

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

The Guidelines for Leadership Development of Pracharath School Executives  
under Suphunburi Primary Educational Service Area Office 1

ชัชชัย ลิขผล<sup>1</sup> ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล<sup>2</sup> และ ทิวัตต์ มณีโชติ<sup>3</sup>

Chatchai Lichaphol<sup>1</sup> Thippaporn Mahasinpraisarn<sup>2</sup> and Tiwat Maneechote<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> คณะการจัดการการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

อีเมล: chatchailit@panyapiwat.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)  
25 มิถุนายน 2564 16 กรกฎาคม 2564 22 กรกฎาคม 2564

### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำ ความคาดหวังของครูที่มีต่อภาวะผู้นำ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ได้แก่ การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 196 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษาและผู้บริหารโครงการโรงเรียนพระราชรัฐ จำนวน 5 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนี PNI modified ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่คาดหวัง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 มีทั้งหมด 4 แนวทาง คือ การทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ความรู้การบริหารงานทั่วไปด้านอาคารสถานที่ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ทักษะในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการวางตัวและรักษาระยะห่างกับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

**คำสำคัญ:** แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ

**ABSTRACT**

The objectives of this study were to examine present state, desirable state, and guidelines for leadership development of Pracharath school executives under Suphunburi Primary Educational Service Area Office 1. This research was a mixed method research, i.e., quantitative research and qualitative research. The research instruments were questionnaires using to collect data from 196 samples and in-depth interview using to collect data from 5 samples. Statistics used in the study were frequency, percentage, mean, standard deviation, and PNI modified. The findings showed that the overall present state was at a moderate level. The overall desirable state was at a high level. The first priority needs in leadership development of Pracharath school executives under Suphunburi Primary Educational Service Area Office 1 was morality, followed by knowledge, skill, and personality, respectively. The guidelines for leadership development of Pracharath school executives under Suphunburi Primary Educational Service Area Office 1 were transparent and verifiable work, knowledge of general management of buildings, resources and environment, participatory management skills and a culture of teamwork, and positioning and keeping distance with personnel appropriate to their position.

**Keywords:** Guidelines for development, Leadership, Pracharath school executives

**บทนำ**

การวางแผนพัฒนาประเทศไทยของรัฐบาลเพื่อรองรับการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 นั้น จำเป็นต้องเร่งพัฒนาและแก้ปัญหาคุณภาพของการจัดการศึกษา เพราะการศึกษาคือการสร้างคนให้มีคุณภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันออกสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งผลผลิตจากการศึกษาที่มีคุณภาพ จะสามารถขับเคลื่อนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน แต่การจัดการศึกษาของประเทศไทยในระยะเวลาที่ผ่านมา ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจที่วางไว้ เนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดการศึกษา ทั้งด้านการขาดแคลนทรัพยากรและคุณภาพบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิทยากร เชียงกูล (2559) พบว่า ตั้งแต่หลังการประกาศใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทยส่วนหนึ่ง มีสาเหตุจากผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากมีการทำงานโดยรับคำสั่งและระเบียบราชการ ไม่ได้มีการขวนขวายหาความรู้ทางวิชาการ และไม่มีภาวะผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงครุได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญศิริภรณ์ ประเทียอินทร์ (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัย ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารจัดการการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ ยศรุ่งโรจน์ และณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน จากผลการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็น

ตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งที่จะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาของนักเรียนไทย ปรากฏว่า นักเรียนของไทยมีคะแนนจากผลการทดสอบระดับนานาชาติอยู่ในอันดับค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2559) ดังนั้น ภาครัฐและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงได้มีการกำหนดมาตรการเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยรัฐบาลได้ออกนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อปฏิรูปการศึกษา จัดทำโครงการสานพลังประชารัฐด้านการศึกษาพื้นฐานและการพัฒนาผู้นำ และโครงการโรงเรียนประชารัฐขึ้น (สานพลังประชารัฐ, 2562)

