**บทที่ 5**

**สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยในเชิงปริมาณและคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Methodology) แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ โดยอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยรูปแบบความสัมพันธ์แบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) แล้วสร้างแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ นำผลการวิจัยที่ได้มาสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยดังนี้

**5.1 สรุปผลการวิจัย**

5.1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย หลักในการปกครอง ( 0.76) การเป็นตัวอย่างที่ดี (0.30) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี (0.30) และ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (0.27)

5.1.2 ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ได้จัดทำกิจกรรมในแนวทางการพัฒนา 4 ตัวแปร จำนวน   
10 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) การสนทนาวงกลม 2) เรียนรู้ หลักในการปกครอง 3) แต่งกายดี   
4) วจีไพเราะ 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) การระดมความคิด 7) การสร้างวิสัยทัศน์ 8) จงอาง หวงไข่ 9) ศึกษาดูงาน และ 10) กีฬาสร้างความสัมพันธ์

5.1.3 ผลการทดลองใช้และประเมินผลการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า หลังการทดลอง กลุ่มทดลอง  
มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ดีขึ้นกว่าก่อนการทดลอง และผลการวิเคราะห์ทางสถิติ พบว่า ก่อนทดลองกับหลังการทดลอง ค่าเฉลี่ยคะแนนในทุกตัวแปรตาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**5.2 อภิปรายผล**

**5.2.1 ผลการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์**

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย คือ 1) ความสามารถในการจูงใจ 2) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและ 3) หลักในการปกครอง 4) ความฉลาดและมีไหวพริบ 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี 6) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ โดยใช้การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL for Windows) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) หรือปัจจัยเชิงสาเหตุโดยสมการเชิงโครงสร้าง อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Level of Significance .05) พบว่า มีเพียง 4 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ได้แก่ หลักในการปกครอง อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.76 การเป็นตัวอย่างที่ดี อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.30 การมีวิสัยทัศน์ที่ดี อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.30 และ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.27 ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย มาอภิปรายผล ดังนี้

**1. ด้านหลักในการปกครอง**

หลักในการปกครอง มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ มากที่สุด ผลจากการวิจัย ผู้วิจัย พบว่า การเป็นผู้บริหารที่ดี มีคุณธรรม จะต้องประพฤติปฏิบัติตนเองให้ถูกต้อง ถูกใจ และเหมาะสมภายใต้หลักการปกครองที่ตรงตามระเบียบ กฎหมาย สอดคล้องกับ สราญรัตน์ จันทะมล (2548, น. 43) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่นก็คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในด้านการสร้างแรงบัลดาลใจผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และตรงกับMushinsky (1997, p. 373) ที่ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวน การที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2. **ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี**

การเป็นตัวอย่างที่ดี มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ผลจากการวิจัย ผู้วิจัย พบว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นรูปแบบสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนทางพฤติกรรมทั้งตัวผู้บริหารเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544, น. ก) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี 4 องค์ประกอบนั้น เมื่อพิจารณาร่วมกับองค์ประกอบของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เป็นแบบสากลแล้วพบว่ามีองค์ประกอบและเนื้อหาที่สอดคล้องกัน ได้แก่ องค์ประกอบ ด้านการช่วยเหลือ ด้านมารยาทและความสุภาพ และด้านการทำความดีให้กับสังคมในองค์กร สำหรับด้านความเข้มแข็งและมั่นคงนั้น มีเนื้อหาบางส่วนที่ใกล้เคียงกับองค์ประกอบด้านการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ดังนั้น ในการวิจัยนี้จึงกำหนดให้พฤติกรรมเป็นตัวอย่างที่ดี ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้ 1) ด้านการช่วยเหลือ (Helping) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อผลประโยชน์โดยรวมต่อองค์กร การแสดงพฤติกรรมจะมีผลโดยตรงทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และสมาชิกในหน่วยงาน ทำให้ภาพรวมของการทำงานเป็นทีม  
มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) ด้านมารยาทและความสุภาพ (Courtesy) หมายถึง การรู้จักกฎระเบียบในการทำงานการให้เกียรติ การยกย่องผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ โดยมีการแสดงออกทางกาย และวาจา 3) ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์กร (Civic Virtue) หมายถึงการแสดงการกระทำที่ให้เกิดความสงบสุข มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการสร้างสรรค์งานเพื่อส่วนรวม ตลอดจนให้การสนับสนุนและเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กร และ 4) ด้านการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การกระทำที่แสดงถึงความเข็มแข็งในการทำงาน อดทนต่อความไม่สุขสบายในการทำงาน ความสามารถในการเผชิญกับปัญหาอันเป็นความมั่นคงของบุคคลในการทำงานเสียสละความสนใจส่วนตัวเพื่อให้เกิดผลดีในกลุ่มงาน และยังสอดคล้องกับ Smith, Organ & Near. (1983, p. 653) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษเพียงอย่างเดียว โดยบทบาทหน้าที่ แล้วส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น หรือเป็นพฤติกรรม ที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษด้วยการที่บุคคลไม่แสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษนี้ ก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์กร

