

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 และ 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

ผู้วิจัย ได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษา (Research : R₁) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบ (Development : D₁) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้ (Research : R₂) และปรับปรุง (Development : D₂) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 จากโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาการศึกษาดีเด่น 15 แห่ง และโรงเรียนที่มีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการศึกษา จำนวน 15 แห่ง จำนวน 150 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 3 ฉบับ แบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 1 ฉบับ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ท และแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ค่าดัชนีความสอดคล้องเหมาะสม และการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผล

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูจากโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาการศึกษาดีเด่น โดยรวม พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ มาก ($\bar{x}=4.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ระดับมากที่สุด 1 ด้านคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{x}=4.53$) และมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ ($\bar{x}=4.43$) ด้านความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.38$) ด้านการพัฒนาทีมงาน ($\bar{x}=4.34$) และด้านความรู้ และ วิสัยทัศน์ ($\bar{x}=4.22$)

2. ผลการพัฒนารูปแบบ (Development : D₁) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3

2.1 ผลการพัฒนารูปแบบ (Development : D₁)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3 มีโครงสร้างของรูปแบบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการ คือ การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะ ผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ โดยสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับทุก สภาพการณ์ได้ และใช้ความรู้ ความสามารถของตนและการประพฤตินให้เกิดประโยชน์ต่อ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 จุดประสงค์ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ สามารถนำไปพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงจน บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการพัฒนา มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ และวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการส่งเสริม ความร่วมมือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งมีรายละเอียด ขั้นตอน วิธีการพัฒนาของแต่ละ ด้าน ไว้อย่างชัดเจน

ส่วนที่ 4 วิธีการพัฒนา มีขั้นตอนการพัฒนา คือ 1) การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา 2) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 4) การกำกับ ติดตาม ประเมินผล

2.2 ระดับประสิทธิภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

ผู้วิจัย ได้นำเสนอรูปแบบให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทำการประเมิน (Connoisseurship) ความสอดคล้องเหมาะสมของรูปแบบ จำนวน 9 คน ผลการประเมิน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสอดคล้องเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน แสดงว่า รูปแบบมีประสิทธิภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ผลการทดลองใช้ (Research : R_2) และปรับปรุง (Development : D_2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

3.1 ผลการทดลองใช้ (Research : R_2)

3.1.1 ระดับความพึงพอใจในการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวม พบว่า มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยนำเข้า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.55$) ด้านกระบวนการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.47$) และด้านผลลัพธ์ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.53$)

3.1.2 ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวม พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ระดับมากที่สุด 3 ด้านและอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความรู้ และวิสัยทัศน์ ($\bar{x}=4.54$) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ($\bar{x}=4.53$) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.51$) ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ ($\bar{x}=4.50$) และด้านการพัฒนาทีมงาน ($\bar{x}=4.49$)

3.2 ผลการปรับปรุง (Development : D₂)

ผลการปรับปรุงรูปแบบ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันประสิทธิภาพความสอดคล้องเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางพัฒนา คือ 1. ควรแยกจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นฝ่ายงาน เพื่อให้มีภาวะผู้นำทีมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายงานนั้น ๆ 2. ควรพัฒนาภาวะผู้นำของให้ครู ทุกคนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล 3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายให้มีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน 4. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการพัฒนางานในหน้าที่ปฏิบัติของตน 5. หลักสูตรการจัดอบรมควรปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด นโยบายและทิศทางการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงทุกปีการศึกษา

อภิปรายผล

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูจากโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาการศึกษาดีเด่น โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.37$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษา นำมากำหนดนโยบาย วางแผนการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน ออกแบบการเรียนรู้ การใช้หลักสูตร การประเมินและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงาน โครงการพัฒนาการศึกษาได้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษา สอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ปาแสบ (2543 : 27-31) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีอาชีพ จะต้องมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและ วิธีทำงานที่ชัดเจน สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 296-300) ที่กำหนด

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องสามารถนำความรู้ความเข้าใจ ในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม สอดคล้องกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ที่มุ่งสู่เป้าหมายของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับศักยภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการปฏิบัติงานของผู้เรียนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้แข่งขันได้ในระดับสากล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. 2556 : 12-14) จึงส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาการศึกษาดีเด่น โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.37$) สอดคล้องกับ วรรณวิษา ไชยลาแสง (2551 : 182-183) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน และด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พบว่าระดับการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการพัฒนารูปแบบ (Development : D,) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีโครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการ ส่วนที่ 2 จุดประสงค์ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการพัฒนา มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้และวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการส่งเสริมความร่วมมือและด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนที่ 4 วิธีการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา 2) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 4) การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความสอดคล้องเหมาะสม โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$) แสดงให้เห็นว่า รูปแบบมีประสิทธิภาพเหมาะสมสำหรับการนำไปพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนามาจากสภาพปัญหาและบริบทของสถานศึกษาตามกระบวนการบริหารจัดการตามภารกิจของสถานศึกษาและที่