โครงการโรงเรียนประชารัฐ ถือได้ว่าเป็นมิติใหม่และกระบวนทัศน์ใหม่ในการแก้ไขปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานของประเทศ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ ในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน และในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น จึงได้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การจัดระดับคุณภาพโรงเรียนประชารัฐ (KPI) และจากผลการประเมินปรากฏว่าโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับพอใช้เป็นส่วนใหญ่ (สานพลังประชารัฐ, 2562)

จากข้อมูลและผลการศึกษาของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ ให้สามารถตอบโจทย์การแก้ปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศ โดยคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ ที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำแล้ว จะมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่เหมาะสม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารความร่วมมือกับทุกหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือศรัทธา ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในโรงเรียนมีความตระหนักและมองเป้าหมายการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพพร้อมกัน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล

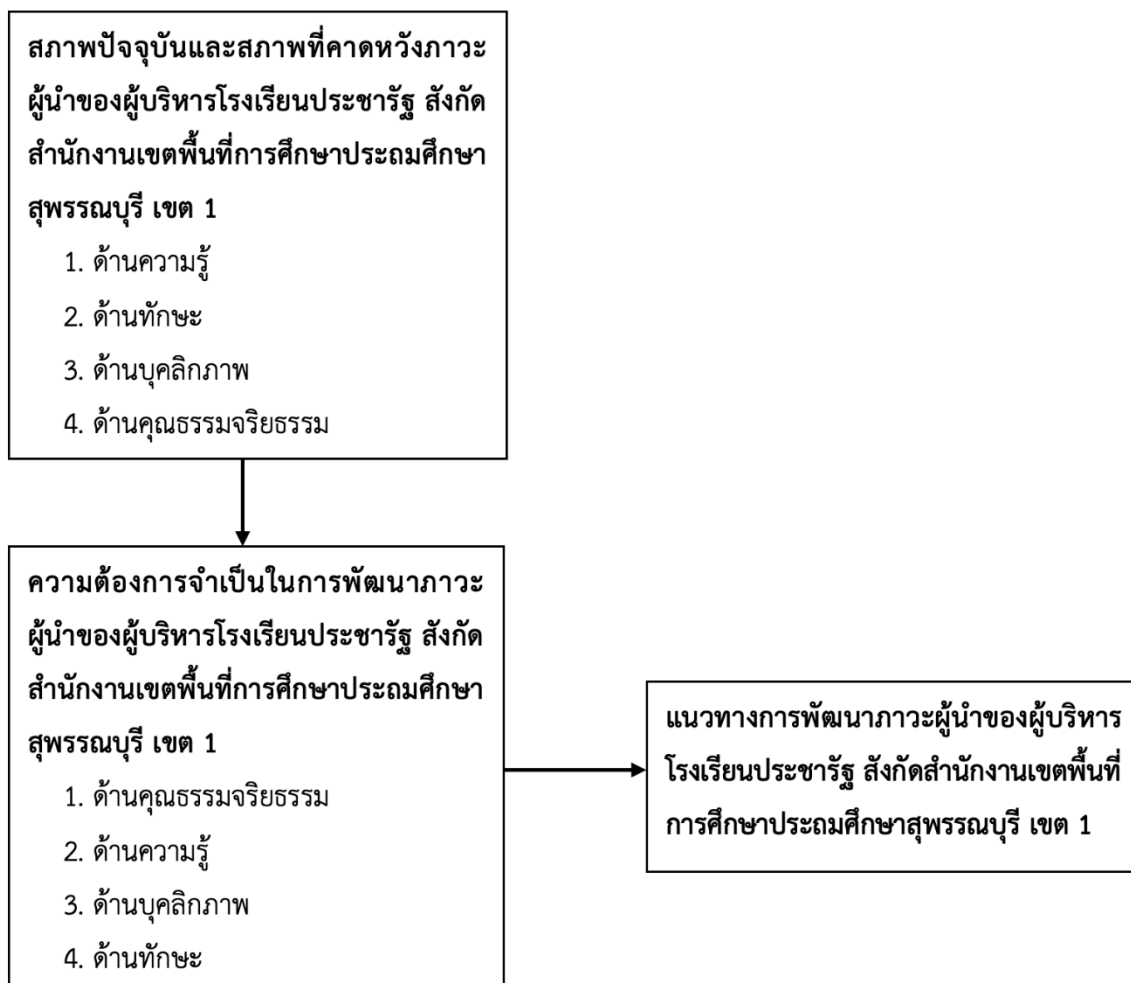
### คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ เป็นอย่างไร
2. ความคาดหวังของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ เป็นอย่างไร
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐควรเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของครู ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

