยู่ในแหล่งเรียนรู้ใด ๆ และสามารถเรียกใช้ได้ทันทีเมื่อจำเป็น และสามารถแสวงหาข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ทักษะทางด้าน ICT จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของสุริยา นทีศิริกุล (2546 : 17) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่า ช่วยในการจัดระบบข่าวสารจำนวนมหาศาลของแต่ละวัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสารสนเทศ เช่น การคำนวณตัวเลขที่ยุ่งยากซับซ้อน การจัดเรียงลำดับสารสนเทศ ฯลฯ ช่วยให้เราสามารถเก็บสารสนเทศไว้ในรูปที่สามารถเรียกใช้ได้ทุกครั้งอย่างสะดวก ช่วยให้เราสามารถจัดระบบอัตโนมัติ เพื่อการจัดเก็บประมวลผลและเรียกใช้สารสนเทศ ช่วยในการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยในการสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ลดอุปสรรคเกี่ยวกับเวลาและระยะทางโดยการใช้ระบบโทรศัพท์และอื่น ๆ และยังคงสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547 : 11-17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อการศึกษาไว้ว่า เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและรวดเร็วที่สุดในยุคนี้ คือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งเข้ามาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกเกือบทุกอย่างและที่สำคัญคือ การสื่อสาร (Communication) ซึ่งการบริหารในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง การบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดีคือการตัดสินใจอยู่บนฐานข้อมูลที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันและเพียงพอซึ่งจะถือว่าการตัดสินใจที่ถูกต้องหรือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดน้อยที่สุด จึงจำเป็นที่จะต้องแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อการตัดสินใจในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของระบบสื่อสาร (Communication System) เพื่อให้ได้มาซึ่ง Information มากมาย และมีประสิทธิภาพสูง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศและการนำไปใช้ โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ ( Information and Communications Technoloty : ICT ) นั้นเอง ดังนั้น คนในยุค

ใหม่ที่จะอยู่ในสังคมโลกเทคโนโลยีเหล่านี้ได้อย่างกลมกลืน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาพื้นฐานที่เพียงพอในด้าน ICT การเริ่มต้นพัฒนาตนในเวลาที่เหมาะสม ควรจะเริ่มต้นในวัยเรียน โรงเรียนจึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้แก่แก่นักเรียนให้มีทักษะพื้นฐานเพียงพอที่จะเรียนรู้ พัฒนาความรู้และทักษะได้ด้วยตนเอง

ในการจัดการศึกษามุ่งหวังให้การจัดการศึกษาให้แก่แก่นักเรียนที่จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณสมบัติอย่างชัดเจน และเรื่องผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องในการ ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม แก้ไขข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมากกว่าข้าราชการครู อาจเป็น เพราะ ว่า ผู้บริหารเห็นว่าการนิเทศ กำกับ ติดตาม แก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติตนและ ปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพการศึกษาในสถานศึกษา ให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตร สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและปัญหาอื่นๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพ การศึกษา สอดคล้องกับ กนก พานทอง (2547 : 22) กล่าวว่าเหตุที่ต้องมีความจำเป็นในการ นิเทศภายในโรงเรียน คือ เป็นการส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน เนื่องจากขาดแคลนผู้ทำ หน้าที่นิเทศการศึกษาโดยตำแหน่งมีจำกัด จึงไม่สามารถสนองความต้องการนิเทศการศึกษาของ โรงเรียนต่างๆ ได้ทั่วถึงตลอดจนสิ่งสนับสนุนอื่นๆ ประกอบกับปัจจุบันบุคลากรภายในโรงเรียนมี ความรู้ความสามารถเพียงพอเป็นผู้รู้ปัญหาอย่างแท้จริงและสามารถจะติดตามการปฏิบัติงานหรือ ผลการนิเทศได้ตลอดเวลา เพราะอยู่ใกล้ชิดกัน ทำให้งานดำเนินไปถึงจุดมุ่งหมายโดยไม่ขาดความ ต่อเนื่องและยังเป็นการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกันด้วย และยังสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์ อนุตรโรจน์ (2548 : 262-263) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและความเป็นมาของการนิเทศภายใน โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาจะมีคุณภาพขึ้นอยู่กับที่ การ จัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา ดังนั้นภารกิจหลักของโรงเรียนก็คือ การดำเนินงาน ด้านวิชาการ ได้แก่ งานหลักสูตรและการเรียนการสอน และมีภารกิจในการสนับสนุนการเรียน การสอน เช่น งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน งานธุรการและการเงิน และได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการเรียน การสอน ดังนี้ 1. ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัดไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึงและเจาะลึกถึง การเรียน การสอนในห้องเรียน 2. การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิด ประโยชน์ สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขาเป็นการพัฒนาและปรับปรุง คุณภาพการศึกษาด้วย 3. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสร้างความใกล้ชิดความคุ้นเคยกันและการ