**3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี**

การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ผลจากการวิจัย ผู้วิจัย พบว่า การทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลกรในองค์กรอย่างแท้จริงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้สูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีและสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีอยู่เสมอ สอดคล้องกับการวิจัยของ นุชนาถ ธาตุทอง (2539, น. 115) ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการ พบว่า นักวิชาการที่มีความขัดแย้งในบทบาทต่ำ มีพฤติกรมการทำงานสูงกว่านักวิชาการที่มีความขัดแย้งในบทบาทสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนักวิชาการที่มีความคลุมเครือในบทบาทต่ำ มีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่านักวิชาการที่มีความคลุมครือในบทบาทสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับ แนวคิดของ Bass (1985) ที่พบว่า แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ 1) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงในสังคมวัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2) สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้แก่ เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร และ 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

4. **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน**

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดี มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ผลจากการวิจัย ผู้วิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา กับชุมชนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงไว้ตลอดเวลาเพราะการสร้างภาวะผู้นำต้องเกิดจากการ่วมมือร่วมใจกันพัฒนาองค์กรให้ถูกทางและเหมาะสมกับบริบทขององค์กรที่มีจึงจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่ดีได้ สอดคลองกับงานวิจัยของ   
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2535, น. ก) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทขององค์กรในท้องถิ่นที่มีผลการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัดอุบลราชธานีและผลการศึกษาวิจัยพบว่า องค์กรภายในท้องถิ่นส่วนใหญ่ ต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงาน ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยตนเอง ส่วนบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า หน่วยงานกรมป่าไม้ได้เข้ามามีบทบาทมากที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติป่าไม้ ส่วนหน่วยงานเอกชนพบว่า หน่วยงานของ CARE เข้ามามีบทบาทในการจัดการทรัพยากรแหล่งน้ำมากที่สุด และในส่วนของบุคคลพบว่า พระและครูมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า เพศชายมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติเป็นอย่างมากและมีอายุเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 40 ปี และสอดคล้องกับ Fiedler ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามบุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ   
2) โครงสร้างของงานงานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง   
แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิดการวางแผนผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น 3) อำนาจของผู้นำผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมากแต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ซึ่งตามทฤษฎีของ Fiedler ได้บอกว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจนผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

**5.2.2 ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์**

ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเอง นำเข้าสู่กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) และการระดมสมอง (Brain Storming) ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา จำนวน 20 ท่าน และได้นำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ให้ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบทางการพัฒนา ได้จัดทำกิจกรรมในการพัฒนา 10 กิจกรรม สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ด้านหลักในการปกครอง ประกอบด้วยแนวทางในการพัฒนา จำนวน 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรม การสนทนาวงกลม และ กิจกรรม เรียนรู้ หลักในการปกครอง

2. ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี ประกอบด้วยแนวทางในการพัฒนา จำนวน 3 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรม แต่งกายดี กิจกรรม วจีไพเราะ และ กิจกรรม การแสดงบทบาทสมมติ