## 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

## 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้วิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ครูในโรงเรียนพระราชรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 32 โรงเรียน จำนวน 418 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, 2562)

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรีและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1, ศิษยานุศิษย์ และตัวแทนจากภาคเอกชนที่เป็นผู้บริหารโครงการสานอนาคตการศึกษา Connxt Ed ที่มีประสบการณ์ดูแลโรงเรียนพระราชรัฐ

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับการตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ครูโรงเรียนประชารัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน อธิรุฒิ เอกะกุล, 2543) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 196 คน

กลุ่มที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
2. ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการศึกษา และเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำไม่น้อยกว่า 5 ปี
3. ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือเป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านโรงเรียนประชารัฐและภาคการศึกษามาไม่น้อยกว่า 5 ปี

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ฉบับ ได้แก่

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความคาดหวังของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 องค์กรประกอบหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าแบบของลิเคิร์ต (Likert's scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประชารัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เป็นแบบสอบถามชนิดคำถามปลายเปิดเพื่อเสนอความคิดเห็น

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำและด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีบริบทใกล้เคียงกัน จำนวน 40 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่า

สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค 0.937 และแบบสอบถามความคาดหวัง มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค 0.962 จึงสามารถนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลได้จริง

ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน แบ่งออกเป็น ผู้บริหารการศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี ศึกษาพิเศษ ผู้บริหารโครงการสานอนาคตการศึกษา Connex Ed โดยประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 และผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐในสังกัด เพื่อขออนุญาตนำส่งแบบสอบถามให้แก่ครูผู้สอน จำนวน 196 คน และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 196 ชุด นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 5 คน โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน พ.ค. 2562 - ธ.ค. 2563

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และนำข้อมูลมาวิเคราะห์คำนวณค่าทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของครูโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการหาค่า PNI Modified โดยผู้วิจัยได้คำนวณจากสูตร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังนี้

$$PIN_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

$$PNI_{\text{modified}} = \text{ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น}$$

$$I = \text{ค่าดัชนีของสภาพที่คาดหวัง}$$

$$D = \text{ค่าดัชนีของสภาพปัจจุบัน}$$

3. การนำข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 77.5 และเพศชาย จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 22.45 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ

30-40 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 34.18 อายุ 41-50 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 33.16 อายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 19.39 และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 13.27 ตามลำดับ ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คือ ปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 60.20 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 34.69 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.10 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 43.37 รองลงมาคือ 5-10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.51 ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 23.98 และ 11-15 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พระราชรัฐ

**ตารางที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
พระราชรัฐ

ภาวะผู้นำ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง		
	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล
1. ด้านความรู้	2.60	0.270	น้อย	3.71	0.920	มาก
2. ด้านทักษะ	2.66	0.370	ปานกลาง	3.59	1.220	มาก
3. ด้านบุคลิกภาพ	2.66	0.380	ปานกลาง	3.78	1.027	มาก
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	2.66	0.350	ปานกลาง	4.46	0.458	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>2.64</b>	<b>0.260</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>3.89</b>	<b>0.743</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า สภาพปัจจุบันในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.64$ ,  $S.D. = 0.260$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 2.66$ ,  $S.D. = 0.350$ ) ด้านทักษะ ( $\bar{X} = 2.66$ ,  $S.D. = 0.370$ ) และด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 2.66$ ,  $S.D. = 0.380$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.60$ ,  $S.D. = 0.270$ ) ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่คาดหวังในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ,  $S.D. = 0.743$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $S.D. = 0.458$ ) รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ,  $S.D. = 1.027$ ) ด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $S.D. = 0.920$ ) และด้านทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $S.D. = 1.220$ ) ตามลำดับ