สำคัญ ผู้วิจัย ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาที่มีผลการพัฒนา ประสิทธิภาพการศึกษาดีเด่น เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกรอบแนวคิด วิธีการพัฒนาให้มีชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงส่งผลให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยรวม มีความสอดคล้องเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$) สอดคล้องกับประสิทธิ์ เขียวศรี (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ ส่วนวิธีการ พัฒนาเมืองประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การ ปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผล และการติดตามผลแบบจำลอง สอดคล้องกับบุญชม ศรีสะอาด (2547 : 47 - 46) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบว่ามี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่แรก ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมุติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด รูปแบบและผล การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพ สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนด องค์ประกอบหรือตัวแปรภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ ขั้นที่สอง ทดสอบ ความเที่ยงตรงของรูปแบบ คือ การนำรูปแบบที่ได้ทดลองใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดู ว่ามีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยต้องตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยออก จะทำให้ได้รูปแบบที่มีความ เหมาะสมมากขึ้น สอดคล้องกับ Willer. (1986 : 83) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนารูปแบบมี ขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับลักษณะและ กรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

3. ผลการทดลองใช้ (Research : R₂) และปรับปรุง (Development : D₂) รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3

3.1 ผลการทดลองใช้ (Research : R₂)

3.1.1 ระดับความพึงพอใจในการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

เขต 3 โดยรวม พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.52$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก วิทยากรมีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์เป็นที่น่าเชื่อถือ หลักสูตรมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เนื้อหาสาระการอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาทั้งครูนักเรียนและชุมชนการศึกษาสภาพปัญหาของการพัฒนาภาวะผู้นำในโรงเรียน กลุ่มเป้าหมายก่อนดำเนินโครงการอบรม การประสานงานระหว่างฝึกอบรมมีความสะดวกและคล่องตัวในการดำเนินงาน วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมซักถามปัญหาหระหว่างการอบรม ด้วยความเป็นกันเอง วิทยากรสรุปสาระความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างกระชับ เข้าใจง่าย ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สามารถนำความรู้ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับนิพนธ์ กินาวงศ์ (2542 : 74) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้กันได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพ ย่อมต้องฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้นกับตนเอง สอดคล้องกับ วรเทพ ภูมิภักดีพรธณ (2550 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคนทุกระดับ ทั้งในระดับบริหารและในระดับปฏิบัติถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ หากองค์กรหรือหน่วยงานใดขาดการพัฒนาบุคลากร ย่อมส่งผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารและผู้ร่วมงานควบคู่กันไป เพราะผู้บริหาร การศึกษาเป็นผู้นำในการผลักดันแผนและนโยบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การพัฒนาผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผู้ตามให้เป็นผู้นำตนเองที่มีศักยภาพในการพัฒนาองค์กร จึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งสอดคล้องกับ Dubrin. (1998 : 330-356) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ว่า การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ีดีประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอน โดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า ที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) การให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็น ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจการให้คำแนะนำ ส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนัก วิชาชีพด้านบริหารงานบุคคล

3.1.2 ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวม พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่

ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การนำความรู้ ความเข้าใจ กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงานตามภารกิจหลักทั้ง 4 ฝ่าย มาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างแม่นยำ การบริหารงานวิชาการเป็นไปตามขอบข่ายงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจ การสร้างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาได้สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของสถานศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนงานกิจการนักเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นไปตามศักยภาพและความสามารถของบุคคล การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนทั้งเป็นผู้รับบริการและผู้ให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพการบริหารจัดการทีมงานมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทั้งผู้นำและผู้ตาม ทุกคนเข้าใจในวัตถุประสงค์และค่านิยมงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ส่งเสริมความร่วมมือด้านวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นร่วมกับหน่วยงานและชุมชน สร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างหลากหลาย ผู้บริหารและบุคลากรครองตนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิต จึงส่งผลให้การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยรวม พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$) สอดคล้องกับแคลเลีย ศรีใส (2548 : 121) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้น การใช้ปัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสร้างทีมงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ความชัดเจนของเป้าหมายการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันและบทบาทที่สมดุล สอดคล้องกับ อภิวัฒน์ เจริญชาญ (2549 : 82-83) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และด้านสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับปิลัญ ภูมิพินาคม (2550 : 220-236) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีประกอบดังนี้ 1). ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสำเร็จในการกำหนดนโยบาย มองโลกใน