ทำงานร่วมกันมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน 4. การประสานในโรงเรียนสะดวกเพราะความคุ้นเคยกัน สามารถประสานสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง ด้านการ แสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ในเรื่องผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรมอันดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสถานศึกษามี ความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในครรลองของศีลธรรม อันดีมากกว่าข้าราชการครู อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นว่าคุณธรรมและจริยธรรมนั้นเป็น องค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างศรัทธาซึ่งเป็นแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อ มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัว ผู้นำ สอดคล้องกับ วิชา มหาคุณ (2546) กล่าวว่า ความสุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม คือ การได้รับการยอมรับ บุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและ ส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคคล และในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพ เช่น จริยธรรมจะเป็น อุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายอันสูงสุดสำหรับวิชาชีพนักกฎหมายในอันที่จะให้ความยุติธรรม การ ดำรงไว้ซึ่งความสุขของสังคม และการใช้เหตุผลยิ่งกว่าการกระทำตามอำเภอใจ

เรื่องผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น มากกว่าข้าราชการครู อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเห็นว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อมนุษย์ ซึ่ง ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกการสื่อสาร สอดคล้องกับ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550) กล่าวว่า การสื่อสารโดยเฉพาะการพูด ผู้บริหาร จะต้องมีการพบปะกับผู้คนอื่นๆ เพราะสามารถสร้างความโดดเด่นได้ การพูดยังเป็นเครื่องมือใน การบริหารงาน ผู้บริหารควรมีศิลปะในการพูดหรือทักษะในการสื่อสาร เพราะจะสามารถพูด กระตุ้นหรือพูดโน้มน้าวจิตแก่ลูกน้องได้ การทำงานเป็นทีม ทุกวันนี้มีการทำงานกันเป็นทีมมาก ขึ้นผู้บริหารจึงต้องมีทักษะที่มากในการพูด

การพูดสื่อสารหรือการพูดจึงเป็นปัจจัยความสำคัญในการทำงานเป็นการสื่อสารด้วยการ พูดมีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน ผู้บริหารการจะต้องทำการพัฒนาศิลปะในการพูด โดย การเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการ สื่อสารด้วยการพูดให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายผู้ฟังก่อน เพราะลูกค้าแต่ละคนแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกันก็ต้องมีกลบทมิที่พูดต่างกันออกมา ผู้บริหารที่ดีและ มีศิลปะในการพูดจะต้องรู้จักวิธีการพูดแบบรักษาน้ำใจ ไม่ให้ผู้อื่นเสียใจ และเสียความรู้สึกต่อกัน ผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารหรือมีศิลปะในการพูดจะต้องเป็นคนละเอียดอ่อน ต่อความรู้สึก



ของผู้อื่น การพูดอย่างมีสติ คิดก่อนพูด มองโลกในแง่ดี มีความจริงใจ ผู้บริหารควรฝึกทักษะในการพูดและต้องมีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคำพูดของตนเองให้ดียิ่งขึ้นไป

ดังนั้น องค์ประกอบดังกล่าวของภาวะผู้นำเหนือผู้นำจึงเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยยุคใหม่ที่ผู้นำองค์กร ต้องสร้างความเชื่อมั่นในทีมขององค์กร นอกจากนี้แล้ว องค์กรยังต้องมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ ทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน มีค่านิยม/เชื้อหลักการขององค์กร สิ่งสำคัญสูงสุดของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือผู้บริหารต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของทุกคนในองค์กร นั่นคือการสร้างความมั่นคงและความผูกพันทางใจให้ผู้ตามมีความรักองค์กร ทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ นั่นก็คือ “การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี”

3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามตามการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

3.1 ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้และให้เกียรติผู้ตาม 2) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถนำกลุ่มได้ และ 3) การส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาหรือดำเนินงานเป็นทีมได้ ตามลำดับ สอดคล้องกับ คูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้เน้นการช่วยให้คนอื่นสามารถที่จะปฏิบัติได้ โดยทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม ประสาน เพื่อสร้างความร่วมมือ การสร้างคนให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง สนับสนุนมอบหมายงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในความสามารถของตนเอง โดยมองว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญของทีมงาน

3.2 ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสอง ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ การดึงความสามารถของทีมงานออกมาใช้ประโยชน์ในองค์กร เห็นด้วยมากที่สุด รองลงมา คือ 1) มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 2) มีความสามารถที่จะให้ผู้อื่นเป็นผู้นำตนเองตามศักยภาพของตนเอง 3) มีความกล้าและทำสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม มีความรับผิดชอบและมั่นใจในตนเอง ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยเฉพาะการดึงความสามารถของผู้นำออกมาใช้ประโยชน์ในองค์กร เพราะองค์กรต้องการทีมที่สร้างความร่วมมือให้เกิดผลสำเร็จ ทีมเป็นที่รวมของบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ ซึ่งต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจกัน

(Collaboration) สอดคล้องกับเซนเก (Senge, 1990 : 236-237) ที่ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า เรากำลังทำงานอะไรและจะให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์กร การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ คือ 1) สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมคิดก็ยิ่งดีกว่าให้บุคคลเดียวคิด 2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ที่แตกต่างมีความไวใจต่อกัน 3) บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ผู้อื่นเหล่านั้นมีความต้องการที่จะกระทำในสิ่งนั้นๆด้วยเช่นกัน โดยการทำงานเป็นทีมนี้ย่อมต้องมีทั้งผู้นำและผู้ตามนั่นเอง

3.3 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสาม ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทุกคนในองค์กร องค์ประกอบนี้เหมือนกับแนวคิดของ อุลริช (Ulrich, 1996 : 215) ที่กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต ที่เน้นการสร้างความสามารถในการบริหารจัดการ นั่นคือ ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรหรือพันธมิตรสัญญาาร่วมกันและสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร

3.4 ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับสี่ ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของตนเองในการกำหนดเป้าหมายงาน และ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร จึงต้องตั้งจุดมุ่งหมายที่มีความท้าทายว่า คืออะไร และสามารถทำให้สำเร็จได้ เช่น ตั้งใจว่าจะทำยอดขายให้ได้ตามกำหนดหรือไม่ใช้เวลาางานทำงานส่วนตัว เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับฮินซ์ (Hintz, 1995) ได้ทำการเปรียบเทียบระดับของเป้าหมายและการปฏิบัติงานสำหรับรายกลุ่มและรายบุคคล ที่ได้รับการกำหนดเป้าหมายให้หรือมีการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผลการศึกษา พบว่า ทั้งรายกลุ่มและรายบุคคลที่ได้ตั้งเป้าหมายเองนั้น มีความพึงพอใจในเป้าหมายและยอมรับถือเป็นพันธผูกพันต่อเป้าหมายมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตั้งเป้าหมายให้ ขณะที่ คูเซสและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1997) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำประการหนึ่งคือต้องสามารถมองไปข้างหน้า การมุ่งไปทิศทางใดทางหนึ่งผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังมุ่งไป สามารถสื่อภาพของเป้าหมายให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน

3.5 ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับห้า ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การเป็นแม่แบบในการทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแลผลักดันให้เกิดการพัฒนา 3) เป็นผู้ที่มิคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นและกระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ตามลำดับ สอดคล้องกับคูเซสและพอสเนอร์ (Kuzes & Posner, 1997) ที่กล่าวถึงการปูทางทำให้ดูเป็นตัวอย่าง (Modeling the Way) คือ ไม่ใช่เพียงแค่พูดแต่ต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง เช่น ปฏิบัติตามกฎหมายหรือค่านิยมที่กำหนดไว้ มีความจริงใจและตั้งใจจะทำได้ ถึงแม้จะมองว่าเป็นชัยชนะเพียงเล็กน้อยก็ตาม โดยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นรากฐานสำคัญสำหรับสร้างพันธะสัญญาเพื่อชัยชนะอันยิ่งใหญ่ต่อไป เช่นเดียวกับแนวคิดของอุลริช (Ulrich, 1996 : 215) ที่กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำในอนาคต ประกอบด้วย ด้านความน่าเชื่อถือ (Credibility) เป็นที่ไว้วางใจให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุขและด้านความสามารถ (Capability)

3.6 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่หก ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การมอบอำนาจแก่ทีมงานตามความสามารถของเขา 2) การมีศิลปะในการจูงใจให้ทีมงานทำงานด้วยความเต็มใจ 3) การสร้างแรงจูงใจและดึงดูดใจการทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบ ตามลำดับ การให้รางวัลกับตัวเอง เป็นการสร้างแรงดึงดูดใจให้ทำงานในสิ่งที่ไม่ชอบทำ เพราะการให้รางวัลกับตนเองจะเป็นตัวกระตุ้นให้อยากทำงานนั้นอีกในอนาคต สอดคล้องกับคูเซสและพอสเนอร์ (Kuzes & Posner, 1997) ที่เน้นการเสริมสร้างกำลังใจ เป็นความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งมีความเต็มใจและความมั่นใจสูงขึ้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมที่เขาเป็นเจ้าของด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยนิยมของมาสโลว์ (Maslow) ที่เชื่อว่า คนทุกคนมีแรงจูงใจที่จะประกอบกิจกรรมอยู่เสมอ แรงจูงใจเป็นแรงขับที่ใ้มนุษย์เติบโตและพัฒนาและได้แบ่งความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ออกเป็น 5 ประเภท โดยจัดลำดับขั้นของความ ต้องการจากต่ำไปสูง เริ่มจากความต้องการทางกาย หากได้รับการตอบสนองจะเป็นที่พอใจ จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป คือ ความต้องการมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ความต้องการที่จะรู้สึกว่ามีคุณค่า (Esteem Needs) และความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self Actualization Needs) (ลัดดา ผลวัฒน์, 2547 : 53) การจูงใจตนเองจึงเป็นความสำคัญที่เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำจึงควรนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคล

เพื่อบำรุงขวัญ กำลังใจในการทำงานของผู้ตาม เพื่อความมีประสิทธิภาพในการทำงาน (ธร สุนทรราชูท, ม.ป.ป. : 168)

3.7 ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่เจ็ด ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ 1) การใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์สิ่งดีๆ เกี่ยวกับตนเองและผู้อื่น 2) การมีความเชื่อมั่นในความสามารถของคนในองค์กร และ 3) การสนับสนุนให้ผู้ตามปลูกฝังนิสัยการคิดให้เกิดขึ้น ตามลำดับ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยที่กำหนดเป็นจรรยาบรรณเครือซีเมนต์ไทย ทุกคนจะต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของคนในองค์กร องค์กรที่เน้นเรื่องนี้โดยเฉพาะภาคเอกชน ที่ต้องมีการแข่งขันเชิงธุรกิจ เหตุนี้ภาคธุรกิจจึงเคลื่อนตัวได้เร็วกว่าภาครัฐการ ดังกรณีของบริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทยที่มีจรรยาบรรณหลักข้อที่ 1 ว่า ผู้นำให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เน้นวัฒนธรรมองค์กร เชื่อในคุณค่าของคนในองค์กร (บริษัทปูนซีเมนต์ไทย, ม.ป.ป. : 9)