### 3. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในการวิจัยนี้ ได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาไป สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน และนำเสนอโดยเรียงตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ได้แก่ การทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ความรู้การบริหารงานทั่วไปด้านอาคารสถานที่ ทรัพยากร และ สิ่งแวดล้อม ทักษะในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการวางตัวและ รักษาระยะห่างกับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ตามลำดับ

#### 3.1 การทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้

1) ใช้กระบวนการสร้างจิตสำนึก การโค้ช การให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงาน โดยใช้ กรอบมาตรฐานทางจริยธรรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และหลักธรรมมาภิบาล เพื่อสร้างภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐให้บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้

2) ใช้กระบวนการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ มีความรับผิดชอบกล้าต่อสู้กับ ความไม่ถูกต้อง

3) ใช้กระบวนการนิเทศติดตามแบบรายโรงเรียนบนพื้นฐานงานวิจัย ให้คำปรึกษา Coaching Mentoring ใช้กระบวนการนิเทศแบบบูรณาการบนพื้นฐานการวิจัยที่เน้นบริบทโรงเรียนพระราชรัฐเป็นราย โรงเรียน

4) ใช้กระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนพระราชรัฐอย่างยั่งยืน ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ เป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตนเอง ชี้นำตนเอง สร้างความเจริญแห่งตน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ตนเอง

#### 3.2 ความรู้การบริหารงานทั่วไปด้านอาคารสถานที่ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม

1) กระบวนการทบทวนความรู้เดิม โดยการสัมภาษณ์ กระบวนการ PLC แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้กระบวนการประเมินตนเองหรือ ID PLAN โดยผู้บริหารประเมินตนเอง ว่ามีความรู้หลักการบริหารและการ จัดการเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ระดับใด

2) นิเทศ ติดตาม ให้คำปรึกษา จัดทำสื่อวิทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการหลักสูตร และการสอนใหม่ๆ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาส่งให้ผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐศึกษาเพิ่มเติม

3) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ด้านงบประมาณการบัญชีและการเงิน การบริหารงานบุคคล การ บริหารอาคารสถานที่และทรัพยากร ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านหลักการจัดการแบบองค์การเอกชนที่ มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความยั่งยืน สามารถวัดประเมินค่าคุณภาพของงานที่ทำได้โดยตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ให้ความรู้ การบริหารโครงการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียนพระราชรัฐ

4) ให้คำปรึกษาความรู้หลักจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชา



### 3.3 ทักษะในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

1) ใช้กระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนพระราชัฐอย่างยั่งยืนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนพระราชัฐ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพตนเอง ชี้นำตนเอง สร้างความเจริญแห่งตน มีภาพลักษณ์และบุคลิกภาพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายในตนเองอย่างแท้จริง

2) ใช้กระบวนการกำหนดระดับของความคาดหวังที่ต้องการ ใช้กระบวนการกำหนดความคงที่ของผลผลิตและผลงานตามความคาดหวัง อันส่งผลต่อการมีบุคลิกที่มีความมั่นใจในตัวเอง สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติงาน

3) ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกี่ยวกับประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ อันส่งผลต่อการมีความน่าเชื่อถือศรัทธา และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

### 3.4 การวางตัวและรักษาระยะห่างกับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

1) ใช้กระบวนการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงที่เป็นประโยชน์เพื่อเสริมทักษะ ใช้กระบวนการสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ ใช้กระบวนการบริหารจัดการความคลาดเคลื่อน อันส่งผลต่อ การมีความกล้าตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ

2) ศึกษาดูงาน โรงเรียนพระราชัฐต้นแบบ ที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ หรือศึกษาดูงานโรงเรียนพระราชัฐ ที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อพัฒนาทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) กระบวนการให้ผู้บริหารโรงเรียนพระราชัฐ จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: ID Plan) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ หรือเป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถกำหนดเป้าหมายและภารกิจในโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนพระราชัฐ

4) ใช้กระบวนการเผชิญสถานการณ์และเตรียมการแก้ไขจัดการปัญหา อันส่งผลต่อการมีทักษะในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

5) ผู้บริหารโรงเรียนพระราชัฐจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะของผู้บริหารในยุคประเทศไทย 4.0 โดยเฉพาะทักษะการสื่อสาร การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การใช้เทคโนโลยี ทักษะการประเมินคุณภาพโครงการ ทักษะการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงเรียนพระราชัฐ

### อภิปรายผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผลรายด้าน ดังนี้

ด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นคุณลักษณะด้านที่มีค่าเฉลี่ยภาพรวมสูงสุด และมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ผลวิจัยดังกล่าว อาจจะเนื่องจากโรงเรียนพระราชัฐเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่มาก มักจะมีสภาพโรงเรียนที่ขาดแคลนปัจจัยขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มาดำรงตำแหน่งในกลุ่มโรงเรียนเหล่านี้ จึงมีคุณลักษณะเป็นผู้บริหารที่ทุ่มเทเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิผลในด้านของ

คุณธรรมจริยธรรม จะต้องยึดหลักความถูกต้องและชอบธรรม ด้านทักษะ มีค่าคะแนนเฉลี่ยภาพรวมในระดับปานกลาง ผลวิจัยนี้อาจจะเนื่องมาจากการมีทักษะที่ดีเป็นสมรรถนะหลักของของผู้บริหารโรงเรียน และ ได้รับทักษะเพิ่มเติมจากประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก (2560) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ จินตนาการ (Imagination) ความยืดหยุ่น (Flexibility) วิสัยทัศน์ (Vision) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) ด้านบุคลิกภาพ มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ผลวิจัยนี้อาจจะเนื่องมาจากสภาพสังคมภายในโรงเรียนขนาดเล็ก และปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันที่ค่อนข้างใกล้ชิด มีความเอื้ออาทร และเป็นมิตรระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนที่มีจำนวนน้อย สอดคล้องกับจรูณี เก้าเอี้ยน (2556) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหาร ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร ผู้นำต้องเข้าใจ และสามารถนำคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานและการดำรงชีวิตได้อย่างถูกต้อง ผู้นำจะต้องมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน ด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย ผลวิจัยนี้อาจจะเนื่องมาจาก ผู้บริหารรุ่นเก่านั้นมักจะมีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล ความรู้ในการบริหารงานงบประมาณและการเงินเพื่อวิเคราะห์โครงการซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับกฤตภัทร อรุณดี ยงยุทธ ยะบุญธง และชูชีพ พุทธประเสริฐ (2561) ที่ศึกษาแนวทางแก้ปัญหาการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงอันดับจากค่าเฉลี่ย พบว่าอันดับที่ 1 คือ ด้านการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม รองลงมาคือ ด้านการเป็นศูนย์กลางการเข้าถึง ICT และ Digital และอันดับที่ 3 คือ ด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้

สภาพที่คาดหวังของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยรายด้านระดับมาก ด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย โดยผลวิจัยนี้อาจจะเกิดจาก มีการรณรงค์เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในระบบราชการและในสังคมไทยอย่างกว้างขวาง ด้านการศึกษาก็เช่นกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังสูงในคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับอัสนีย์ สุกิจใจ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ข้อสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคุณสมบัติคุณลักษณะเป็นที่เคารพศรัทธาเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 4 ด้าน ซึ่งได้จากสูตร PNI modidied (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) มาวิเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ มีแนวทางในการพัฒนา คือ การใช้กระบวนการสร้างจิตสำนึก การสร้างความตระหนัก การสร้างเจตคติ การสร้างและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งต้องมีกระบวนการนิเทศ ติดตาม ให้คำปรึกษา และ Coaching Mentoring การใช้กระบวนการมาตรฐานทางจริยธรรมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและหลักธรรมาภิบาล การใช้กระบวนการเอาใจใส่ใน

ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ การใช้กระบวนการศึกษาจากต้นแบบการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และการจัดทำสื่อรูปแบบเอกสารและออนไลน์เพื่อเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนต่อสาธารณชน สอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและรัฐบาลกับการพัฒนาองค์การ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีการประเมินความสำเร็จของการผู้นำองค์การ (Leadership) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการได้นำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มาใช้ในการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์การทั้งในด้านของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้ส่วนราชการและผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance)