แง่ดี และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนการทำงาน สร้างเป้าหมายร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา 2) ด้านความสามารถในการจูงใจ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงาน มีความจริงใจต่อบุคลากร สร้างความเชื่อมั่นในตัวเองและแก้ปัญหาได้ทันที่ 3) ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี ได้แก่ การมีจุดยืนที่ชัดเจน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลา การเป็นแบบอย่างที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ การได้รับการยกย่อง ให้ความช่วยเหลือชุมชนได้ และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 5) ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ได้แก่ สามารถดึงเอกลักษณ์มาเป็นจุดเด่นได้ สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตนเอง การบริหารงานอย่างเป็นระบบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที และ 6) ด้านหลักในการปกครอง ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร สร้างวินัยในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับสุรภา เกตุมาลา (2552 : 182-183) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก และผลการศึกษาแนวทาง การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การส่งครู เข้ารับการอบรม การสร้างแรงจูงใจ โดยการกระตุ้นให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จัดให้มีการประชุมพูดคุยเพื่อให้ครูสร้างความเข้าใจร่วมกัน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้ครูได้ทำงานร่วมกัน จัดให้มีการประชุมเพื่อให้ครูได้ระดมสมอง สนับสนุนให้ครูใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติโครงการ กิจกรรม สอดคล้องกับ แจนซีและเลทวูด (Jantzi and Leithwood, 1990 : 249-280) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปวัฒนธรรมโรงเรียน ประสิทธิภาพและ การปรับปรุงโรงเรียนผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนที่มีการปฏิรูปทั้งครูและนักเรียน ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาให้มากขึ้น โดยระบุบทบาทความร่วมมือให้ชัดเจน กลยุทธ์พิเศษที่ใช้ในกระบวนการบริหารคือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Grady. (1992 : 17-24) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำ

สิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถสูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงได้ การเรียนรู้เป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยการมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายและการจัดองค์กร

3.2 ผลการปรับปรุง (Development : D₂)

ผลการปรับปรุงรูปแบบ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญยืนยันประสิทธิภาพความสอดคล้องเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนวิธีการพัฒนา โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนดำเนินการพัฒนาในสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจและเกิดแนวคิดร่วมของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง และที่สำคัญระดับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีผลการพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) จึงส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันประสิทธิภาพความสอดคล้องเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 สอดคล้องกับศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553 : 244-246) ได้ศึกษาการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำคุณลักษณะของผู้นำและแนวคิดรูปแบบมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนพัฒนา ขั้นที่ 3 การพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนาและขั้นที่ 5 การพัฒนาซ้ำ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะแนวทางพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ได้ข้อเสนอแนะว่า คือ 1) ควรแยกจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นฝ่ายงาน เพื่อให้มีภาวะผู้นำทีมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายงานนั้น ๆ 2) ควรพัฒนาภาวะผู้นำให้ครูทุกคนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล 3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายให้มีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน 4) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการพัฒนางานในหน้าที่ปฏิบัติของตน และ 5) หลักสูตรการจัดอบรมควร

ปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด นโยบายและทิศทางการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลงทุกปีการศึกษาควรเน้นการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะความร่วมมือจากชุมชน หน่วยงานสถานบันอื่น ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดคล้องกับ หงส์เพชร ทองอินทร์ (2554 : 95) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงราย สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ยกระดับความตระหนักของการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารรับรู้ เข้าใจมีแนวคิดเชิงประยุกต์ คิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นเห็นคุณค่าประโยชน์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง พิจารณากิจกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นและเห็นความจำเป็นในการดำเนินงาน โดยปรับปรุงกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 2) การทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวให้มองเห็นผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ เอาใจใส่และเข้าร่วมในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บริหารยึดมั่นในระบบคุณธรรมและจริยธรรมที่ค้ำจุน สุภาพเรียบร้อย ประหยัด มีความสมดุลในการดำเนินชีวิต พิจารณาการดำเนินกิจกรรมด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ ปรับปรุงกิจกรรมที่ส่งเสริมประโยชน์เพื่อส่วนรวม และ 3) วิเคราะห์ระดับความต้องการ โดยดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการทำงาน สรรวจ ความพึงพอใจกับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับระดับความสำเร็จของงานสอดคล้องกับ ชูกิจ ผลทิพย์ (2555 : 45-46) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า โดยมีพฤติกรรมการบริหาร 4 ด้าน คือ ความมีบารมี การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พบว่า มีการแสดงออกในการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาใช้ในการบริหารงานให้ผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นศรัทธา ไว้วางใจ ผู้บริหารและมีความภาคภูมิใจในการร่วมงาน ควรให้กำลังใจส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ ในการทำงาน ควรบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน คติวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ได้ ผู้บริหารควรมีทักษะในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร การวางตัวเป็นกลางให้ความเสมอภาคกับทุกคน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรนำผลการวิจัยนี้ ไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามบริบทของสถานศึกษาอื่น ๆ ได้

1.2 ควรนำผลการวิจัยนี้ ไปใช้ในการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

2.2 ควรทำการวิจัยที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อการพัฒนาตามภารกิจของสถานศึกษา