3. ด้านการการมีวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วยแนวทางในการพัฒนา จำนวน 2 กิจกรรม ได้แก่ การระดมความคิด และกิจกรรม การสร้างวิสัยทัศน์

5.2.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วยแนวทางในการพัฒนา จำนวน 3 กิจกรรม ได้แก่ จงอาง หวงไข่ กิจกรรม ศึกษาดูงาน และ กิจกรรม กีฬาสร้างความสัมพันธ์

**5.2.3 ผลการทดลองและประเมินผลการใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์**

การเปรียบเทียบระหว่างก่อนทดลองกับหลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ของกลุ่มทดลอง ด้วยสถิติวิเคราะห์ Wilcoxon Signed Rank Test โดยกำหนดค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า หลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดบุรีรัมย์ ของกลุ่มทดลอง ทั้ง 4 ตัวแปรปัจจัยสาเหตุ ประกอบด้วย หลักในการปกครอง การเป็นตัวอย่างที่ดี การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ก่อนทดลองกับหลังทดลอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. **การพัฒนาด้านหลักในการปกครอง**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2560 ได้กล่าวใน ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา มีเป้าหมายดังนี้

1.1 โครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัวชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

1.2 ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

1.3 ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่

1.4 กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับลักษณะ  
ที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ

1.5 ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550, น. 111) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อบุคลากร ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการควบคุม ตรวจสอบผลงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรม มีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาด้านหลักในการปกครอง กับกลุ่มทดลอง ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการพัฒนา จำนวน 2 กิจกรรม ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การสนทนาวงกลม

1. ผู้เข้าอบรมมีสมาธิ ในการฟัง มากขึ้น และตั้งใจฟังเพื่อนนำเสนอ

2. ผู้เข้าอบรมทราบวิธีการ และหลักการฟังที่ถูกต้อง และรู้จักการอดทนที่จะฟัง และมีสติอยู่กับตนเองตลอดเวลา

3. ผู้เข้าอบรมกล้าแสดงออก และเสนอความคิดเห็น ในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม

กิจกรรม ที่ 2 เรียนรู้ หลักในการปกครอง

1. เกิดการสร้างความคุ้นเคยระหว่างครูวิทยากร ให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมที่จะร่วมทำกิจกรรมเพื่อพัฒนา

2. ผู้เข้าอบรม มีความรู้ ความตระหนักในเรื่องหลักในการปกครอง

3. ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในตนเองมาก มีความมั่นใจในตัวเองมากยิ่งขึ้น

2. **การพัฒนาด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี**

ต้นแบบ (Role Model) ที่ดีมีอิทธิพลและความสําคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และสังคมด้วยการเป็นแบบอย่างที่ส่งผลเชิงบวกต่อองค์การ ตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาเชิงสังคม (Social Cognitive Theory) ของ อัลเบิร์ต แบนดูรา (อ้างในทิศนา แขมมณี, 2541) ว่าเป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกด้วยการสังเกตและเลียนแบบ (Copy) จากต้นแบบ และตาม ทฤษฎีเซลล์กระจกเงา (Mirror Neuron Theory) ที่กล่าวว่าเซลล์กระจกเงาเป็นเซลล์ชนิดหนึ่งของมนุษย์ที่ทําหน้าที่เลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง (อ้างใน สายฤดี วรกิจโภคาทร และคณะ, 2552)

การเป็นต้นแบบ(Role Model) ที่ดีของการเป็นทั้งนักคิดและนักปฏิบัติ เป็นการส่งเสริมให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ ใช้เหตุผลในการคิดวิเคราะห์ปัญหา มีความคิดที่ดี มีหลักการ เกิดการกระทําที่ดี มีส่วนร่วมในการทํางานและรับผิดชอบทุกขั้นตอน อันเป็นคุณลักษณะสําคัญ   
ที่ประเทศชาติต้องการอย่างยิ่งในสภาวการณ์สังคมปัจจุบัน ซึ่งต้องอาศัยความตั้งใจ และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และผู้นําในการเป็นแบบอย่าง และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเป็นนักคิดและ  
นักปฏิบัติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป การจัดประเภทบุคคลในองค์การแบ่งตามการคิดและ  
การปฏิบัติ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การคิดและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การให้มีความชัดเจน และสามารถนํามาใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมการเป็นนักคิดและนักปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ ประเภทบุคคลในองค์การ : แบ่งตามการคิดและการปฏิบัติ