2. ความรู้การบริหารงานทั่วไปด้านอาคารสถานที่ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม มีแนวทางในการพัฒนา คือ การใช้กระบวนการทบทวนความรู้เดิม โดยกำหนดให้ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Planning) และใช้กระบวนการทบทวนโดยวิธีการสัมภาษณ์ กระบวนการ PLC ศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม หรือรับการถ่ายทอดจากผู้บริหารต้นแบบที่มีประสบการณ์ โดยหน่วยงานต้นสังกัดต้องจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม ให้คำปรึกษา Coaching จัดทำสื่อสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการจัดการทรัพยากร หลักการในการพึ่งพาตนเองด้วยการระดมการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกและภาคประชาสังคมที่ถูกต้องตามระเบียบ และมีการประเมินผล รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เกิดคุณค่าและประหยังบประมาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิณสุตา สิริรังศรี (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ระดับนโยบายมีกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจน ระดับสถานศึกษามีการระดมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน ปัญหาคือขาดการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ การวางแผนที่ดี การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำผู้บริหาร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การใช้จ่ายทรัพยากรตามวัตถุประสงค์ และการติดตามประเมินผล และรายงาน นอกจากนี้ รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเป็นรูปแบบกลางที่สถานศึกษาต่าง ๆ สามารถเลือกใช้ได้ตามบริบท ประกอบด้วยแนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการระดมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน ประเภททรัพยากรที่ระดม กลยุทธ์ที่ใช้ในการระดม สิ่งที่พึงระวังในการระดม และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

3. ทักษะในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีแนวทางในการพัฒนา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจร่วมกัน โดยการสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในทุกภารกิจสำคัญ การจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาให้ผู้บริหารร่วมกับตัวแทนภาคเอกชนจากองค์กรที่ร่วมพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนประชารัฐ หรือจากมูลนิธิสานอนาคตการศึกษา Connex Ed (สานพลังประชารัฐ) ใช้การ Coaching ผู้บริหาร ให้มีทักษะในการสร้างรูปแบบการสื่อสารในทีมอย่างสร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงการสื่อสารเรื่องส่วนตัวของสมาชิกและเน้นการสื่อสารเชิงบวกโดยฝึกการงดเว้นหรือไม่ใช้คำพูดหรือประโยคเชิงลบให้เป็นความเคยชิน การสื่อสารในเรื่องทั่วไปกับปฏิบัติต้องเปิดเผย เพื่อลดความหวาดระแวงไม่เชื่อใจซึ่งกันและกัน กล้ารับฟังความเห็นต่างจากตัวเองหรือโต้แย้งอย่างสุภาพ การจัดทำคู่มือและเทคนิคการครองใจคนให้ผู้บริหาร ผู้นำหรือผู้บริหารต้องยินดีที่หากเกิดกรณีสถานการณ์สร้างผู้นำร่วม ผู้บริหารต้อง

สร้างความเป็นกัลยาณมิตรภายในกลุ่ม ร่วมแบ่งปันทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว ในทุกภารกิจของสมาชิก ในกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของสุนันทา เลาหนันท์ (2540) ที่ได้นำข้อคิดบางประการของปาร์คเกอร์ (Parker, 1990 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2540) มากล่าวพอสรุปได้ดังนี้ ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ พฤติกรรมมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม การรับฟังซึ่งกันและกัน แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างสุภาพ การสื่อสารที่เปิดเผย การรับรู้บทบาทและหน้าที่ในงานอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม และ เครือข่ายความสัมพันธ์กับภายนอก

