

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12
2. เพื่อศึกษาความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12
3. เพื่อศึกษาการปรับใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 12

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ทั้งหมด จำนวน 132 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ มี 4 คำตอบ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและรวบรวมกลับมาทางไปรษณีย์
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

เขตการศึกษา 12 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 มีแบบภาวะผู้นำหลักแบบให้มีส่วนร่วมมากที่สุด อันดับสอง คือ แบบเสนอความคิด อันดับสาม คือ แบบสั่งการ และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบภาวะผู้นำหลัก แบบมอบหมาย
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ที่ไม่เลือกใช้แบบภาวะผู้นำ "แบบมอบหมาย" มีจำนวนมากที่สุด และไม่เลือกใช้แบบภาวะผู้นำ "แบบสั่งการ" รองลงมา
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 มีแบบภาวะผู้นำเด่น 2 แบบ (Two-Style Profile) "แบบเสนอความคิดและให้มีส่วนร่วม" มากที่สุด อันดับสอง คือ "แบบสั่งการและแบบให้มีส่วนร่วม" อันดับสาม คือ "แบบสั่งการและเสนอความคิด" อันดับสี่ คือ "แบบให้มีส่วนร่วมและแบบมอบหมาย" ส่วนแบบสั่งการและมอบหมายกับแบบเสนอความคิด และมอบหมาย ปรากฏว่าไม่มีผู้บริหารโรงเรียนผู้ใดมีลักษณะดังกล่าว
4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 มีความยืดหยุ่น ในการใช้แบบภาวะผู้นำ 3 แบบมากที่สุด อันดับสองมีภาวะผู้นำ 2 แบบ อันดับสามมีแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบภาวะผู้นำเพียงแบบเดียว
5. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลปานกลางมากที่สุด อันดับสองมีประสิทธิผลน้อย อันดับสามมีประสิทธิผลมาก อันดับสี่ไม่มีประสิทธิผล และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กองกรมสามัญศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ปรากฏว่า

1. ในจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งหมด 106 คน มีภาวะผู้นำหลัก

"แบบให้มีส่วนร่วม" มากที่สุด แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนางานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ กิตติธิระพงษ์ (2528) เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า "ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ มากกว่าด้านกิจสัมพันธ์ และแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ น่าจะมีความสอดคล้องกับความต้องการ ของบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนมากที่สุด ดังงานวิจัยของ วัฒนะ สังวาลย์ (2531) ถึงลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารหัวหน้าหมวด และครูเห็นว่า "ผู้บริหารโรงเรียนควรกระจายงานให้ครูทุกคนได้ รับผิดชอบตามความสามารถ และควรพัฒนาครู อาจารย์ให้ก้าวหน้า และมีความสามารถในการ แก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และสอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังที่ คูนท์ซ์ และ คมมะ (Koontz, O'Donnell และ Wehrich, 1988) กล่าวว่า "มนุษย์ชอบการยอมรับ ของสังคม ชอบเกี่ยวข้องกับ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำในการทำงานหากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการ ปฏิบัติดังกล่าว ขวัญกำลังใจจะดีขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น การขาดงานและลาออกน้อยลง"

อนึ่ง ยุคเคิล (Yukl, 1989) กล่าวว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ทำงาน ย่อมเกิดประโยชน์หลายประการ คือ ทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ทำให้การ ตัดสินใจได้รับการยอมรับมากขึ้น ผู้ปฏิบัติเข้าใจการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการช่วยพัฒนาความ สามารถในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานน่าสนใจมากขึ้น และช่วยลดความขัดแย้ง พร้อมทั้งเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 มีความยึดหยุ่น ในการใช้ แบบภาวะผู้นำ 3 แบบมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความยึดหยุ่นในการใช้แบบ ภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามในเชิงอุดมคติผู้บริหารควรมีความยึดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำมากกว่านี้ คือมีแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ เพื่อที่จะทำงานร่วมกับครูอาจารย์ที่มีความพร้อมแตกต่างกันออกไปทั้ง 4 ประเภท อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาถึงแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้น้อยที่สุด ก็คือ "แบบมอบหมาย" เพราะปรากฏว่ามีผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 75.47 ไม่ใช้แบบภาวะผู้นำ แบบมอบหมายในสถานการณ์สัมมนา ซึ่งจัดเป็นอุปสรรคในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุจุดสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความกลัวดังที่ โบทเวล (Bothwell, 1983) กล่าวว่า "อุปสรรคที่ทำให้ผู้นำ



ไม่กล้ามอบหมายงานและอำนาจหน้าที่คือ "ความกลัว" กลัวในสิ่งที่ผู้นำไม่รู้ เพราะไม่รู้ว่าจะออกมาอย่างไรกลัวสูญเสียผลประโยชน์ เช่น อำนาจ สถานภาพ กลัวเสียงาน เพราะผู้รับมอบหมายอาจปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าตนเอง หรือกลัวลูกน้องทำได้ดีกว่า"

ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดผู้นำควรตัดความกลัวดังกล่าวออกไปและพัฒนาแบบภาวะผู้นำแบบมอบหมายขึ้นมา ดังที่ กุศล กลแกม (2528) ได้วิจัยความต้องการในการพัฒนาครูกรมสามัญศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง พบว่า ครูอาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารมอบอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ครูมีความรับผิดชอบมากขึ้น และภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และโรบินส์ (Robbins, 1989) ได้กล่าวว่า "การมอบหมายงานเป็นสิ่งจำเป็นเพราะผู้บริหารไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การมอบหมายยังเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นเป็นการเตรียมคนสำหรับอนาคต" และฮานีย์ (Haney อ้างถึงใน เฮอร์รี่ และบลันชาร์ด, 1988) กล่าวว่า "ในการบริหารงานควรพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีวุฒิภาวะสูงขึ้น ช่วยพัฒนาพวกเขาเหล่านั้นจากการที่ต้องถูกควบคุมจากฝ่ายบริหาร (External Control) จนกระทั่งมีความสามารถและรับผิดชอบต่องานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง (Self Control)"

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียน สามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม ในจำนวนผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนี้ ส่วนใหญ่ยังคงมีคะแนนประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง และมีประสิทธิภาพน้อยเท่านั้น ผู้บริหารที่มีคะแนนประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีเพียงร้อยละ 7.55 และปรากฏว่าไม่มีผู้บริหารที่มีคะแนนประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ไม่เคยใช้แบบภาวะผู้นำแบบมอบหมาย และมีผู้บริหารโรงเรียน จำนวนรองลงมา ไม่เคยใช้แบบภาวะผู้นำแบบสั่งการ

พฤติกรรมที่ปรากฏของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวมาแล้ว ควรได้รับการเปลี่ยนแปลง เพราะธรรมชาติขององค์การ ย่อมประกอบด้วยบุคลากรที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านความรู้ความสามารถ และความตั้งใจในการทำงาน ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ย่อมมีครูอาจารย์ที่มีความพร้อมต่ำ (R1) และครูอาจารย์ที่มีตามพร้อมสูง (R4) อยู่ด้วย การให้ครู

อาจารย์ที่มีความพร้อมในระดับต่ำ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจเป็นผลเสียต่อประสิทธิภาพของงานได้ ดังที่ เฮอร์ซี และบลันชาร์ด (1988) กล่าวว่า "การให้ผู้ที่มีความพร้อมในระดับต่ำ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น เปรียบเสมือนคนตาบอด นำทางคนตาบอด" ในทางตรงกันข้าม กลุ่มครู อาจารย์ที่มีความพร้อมสูง (R4) หากไม่ได้รับความสนับสนุนที่ถูกต้อง ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ที่จะมอบหมายงานและอำนาจที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถให้กระทำ ครู อาจารย์ อาจมีความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความไว้วางใจเท่าที่ควร ประสิทธิภาพของงานก็อาจจะลดลงได้ ดังที่ ลูธานส์ (Luthans, 1985) ได้กล่าวว่า "พฤติกรรมของผู้นำ และผู้ตามย่อมมีผลกระทบซึ่งกันและกัน" ฉะนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้แบบภาวะผู้นำแบบมอบหมายกับกลุ่มครูอาจารย์ที่มีความพร้อมสูง ซึ่งจะส่งผลให้ครูอาจารย์มีกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพราะการมอบหมายย่อมแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และน่าจะสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮอร์ซเบก (Herzberg อ้างถึงใน เฮอร์ซี และบลันชาร์ด, 1988) ที่ว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน คือ "ผลสำเร็จของงาน การได้ทำงานที่ท้าทาย ความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบ และการได้รับความไว้วางใจ ให้รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น" อีกทั้งยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ คูนท์ซ์และคณะ (Koontz, O, Donnell และ Wehrich, 1988) ที่ว่า "บุคคลย่อมต้องการพัฒนาตนเองจนเต็มศักยภาพ ย่อมต้องการพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะ" และการมอบอำนาจ กับครูอาจารย์ที่มีความพร้อมสูงนั้น ยังมีผลดีอีกหลายประการดังที่ โรบบินส์ (Robbins, 1989) ได้ให้เหตุผลว่า การมอบอำนาจทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น เพราะผู้รับมอบอยู่ใกล้ชิดเหตุการณ์มากกว่าเป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มความรู้ความสามารถ และทักษะในการตัดสินใจ เป็นการเตรียมคนเพื่ออนาคต ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น เพราะการมอบหมาย แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

จะเห็นได้ว่า แบบภาวะผู้นำทุกแบบย่อมมีความสำคัญมีความจำเป็นและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ไม่มีแบบภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุดเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้บริหารที่มีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำมากที่สุด มีความสามารถในการปรับใช้แบบภาวะผู้นำ ให้สอดคล้องกับระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด เพื่อที่จะทำงานกับบุคลากรทุกระดับความพร้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรสำรวจ

ตนเองว่ายังบกพร่องในการใช้แบบภาวะผู้นำแบบใด เพื่อที่จะได้ศึกษา และพัฒนาทักษะ ในการใช้แบบภาวะผู้นำแบบนั้น ๆ ให้ดียิ่งขึ้น และกรมสามัญศึกษาควรนำหลักการดังกล่าวมาพิจารณาภาพรวมของผู้บริหารในสังกัด เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารเหล่านั้นให้มีประสิทธิผลในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. กรมสามัญศึกษา ควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประกอบการพิจารณาจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ควรพิจารณาและตรวจสอบภาพรวมของแบบภาวะผู้นำของตนเองเพื่อปรับการใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้อาจศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่านั้น ควรจะได้มีการศึกษาการรับรู้ของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้วย เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12
2. ควรมีการศึกษาการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 ในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยยึดกรอบแนวความคิดของเฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)