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550, น. 111) ให้ความหมายว่า การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารที่บุคคลสามารถสังเกตรับรู้ได้เอง และเป็นการแสดงที่เป็นไปตามมาตรฐานแห่งพฤติกรรมระดับสูง ตามค่านิยม คุณธรรมและวัฒนธรรมอันดีงามในด้านการเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีอันดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติ การแต่งกายและกิริยามารยาท และ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, น. 8) อธิบายว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาการเป็นตัวอย่างที่ดี กับกลุ่มทดลอง ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการพัฒนา จำนวน 3 กิจกรรม ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

กิจกรรม ที่ 1 กิจกรรม แต่งกายดี

1. เกิดการสร้างความคิดเชิงบวก ในการแต่งกายที่ถูกต้อง ตามกาละ เทศะ

2. มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

3. ผู้เข้าอบรมกล้าที่จะแสดงออกในชุมชน

กิจกรรม ที่ 2 กิจกรรม วจีไพเราะ

1. เกิดการสร้างความคิดเชิงบวก ในการพูด รู้จักกาละ เทศะในการพูดมากขึ้น

2. ผู้เข้าอบรมทราบวิธีการของการพัฒนาตนเองสู่การมีภาวะผู้นำ

3. ผู้เข้าอบรมมั่นใจในตนเองมากขึ้น

กิจกรรม ที่3 กิจกรรม การแสดงบทบาทสมมติ

1. ผู้เข้าอบรมรู้จักการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ถูกต้อง เกี่ยวกับบทบาทที่ตนเองดำรงอยู่ในปัจจุบัน พร้อมที่จะร่วมทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาในโรงเรียน

2. ผู้เข้าอบรมทราบวิธีการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับตนเอง

3. ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในตนเองมาก มีความมั่นใจในตัวเองมากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2560 ได้กล่าวไว้ใน เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations)5 ประการ ตัวชี้วัดเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย เป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1. ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access)

2. ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity)

3. ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถ   
เต็มตามศักยภาพ (Quality)

4. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency)

5. ระบบการศึกษาที่สนองตอบ และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัต และบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy)

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550, น. 111) ให้ความหมายว่า ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางในการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี   
กับกลุ่มทดลอง ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการพัฒนา จำนวน 2 กิจกรรม ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

กิจกรรม ที่ 1 กิจกรรม การระดมความคิด

1. มีการระดมความคิด ในการวางแผนการดำเนินการในโรงเรียนที่เหมาะสม

2. ทราบวิธีการระดมความคิด ที่ถูกต้อง และเหมาะสม กับบริบทของโรงเรียน

3. ผู้เข้าอบรมให้ความสนใจการฟังบรรยาย มีความกระตือรือร้น มีการซักถามข้อสงสัย ให้เกียรติ และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูวิทยากร

กิจกรรม ที่ 2 กิจกรรม การสร้างวิสัยทัศน์

1. ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

2. การสร้างวิสัยทัศน์ เข้าใจการมีสร้างวิสัยทัศน์

3. การสร้างวิสัยทัศน์ ตระถึงความสำคัญและประโยชน์ของการสร้างวิสัยทัศน์   
ในองค์กร

4. **การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี 2560 ได้กล่าวในการขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติสู่การปฏิบัติ ว่า ความสำเร็จของการขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579   
สู่การปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการ ประกอบด้วย

1. สาระของแผนการศึกษาแห่งชาติที่มีความชัดเจน ครบถ้วน และครอบคลุม  
ทุกกลุ่มเป้าหมายและทุกระดับการศึกษา

2. การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแผนการศึกษาแห่งชาติ ของผู้เกี่ยวข้อง  
ทุกภาคส่วน ตั้งแต่ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แก่ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน เพื่อสร้างความตระหนักในความสำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ

3. การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการศึกษาแห่งชาติ

4. การนำแผนการศึกษาแห่งชาติ สู่การปฏิบัติที่ชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติทุกระดับ เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติ

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550, น. 111) ให้ความหมายว่า ความสามารถของผู้บริหารในการเอาใจใส่งานที่เกี่ยวข้องกับงานวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การเผยแพร่เกียรติประวัติที่ดีงามของสถานศึกษา การให้บริการชุมชน การมีส่วนร่วมในการพัฒนากับชุมชน การได้รับกาสนับสนุนและความร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี

จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งประกอบด้วย แนวทางการพัฒนา จำนวน 3 กิจกรรม กับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

กิจกรรม ที่ 1 กิจกรรม จงอาง หวงไข่

1. ผู้เข้าอบรมสามารถค้นหาวิธีการที่จะเอาชนะตนเองด้วยการไม่ทำให้ไข่แตก และรู้จักการวางแผน การร่วมกันปฏิบัติกับบุคคลอื่นตามแผน และการประเมินผลการดำเนินงาน   
ได้อย่างมีหลักการและเหตุผล

2. ผู้เข้าอบรมมีความสนุกสนาน ไม่เครียด

3. ผู้เข้าอบรมร่วมกันอภิปรายถึงคุณลักษณะที่ถูกต้อง และเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลอื่น

กิจกรรม ที่ 2 กิจกรรม ศึกษาดูงาน

1. ผู้เข้าอบรมและผู้ปกครองเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมกิจกรรม

2. ผู้เข้าอบรมและผู้ปกครองมีความสัมพันธ์กันดีขึ้น ลดความขัดแย้งในองค์กรได้

3. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายถึงประโยชน์ของการศึกษาดูงาน

กิจกรรม ที่ 3 กิจกรรม กีฬาสร้างความสัมพันธ์

1. ผู้เข้าอบรมสามารถแสดงการเป็นตัวอย่างอันดีในการใช้วิธีการกีฬาสร้างความสัมพันธ์พร้อมที่จะร่วมทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาในเรื่องความสัมพันธ์

2. ได้รับการชื่นชมจากผู้ปกครอง

3. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายประโยชน์ และโทษของการสร้างความสัมพันธ์ได้

4. ผู้เข้าอบรมมีความเข้าใจในตนเองมากขึ้น มีความมั่นใจในตัวเองในการกระทำเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น

**5.3 ข้อเสนอแนะ**

**5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้**

5.3.1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย การพัฒนาด้านหลักในการปกครอง การเป็นตัวอย่างที่ดี การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.3.1.2 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เหมาะสม ควรประกอบด้วย กิจกรรมที่เหมาะสม คือ 1) การสนทนาวงกลม 2) เรียนรู้ หลักในการปกครอง 3) แต่งกายดี 4) วจีไพเราะ 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) การระดมความคิด  
7) การสร้างวิสัยทัศน์ 8) จงอาง หวงไข่ 9) ศึกษาดูงาน และ 10) กีฬาสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาที่ได้รับการทดลองใช้และผ่านการประเมินผลมาแล้ว

**5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป**

5.3.2.1 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีปัจจัยในการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาด้านหลักในการปกครอง การเป็นตัวอย่างที่ดี การมีวิสัยทัศน์ที่ดี และ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ระหว่างโรงเรียนในสังกัดการปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนในสังกัดภาครัฐ และภาคเอกชน เนื่องจากแต่ละสังกัด มีลักษณะและวัตถุประสงค์ นโยบายในการบริหารและการดำเนินงานแตกต่างกัน

5.3.2.2 เพื่อให้เกิดความชัดเจนในผลการวิจัย จึงควรมีการศึกษาในลักษณะที่ตัวแปรแต่ละตัวสามารถส่งผลซึ่งกันและกันได้ หรือมีอิทธิพลย้อนกลับได้ จะเป็นการศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด