



บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลสำรวจวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบผู้นำ (Leadership Style) พิสัยของแบบ (Style Range) และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adaptability) ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร เพื่อ

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาพฤติกรรมของตน และพิจารณาปรับปรุงแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหารใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 235 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรม การเป็นผู้นำ LEAD - Self (The Leader Effectiveness and Adaptability Description - Self) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย เฮอริชชี และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard) แห่งศูนย์ศึกษาการเป็นผู้นำ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา โดยผู้วิจัยนำมาแปลและเรียบเรียง ให้มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

ในการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแปลและเรียบเรียง  
ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ซึ่งมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะพิเศษ จนเป็นที่ยอมรับใน  
วงการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ตรวจสอบ คือ ผศ.กัมวิภา ฤทธิประศาสตร์  
สถาบันภาษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เครื่องมือนี้มาจากหนังสือ Management of Organizational Behavior :  
Utilizing Human Resources ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3 โดย Pual Hersey และ  
Keneth H. Blanchard

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้เป็นแบบทดสอบ แบ่งออกเป็นสองตอน คือ  
ตอนที่หนึ่ง เป็นแบบสอบถาม 12 ข้อ หรือ 12 สถานการณ์ ตอนที่สอง เป็นแบบวิเคราะห์พฤติกรรม  
การเป็นผู้นำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แยกแบบสอบถาม 235 ฉบับ ได้รับคืนมา 232 ฉบับ  
คิดเป็นร้อยละ 98.72

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์โดยเครื่องมือวินิจฉัยแบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับ  
แบบผู้นำ (LEAD - Self) ตามทฤษฎีของ เฮอริซีย์ และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard)  
เป็นรายบุคคล
2. วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

#### สรุปผลการวิจัย

##### ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ

ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประม  
คึกษาจังหวัดมุกดาหาร ในด้านอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร  
ปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.31
2. ผู้บริหารส่วนใหญ่วุฒิปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 84.05
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่อมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระหว่าง 1 - 10 ปี  
คิดเป็นร้อยละ 61.21

## ตอนที่ 2 แบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ

### 1. แบบผู้นำ (Leadership Style)

#### 1.1 จำแนกตามอายุ

- (1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุน้อยกว่า 31 ปี และ 31 - 40 ปี ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 คือเป็นผู้ที่ชอบมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น
- (2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 1 - 2 คือเป็นผู้ที่มักจะคิดว่าไม่มีใครทำได้ดีเท่าตน ต้องลงมือปฏิบัติงานด้วยจึงจะสบายใจ
- (3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 4 คือเป็นผู้ที่จะไม่สบายใจหากไม่ได้เข้าไปให้คำแนะนำ และให้ความสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 1.2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

- (1) ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี และวุฒิกว่าอนุปริญญา ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 คือเป็นผู้ที่ชอบมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) ผู้บริหารที่มีวุฒินอนปริญญา ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 1 - 2 คือเป็นผู้ที่มักจะคิดว่า "ไม่มีใครทำได้ดีเท่าตน" ต้องลงมือปฏิบัติงานด้วยจึงจะสบายใจ

#### 1.3 จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

- (1) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 1 - 10 ปี และ 11 - 20 ปี ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 คือเป็นผู้ที่ชอบมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 21 - 30 ปี ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 1 - 2 คือเป็นผู้ที่มักจะคิดว่า "ไม่มีใครทำได้ดีเท่าตน" ต้องลงมือปฏิบัติงานด้วยจึงจะสบายใจ
- (3) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 4 คือเป็นผู้ที่จะไม่สบายใจหากไม่ได้เข้าไปให้คำแนะนำและให้ความสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 เมื่อพิจารณาในภาพรวม ทั้งในด้านอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว พบว่าส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 ลำดับรองลงมา มีแบบผู้นำแบบ 1 - 2 และมีแบบผู้นำแบบ 2 - 4 มีจำนวนน้อยที่สุด