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำต้องเชื่อว่าพนักงาน (ทุกคน) คือ สิ่งสำคัญเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร จึงต้องมีการพัฒนาพนักงาน ใช้ศักยภาพที่มีอยู่และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้เป็นองค์กรที่สมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย องค์กรมีอาชีพ องค์กรที่ทีมมีการปรับตัว องค์กรแห่งนวัตกรรมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดสิ่งใหม่ ความสามารถในการปรับตัวในการทำงาน ความใฝ่รู้ การเป็นผู้นำทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ซึ่งถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบูน (Boone, 1992) ได้ศึกษาผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำของศึกษาธิการเขตต่อการปรับโครงสร้างในชนบท พบว่า วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) มีความเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษาและตระหนักความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) เป็นส่วนที่นำไปสู่ความสำเร็จ ขณะที่แมนซ์และซิมส์ (Manz & Sims, 1989) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล (Productivity Thinking) คือ การคิดในการรู้จักควบคุมพฤติกรรมตนเองของพนักงานเป็นหลัก ผู้นำเหนือผู้นำจะแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดวิธีการมองโลกในแง่ลบให้น้อยลงที่สุด ละเว้นการวิจารณ์ตำหนิต่อสมาชิกทีมงาน นอกจากนี้ยังได้แนะนำวิธีการสร้างหรือเปลี่ยนกรอบแนวคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ 3 อย่าง คือ 1) การไม่มีสมมติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย เป็นการค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตนแล้วแทนที่ด้วยมุมมองหรือทัศนคติใหม่ที่เป็นแง่บวกนับว่ามีความสำคัญ 2) การมองและพูดในเชิงบวกที่

สร้างสรรค์เกี่ยวกับตนเอง ความคิดด้านลบสามารถเปลี่ยนเป็นด้านบวกได้ 3) การมองเห็นวิธีการให้เกิดความมีประสิทธิภาพ การขอสร้างจินตนาการและการไม่ละความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ท้าทายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ผู้นำ เพราะทำให้เกิดทางเลือกในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นหลายทาง ส่วนความสามารถสร้างมุมมองที่ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยให้บุคคลนั้นเกิดความมั่นใจในขีดความสามารถและความมีประสิทธิภาพของตน

สิ่งดังกล่าวจึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร หลายองค์การได้นำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น “กลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและแข่งขันได้ในระดับโลก” ทั้งนี้เนื่องจากมีฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กร ซึ่งเป็นพลังสำคัญที่จะผลักดันการบริหารจัดการในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้ที่สุด เนื่องจาก มนุษย์เป็นผู้นำทรัพยากรอื่นๆ ทางการบริหารจัดการทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร ซึ่งบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การทำให้คนได้เรียนรู้การสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา ให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนวิถีคิดจากแบบเดิมที่เน้นแยกส่วน มาเป็นคิดแบบเชื่อมโยงและบูรณาการ การคิดเชิงบวกและการคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทูนาทางปัญญาที่ผู้นำทุกคนต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้พ่ายแพ้อย่างถาวร (จารุณี ตันติเวช วุฒิกุล, 2549 : 51) นั่นคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นความเชื่อ ค่านิยม การถือปฏิบัติ พิธีการ และกิจวัตรขององค์กร ช่วยเสริมสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางของพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมพนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กรอย่างชัดเจน การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของทุกคน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามให้มีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนา

บุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนางาน ช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเอง สร้างความพึงพอใจและต้องมีศิลปะในการดำเนินหรือติดมบุคลากร สร้างโอกาสและการสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน เช่น การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมเป็นคณะทำงานในเครือข่ายทางการศึกษา ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจ จัดสวัสดิการสนองตอบต่อความต้องการและความขาดแคลนของบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมีพฤติกรรมและบทบาทในการใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดอบรมสัมมนาในเรื่องบทบาทหน้าที่ ภารกิจที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

1.3 หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดเกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามตามทฤษฎีของแมนซ์และซิมส์ที่ได้นำเสนอไว้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดสรรผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามควรมอบหมายงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน และมีการปรับเปลี่ยนบทบาทในการบริหารงาน เพื่อให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการสอนของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียน

2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามกับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