4. การวางตัวและรักษาระยะห่างกับบุคลากรอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีแนวทางในการพัฒนา คือ การสร้างจิตสำนึกให้ผู้บริหารยึดขนบธรรมเนียมการปฏิบัติในเรื่องลำดับอาวุโสของสังคมไทยเป็นหลักในการแสดงออก แต่ไม่ใช่หลักความอาวุโสในการข่มเหงผู้น้อย การรณรงค์สิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติในการวางตัวของผู้บริหาร โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ที่อยู่ยังไม่มากแต่มีความรู้ความสามารถ การจัดทำสื่อเกี่ยวกับบุคคลที่เป็นผู้นำต้นแบบ เพื่อให้ผู้บริหารรุ่นใหม่เกิดแรงบันดาลใจยึดถือและปฏิบัติตาม การจัดกิจกรรมอบรมผู้บริหารให้ตระหนักและระมัดระวังสถานะของความเป็น “ครูใหญ่” อยู่เสมอ และสร้างหลักปฏิบัติจนเป็นนิสัยให้บุคคลอื่นเคารพในสถานะนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown, Treviño, and Harrison (2005) ที่นิยามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า หมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมเนียมของรองธรรมทางการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายถึง การส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมเนียมของรองธรรม ประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นต้นแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรม ต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ จึงได้ชื่อว่าเป็น “ต้นแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำผลวิจัยไปกำหนดเป็นมาตรฐานผู้นำรุ่นใหม่ ทั้ง 4 ด้าน เพื่อสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำแห่งอนาคต หรือผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐรุ่นใหม่ ให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบ สามารถบริหารโรงเรียนพระราชรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแบบยั่งยืน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ สามารถนำผลวิจัยไปกำหนดแผนการพัฒนาตัวเอง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนที่ตนเองรับผิดชอบ และสามารถขยายผลไปยังบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำได้ ด้วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ควรร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับตัวแทนภาคเอกชน ที่ร่วมบริหารโครงการโรงเรียนพระราชรัฐ ให้เกิดความยั่งยืนของการสร้างผู้บริหารหรือผู้นำรุ่นใหม่ต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 งานวิจัยนี้ได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยกำหนดไว้เท่านั้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้ทฤษฎีและตัวแปรที่แตกต่างออกไป เพื่อจะได้ผลวิจัยและองค์ความรู้ที่หลากหลาย ที่มาจากการกำหนดตัวแปรอื่นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐ

2.2 ควรมีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชรัฐต้นแบบ และศึกษาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นตัวแทนจากภาคเอกชนที่ร่วมพัฒนาโครงการโรงเรียนพระราชรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร โดยคัดเลือกผู้บริหารจากทั้งสองฝ่าย ที่มีความโดดเด่นในคุณลักษณะของภาวะผู้นำ รวมทั้งอาจจะกำหนดคุณสมบัติด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่จะเป็นต้นแบบในการศึกษาต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กฤตภัทร อรุณดี ยงยุทธ ยะบุญจง และชูชีพ พุทประเสริฐ. (2561). *แนวทางการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโรงเรียนพระราชรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)* มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- จรุณี แก้วเอี่ยม. (2556). *เทคนิคการบริหารงานในสถานศึกษา: กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ*. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ธีรภูมิ เอกะกุล. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พลวัต แสงสีงาม. (2564). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 11(1), 218-231.*
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี. (2561). การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา. *วารสารสุทธิปริทัศน์, 33(106), 1-16.*
- เพ็ญศิริภรณ์ ประเทียอินทร์. (2559). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)* มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี).
- วัชรินทร์ ยศรุ่งโรจน์ และณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 33. *พินเนศวร์สาร, 13(1), 97-115.*
- วิทยากร เชียงกุล. (2559). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2557/2558 จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตกรรมการพัฒนาร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 5-6.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2559). *PISA Thailand*. สืบค้นจาก <https://pisathailand.ipst.ac.th/pisa2015summaryreport/>
- สมชาย รุ่งเรือง และธีระวัฒน์ จันทิก. (2560). รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 10(1)*, 29-46.
- สานพลังประชารัฐ. (2562). *การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมด้านการศึกษา*. สืบค้นจาก <http://pracharathschool.go.th/news/detail/68908>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. (2562). *ข้อมูลสารสนเทศ สพป สุพรรณบุรี เขต 1*. สืบค้นจาก <http://www.suphan1.go.th/suphan1/index.php/2014-03-18-08-44-82>
- สุนันทา เลहनันท์. (2540). *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัศนีย์ สุกใจ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารวิจัยพุทธศาสตร์, 3(1)*, 23-37.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2)*, 117–134.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30(3)*, 607-610.