## 2. พิสัยของแบบ (Style Range)

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกกลุ่มอายุ ทุกระดับวุฒิการศึกษา และทุกระดับประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีพิสัยของแบบกว้าง และกว้างมาก มีเพียงร้อยละ 1.29 เท่านั้นที่มีพิสัยของแบบแคบ และไม่มีผู้ใดมีพิสัยของแบบแคบมาก

## 3. ความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adapability)

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกกลุ่มอายุ ทุกระดับวุฒิการศึกษา และทุกระดับประสบการณ์ การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีความสามารถในการปรับแบบผู้นำในด้านมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 84.92 มีเพียงร้อยละ 10.77 ที่มีความสามารถในการปรับแบบผู้นำด้านไม่มีประสิทธิภาพ และร้อยละ 4.31 ที่ไม่มีคะแนนความสามารถในการปรับแบบผู้นำ คือมีคะแนนเป็นศูนย์

### การอภิปรายผล

การอภิปรายผลครั้งนี้ จะอภิปรายเกี่ยวกับแบบผู้นำ (Leadership Style) พิสัยของแบบ (Style Range) และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adaptability) ที่สัมพันธ์กับอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร โดยแบ่งการอภิปรายเป็น 3 หัวข้อดังนี้

### 1. แบบผู้นำ (Leadership Style)

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมา มีแบบผู้นำแบบ 1 - 2 และมีแบบผู้นำแบบ 2 - 4 มีจำนวนน้อยที่สุด

เฮอร์ซีย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้ให้คำอธิบายพฤติกรรม ผู้นำแบบ 2 - 3 แบบ 1 - 2 และแบบ 2 - 4 ไว้ว่า ผู้นำแบบ 2 - 3 เป็นผู้นำที่ชอบมอบอำนาจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้น ผู้นำแบบ 1 - 2 เป็นผู้นำที่มักจะคิดว่า "ไม่มีใครทำได้ดีเท่าตน" ยังต้องการลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง ส่วนผู้นำแบบ 2 - 4 นั้น เป็นผู้นำที่มักจะมีความรู้สึกไม่มั่นคงหรือไว้วางใจอะไร นอกจากจะได้ เข้าไปให้คำแนะนำและให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

หากเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ กับพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ  
ของเรดดิน (Reddin) แล้ว อาจเทียบได้ดังนี้

ผู้นำแบบ 2 - 3 อาจเทียบได้กับผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) คือ เป็นผู้นำที่ถือว่า  
หน้าที่จำเป็นของผู้นำคือการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และ  
สามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ด้วย มักชอบมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ หลาย ๆ อย่างให้ผู้ใต้บังคับ  
บัญชา ตามความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมกับใช้วิธีช่วยและพัฒนาศักยภาพบุคคลเพื่อให้เกิดผลผลิตมากขึ้น

ผู้นำแบบ 1 - 2 อาจเทียบได้กับผู้นำแบบเผด็จการที่มีศีล (Benevolent Autocrat)  
คือ เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีอำนาจวิधिปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตน ผลงาน  
ส่วนมากมีประสิทธิภาพ รับผิดชอบบังคับต่าง ๆ และวิधिปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี ทำงานสำเร็จ  
เป็นส่วนใหญ่ แต่มีจุดอ่อนในเรื่องไม่มั่นใจว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดและ  
ได้ผลงานที่น่าพอใจ ตนเองทำงานอย่างเต็มที่ แต่ไม่แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อตน  
เป็นลักษณะของหัวหน้างานที่ทำงาน ได้แต่ขึ้นมาจากตำแหน่งสูง

ผู้นำแบบ 2 - 4 เทียบได้กับผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) คือ เป็นผู้นำ  
ที่เห็นความสำคัญในการมุ่งทำงานให้สำเร็จและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่ไม่เคร่งครัด  
ทั้งสองประการ เพราะชอบการประนีประนอมมากกว่า มุ่งแก้ไขปัญหาลดให้น้อยลงมากกว่าเพิ่มผลผลิต  
ให้มากขึ้น เชื่อว่าการวางแผนดำเนินงานใดก็ตามก็ต้องใช้วิธีประนีประนอมทั้งสิ้น ผู้นำลักษณะนี้  
ไม่หวังผลเลิศจากงานหนัก ต้องการให้งานเดินไปได้เรื่อย ๆ เท่านั้น

เนื่องจากผู้นำแบบนักพัฒนา และผู้นำแบบเผด็จการที่มีศีล เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
ในการทำงานสูง ผู้นำแบบประนีประนอม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ดังนั้น จึงอาจ  
ถือได้ว่า ผู้นำที่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 และแบบ 1 - 2 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง  
และผู้นำแบบ 2 - 4 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำด้วย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3  
ซึ่งเป็นผู้นำที่ชอบมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ให้สูงขึ้นนั้นน่าจะเป็นความจริง โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

1. งานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ต้องการจัดการ  
ดูแลและควบคุมการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุภารกิจการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มี 6 ประการ  
คือ บัญชี บัญชีประเสริฐ และชโลมใจ กิจการวัด (2528 : 5) คือ

1.1 งานวิชาการ ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ เช่น งานการจัด การเรียนการสอน งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร งานนิเทศการศึกษา และงานพัฒนาทางวิชาการ เป็นต้น

1.2 งานกิจการนักเรียน หมายถึง งานที่จัดเพื่อส่งเสริมให้เด็กได้ศึกษาเล่าเรียน อย่างเต็มที่ เช่น งานการเกณฑ์เด็กหรือรับเด็กเข้าเรียน การบริการอาหารกลางวัน การแจกหรือ ใหยืมเครื่องเขียนแบบเรียน การบริการสุขภาพ เป็นต้น

1.3 งานบุคลากร ได้แก่ การกำหนดและมอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียน มีหน้าที่และรับผิดชอบ การเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน การนิเทศเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่และระ เียบยปฏิบัติ การบำรุงขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดบริการ สวัสดิการ และการสนับสนุนให้บุคลากรหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม เป็นต้น

1.4 งานอาคารสถานที่ เป็นงานเกี่ยวกับการจัดหาให้มีอาคารสถานที่ ตลอดจน พื้นที่ประ เภทต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่ความต้องการที่จำเป็นต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การควบคุมดูแลและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การซ่อมแซมบำรุงรักษา การจัดระบบความปลอดภัย การจัดการในเรื่องความสวยงามและความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นต้น

1.5 งานธุรการและการเงิน เป็นงานเกี่ยวกับการประสานงาน งานสารบรรณ และระบบสำนักงาน งานทะเบียนและรายงาน งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ งานแผนพัฒนา งานงบประมาณ งานพัสดุ งานการเงินและบัญชี เป็นต้น

1.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ งานเผยแพร่ข่าวสาร งานการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานในชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ การให้บริการ แก่ชุมชน การเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนในโอกาสต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมใน กิจกรรมของโรงเรียนตามโอกาสที่เหมาะสม และการใช้ชุมชนเป็นแหล่งวิชาการ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า งานของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 ประการนั้น แต่ละงานมีการกิจที่จะต้อง ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จมากมายหลายประการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานแต่ละ อย่างให้ผู้ที่รับผิดชอบปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ละคน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา

2. นอกจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแล้ว การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ ยังเป็นการช่วยพัฒนาผู้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้บังคับบัญชาก็ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากการมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่ ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการ

ฝึกฝนและค่อย ๆ เรียนรู้งานสำคัญต่าง ๆ มากขึ้น ผู้ได้บังคับบัญชาย่อมมีโอกาสฝึกฝนการตัดสินใจด้วยตนเอง เนื่องจากการได้รับมอบหมายงานย่อมก่อให้เกิดความรับผิดชอบขึ้นในตัวผู้บังคับบัญชา และเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับมอบให้ปฏิบัติหน้าที่ ย่อมเป็นเสมือนการได้รับการยกฐานะทางสังคมให้สูงขึ้นจากสถานภาพเดิม และหากได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ ย่อมแสดงถึงการได้เลื่อนฐานะทางสังคมให้สูงขึ้นด้วย ดังนั้น การมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่ นอกจากจะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานแล้ว ยังเป็นการบำรุงขวัญของบุคลากรในหน่วยงานอีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2530 : 291 - 292)

3. เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีแบบแผนผู้นำที่ชอบมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชา อาจเนื่องมาจากการได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าสู่ตำแหน่ง กล่าวคือ ในการคัดสรรคนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ใช้ทั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสอบคัดเลือกโดยวิธีสอบข้อเขียน และการฝึกอบรม ผู้ที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินทั้ง 3 วิธีดังกล่าว

การฝึกอบรมก่อนการบรรจุแต่งตั้ง เป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ทักษะคิด อุดมการณ์ และหลักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสรุปก็คือ ให้เรียนรู้วิธีที่จะครองตน ครองคน และครองงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่จึงมีลักษณะ เป็นผู้นำที่ชอบมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) กล่าวว่า การฝึกอบรมมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้อย่างขึ้น และวิจิตร ธีระกุล (Wichit Dheerakul, 1972 : 13) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์

4. นอกจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแล้ว สาเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ส่วนใหญ่มีแบบแผนผู้นำที่ชอบมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชา อาจสัมพันธ์กับบุคลิกภาวะของผู้บังคับบัญชาตามทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซีย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977 : 249 - 250) ซึ่งได้อธิบายให้ทราบว่า แบบผู้นำแบบ 2 - 3 เหมาะที่จะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่มีบุคลิกภาวะระดับกลาง และระดับกลางค่อนข้างสูง (M2 - M3) และ

แซนด์ฟอร์ด (Sandford, quoted in Hersey and Blanchard, 1977 : 139 - 140) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อสถานการณ์ของการเป็นผู้นำหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่ผู้นำจะพิจารณาว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใด โดยเฉพาะ ผู้นำจะต้องพิจารณาถึงระดับวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาที่สัมพันธ์กับงานนั้น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการกระทำให้สำเร็จ จึงจะสามารถเลือกแบบผู้นำที่เหมาะสมได้ (Hersey and Blanchard, 1977 : 194 - 195) ซึ่งวุฒิภาวะตามทฤษฎีนี้หมายถึงลักษณะของบุคคลหรือกลุ่มที่บ่งชี้โดยความสามารถและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วาสนา นารักษ์ (วาสนา นารักษ์, 2528 : 61 - 62) วุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาสอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในด้านอายุและประสบการณ์ และพฤติกรรมผู้นำของพยาบาลหัวหน้าของผู้ป่วยรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับวุฒิภาวะของผู้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีแบบผู้นำแบบ 1 - 2 คือเป็นผู้นำที่มักจะคิดว่าไม่มีใครทำได้เท่าตน ยังต้องการลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีจำนวนมากเป็นลำดับรองลงมาเน้น พิจารณาในด้านอายุ วุฒิมัธยมศึกษา และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว พบว่า ผู้บริหารเหล่านี้มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับอนุปริญญา และมีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่าง 21 - 30 ปี

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารกลุ่มนี้มีแบบผู้นำในลักษณะที่มักจะคิดว่าไม่มีใครทำได้เท่าตน และยังต้องการลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยตนเองนั้น อาจมีสาเหตุมาจาก

1. ผู้บริหารกลุ่มนี้มีประสบการณ์การทำงานมานาน จึงรู้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งภายในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นอย่างดี จึงมีความวิตกกังวลว่า หากจะมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติโดยที่ตนเองไม่ได้ควบคุมโดยใกล้ชิดแล้ว อาจเกิดการผิดพลาดได้ง่าย จึงยังต้องการการควบคุมอยู่ คือให้ปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมดูแลของตนอย่างใกล้ชิด
2. แม้จะมีการมอบหมายงานหรือมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แล้ว แต่ผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาตามตำแหน่งหน้าที่อยู่ ดังนั้นจึงต้องควบคุมงานที่ได้มอบหมายไปแล้ว ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุด



ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 289 - 290) ที่ว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มอบหมายได้ แต่ความรับผิดชอบจะมอบหมายไปไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงยังคงต้องรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายไปแล้ว และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 100) กล่าวว่านักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน และในการบริหารหน่วยงานผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจสั่งการ พอ ๆ กับการลงมือปฏิบัติ

3. เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารกลุ่มนี้ยังต้องควบคุมและลงมือปฏิบัติงานนั้น น่าจะมีสาเหตุมาจากการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (In - Service Training) ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าไปช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานประการหนึ่ง (กัญญา สาธ. 2526 : 272 - 273) โดยเป็นการฝึกงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วย ซึ่งเป็นการฝึกโดยให้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง โดยมีหัวหน้างานคอยแนะนำ อบรม สั่งสอนตลอดเวลา ถ้าบุคลากรได้มีการศึกษาหรือมีความรู้มาก่อน ก็จะทำให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527 : 129) เหตุผลที่ต้องมีการฝึกฝนอบรมระหว่างปฏิบัติงานนั้นเป็นเพราะว่าการกิจการบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งานที่ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานทางด้านธุรการ และเป็นงานนอกเหนือจากงานการสอนเด็กนักเรียน ซึ่งข้าราชการครูมีความรู้และความถนัด จึงต้องมีการสอนงานและควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ เพราะหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นเมื่อใด ผู้บังคับบัญชาจะต้องถูกตำหนิหรือถูกลงโทษได้

4. เมื่อพิจารณาด้านอายุและประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้วพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มนี้มีพิสัยของแบบกว้าง และมีคะแนนความสามารถในการปรับแบบผู้นำในด้านมีประสิทธิภาพ เหตุที่ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มนี้ใช้แบบผู้นำแบบ 1 - 2 เป็นส่วนใหญ่เนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีวุฒิภาวะระดับต่ำถึงระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มนี้ จึงยังต้องคอยควบคุม กำกับ ติดตามผล และให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง เรียบร้อย และบังเกิดผลดี

กรณีที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีแบบผู้นำแบบ 2 - 4 คือ เป็นผู้นำที่จะไม่สบายใจหากไม่ได้เข้าไปให้คำแนะนำและให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีจำนวนน้อยที่สุดนั้น เมื่อพิจารณาด้านอายุ และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแล้วพบว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี

และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา 31 ปีขึ้นไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นกลุ่มบุคคลผู้สูงอายุ และมากด้วยประสบการณ์ จึงมักใช้การปกครองหรือการบริหารงานแบบบิดามารดาปกครองบุตร ซึ่งจะ เป็นไปในลักษณะประนีประนอม ถนอมหน้าใจ เพื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จ เป็นการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี เพราะพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้น ได้แก่ การยอมรับในความเป็นคน เคารพในความคิดและพฤติกรรมของคนที่แสดงออก ในอันที่จะนำไปสู่ความร่วมมือ การประสานงานที่ดีในการทำงานร่วมกัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527 : 239)

ลักษณะการบริหารงานดังกล่าวข้างต้น เป็นการทำงานในลักษณะการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ บรินทร์ สิมพะลิก (อ้างถึงใน ประถม แสงสว่าง. 2524 : 31) ได้กล่าวไว้ว่า

ถ้าทำงานด้วย We	เข้าหลักประชาธิปไตย
ถ้าทำงานด้วย I	เป็นอัตตาธิปไตย
งานจะสำเร็จด้วยดี	อยู่ที่ We ไม่ใช่ I
เมื่อทำงานด้วย We เสร็จแล้ว	อย่าให้ We กลายเป็น I"

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มนี้มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน โดยปรารถนาจะส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ทำงานร่วมกับตนมากกว่าที่ตนจะสั่งให้เขาทำ และเป็นผู้นำในลักษณะ Object type คือคนกลุ่มนี้จะมีความสุขที่สุดและทำงานได้ดีที่สุด เมื่อได้ร่วมงานกับคนอื่น คนแบบนี้เหมาะที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ (ประถม แสงสว่าง. 2524 : 31)

## 2. พิสัยของแบบ (Style Range)

จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีพิสัยของแบบกว้างและกว้างมาก รวมเป็นร้อยละ 89.71 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Edward Dalton Brown ที่ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self ของ Hersey and Blanchard ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ทำการศึกษาวิจัย มีพิสัยของแบบกว้าง (Desertation, Vol.47 No.01 July 1946 : 43 - A) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ John Yvette Landfair ซึ่งศึกษาเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถาบันการศึกษาชั้นสูงกับในองค์การธุรกิจในด้าน การรับรู้ตนเอง เกี่ยวกับแบบผู้นำ พิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำ

ของสตรีทั้ง 2 กลุ่ม โดยใช้เครื่องมือ LEAD - Self ของ Hersey and Blanchard และใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรผู้บริหารสตรีในสถาบันการศึกษาชั้นสูง 94 คน และผู้บริหารสตรีในวงการธุรกิจ 102 คน ซึ่งประชากรทั้ง 2 กลุ่มนี้อยู่ในกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. และผลการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านพิสัยของแบบของสตรีทั้ง 2 กลุ่ม และทั้ง 2 กลุ่มมีพิสัยของแบบกว้าง มีความสามารถยืดหยุ่นในการใช้แบบผู้นำได้สูง (Desertation. Vol.47 July 1986 : 39 - A)

### 3. ความสามารถในการปรับแบบผู้นำ (Leadership Style Adaptability)

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีความสามารถในการปรับแบบผู้นำทางด้านมีประสิทธิภาพถึงร้อยละ 84.92 และมีคะแนนความสามารถระหว่าง +1 ถึง +18 ร้อยละ 10.77 มีความสามารถในการปรับแบบผู้นำด้านไม่มีประสิทธิภาพ และมีคะแนนระหว่าง -1 ถึง -4 มีเพียงร้อยละ 4.31 ที่ไม่มีคะแนนความสามารถในการปรับแบบผู้นำ คือมีคะแนนเป็นศูนย์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Edward Dalton Brown และ John Yvette Landfair ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมตัวอย่างมีประสิทธิภาพในการปรับแบบผู้นำได้สูง และไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านมีประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของสตรีทั้ง 2 กลุ่ม สตรีทั้ง 2 กลุ่มมีความสามารถในการปรับแบบผู้นำได้สูงเท่าเทียมกัน (Desertation Vol.47 No.01 July 1986 : 39 - A, 43 - A) และสอดคล้องกับทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ในข้อที่ว่าผู้บริหารที่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 จะมีคะแนนวัดประสิทธิภาพระหว่าง -6 ถึง +6 แต่อาจมีบางคนมีคะแนนสูงกว่านี้ เพราะผู้นำแบบนี้พยายามหลีกเลี่ยงการเข้าไปแทรกแซงผู้อื่นโดยที่ไม่เหมาะสม (Hersey and Blanchard, 1977 : 249 - 250) เพราะผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร ส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 และมีคะแนนความสามารถในการปรับแบบผู้นำส่วนใหญ่ว่าระหว่าง -8 ถึง +8

4. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหารมีพิสัยของแบบกว้าง และมีความสามารถในการปรับแบบผู้นำในด้านมีประสิทธิภาพสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก

4.1 ลักษณะงานที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบเป็นงานจัดให้บริการแก่สังคม จึงจำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกันทั้งบุคคลภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

ของหน่วยงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการปรับตัวเพื่อให้สามารถเข้าถึงจิตใจของบุคคลหรือหน่วยงานที่ตนต้องเข้าไปขอความร่วมมือหรือขอความช่วยเหลือ

4.2 ผู้บริหารที่มีความเป็นครู เป็นผู้ที่ได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นครู นั่นคือการเป็นผู้ให้และอุทิศตัวเพื่อสังคม ดังนั้นผู้ที่ เป็นครูจึง เป็นผู้พร้อมเสมอที่จะปรับตัวเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือเพื่อให้ทันตามยุคสมัยของสังคม

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และในส่วนที่ต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถยืดหยุ่นในการปรับตัวเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำของชุมชน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองใจมวลชน เพื่อน้อมนำหรือจูงใจมวลชนให้สนับสนุนงานการบริหารการศึกษา ด้วยสาเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์

### ข้อเสนอแนะ

1. แม้ผลการวิจัยจะพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำแบบ 2 - 3 ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเป็นแบบปลอดภัย เพราะผู้นำประเภทพยายามหลีกเลี่ยงการไปแทรกแซงผู้อื่นโดยไม่เหมาะสมก็ตาม แต่แบบผู้นำแบบ 2 - 3 เหมาะที่จะใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภาวะระดับกลางถึงค่อนข้างสูง แต่ถ้าหากต้องไปปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีภาวะต่ำหรือสูงแล้วจะเกิดปัญหา ดังนั้นในการพัฒนาผู้นำประเภทนี้จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้การเป็นผู้นำแบบ 1 - 4 เพื่อเพิ่มบทบาทการเป็นผู้นำให้มากขึ้น โดยมีเหตุผลดังนี้

1.1 ผู้นำแบบ 1 จะมีประสิทธิภาพเมื่อเริ่มกระบวนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา จากความเป็นผู้นำในระดับต่ำให้ขึ้นไปสู่สูง/ความสัมพันธ์สูง และความเป็นผู้นำในระดับสูง

1.2 ผู้นำแบบ 1 มีความสำคัญในการสร้างระเบียบวินัย หรือในทางกลับกันแบบ 4 ก็มีความจำเป็น หากต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกซึ่งความสามารถ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ของเขา

### 1.3 ผู้นำจำเป็นจะต้องเรียนรู้การใช้แบบ 4 เมื่อมีข้อมูลต่อไปนี้

(1) ผลงานในหน่วยงานจะต้องส่งอยู่แล้ว

(2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความสามารถที่จะทำงานทดแทนกันได้

2. กรณีผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแบบ 1 - 2 คือเป็นผู้ที่มักจะคิดว่าไม่มีใครทำได้เท่าตน ผู้นำประเภทนี้เหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำและปานกลาง เหมาะสำหรับเข้าไปแก้ไขวิกฤตการณ์ที่ใช้เวลาไม่มากนัก เพราะเมื่อหมดเวลาหรือวิกฤตการณ์สิ้นสุดลง ผู้นำประเภทนี้จะไม่สามารถพัฒนาระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นได้

แนวทางพัฒนาผู้นำประเภทนี้คือ จะต้องฝึกอบรมให้เรียนรู้การใช้แบบผู้นำแบบ 3 - 4 คือจะต้องเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเป็นผู้นำให้สูงขึ้น

3. กรณีผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแบบ 2 - 4 คือเป็นผู้ที่มักจะไม่สบายใจหากไม่ได้เข้าไปให้คำแนะนำและให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชา สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากมีแบบผู้นำแบบข้ามขั้นตอน กล่าวคือการก้าวข้ามจากแบบ 2 "การชักชวน" ไปสู่แบบ 4 "การมอบหมายงาน" โดยก้าวข้ามแบบ 3 คือ "การให้มีส่วนร่วม" ไป ดังนั้นในการพัฒนาผู้บริหารกลุ่มนี้คือ การฝึกอบรมให้เรียนรู้วิธีการการให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานก่อนที่จะมอบหมายงานและปล่อยให้ปฏิบัติงานเอง

4. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีพิสัยของแบบกว้าง ซึ่งหมายถึงมีความยืดหยุ่นในการปรับแบบผู้นำได้สูง ประกอบกับเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการปรับแบบผู้นำแล้ว ส่วนใหญ่จะมีความสามารถในการปรับแบบผู้นำด้านมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมความว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดี ฉะนั้นจึงสมควรที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร จะจัดฝึกอบรมและให้ความรู้ในการใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ในด้านการพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตของการวิจัยออกไปทุกเขตการศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลละเอียดมากขึ้น และ เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น
2. ควรวิจัยในลักษณะการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้แบบผู้นำโดยตนเอง ของผู้บริหารโรงเรียนกับการรับรู้โดยผู้บังคับบัญชา
3. ควรวิจัยในลักษณะการศึกษาเปรียบเทียบในด้านการรับรู้โดยตนเอง เกี่ยวกับแบบผู้นำพิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นชายและหญิง
4. ควรวิจัยในลักษณะการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้โดยตนเอง เกี่ยวกับแบบผู้นำพิสัยของแบบ และความสามารถในการปรับแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