

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งแปดแบบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค มีพื้นที่คลุม 5 จังหวัด คือ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมิติ (Three - Dimensions Theory) ของวิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) โดยจำแนกตามขนาดปริมาณ และคุณภาพของโรงเรียนตามตำแหน่ง เป็นสำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาถึง การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาคัด เลือกและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ตำแหน่งครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ซึ่งประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ จำนวนประชากรทั้งสิ้น 160 คน

เครื่องมือในการวิจัย : ผู้วิจัยนำเครื่องมือ MSDT ของวิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) มาเป็นเครื่องมือในการทำการวิจัย เครื่องมือนี้มีกล่าวไว้อย่างสมบูรณ์ในหนังสือ ศิลปศาสตร์ของนักบริหารของ อูทซ์ ทิรัญโต¹ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้เป็นแบบทดสอบ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองตอน ตอนหนึ่งเป็นแบบสอบถาม 64 ข้อ ตอนสอง เป็นแบบวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 160 ฉบับ ได้รับคืนมา 148 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.50 โดยได้รับคืนมาจากผู้บริหารในจังหวัดนครราชสีมา 48 จาก 53 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.56 ได้รับคืนจากผู้บริหารในจังหวัดบุรีรัมย์และศรีสะเกษ 25 จาก 28 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.29 ได้รับคืนจากผู้บริหารในจังหวัดชัยภูมิ 24 จาก 25 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.00 และจังหวัดสุรินทร์ ได้รับคืนมาเต็ม 26 ฉบับ คิดเป็นร้อยเปอร์เซ็นต์เต็ม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมภาวะผู้นำและมีติภาวะผู้นำ โดยจำแนกตามตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนใน 5 จังหวัด คือ นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ ด้วยเครื่องมือวิจัยแบบภาวะผู้นำ (MSDT) ตามทฤษฎีสามมิติ (3 - D Theory) ของวิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin)

2. วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ อูทซ์ ทิรัญโต ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร (โอเดียนส์โดร์: กรุงเทพมหานคร, 2520), หน้า 276 - 303.

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ วิลเลียม เจ เรดดีน (William J. Reddin) ซึ่งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 8 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้หนีงาน (Deserter)
2. นักบุญ (Missionary)
3. ผู้เผด็จการ (Autocrat)
4. ผู้ประนีประนอม (Compromiser)
5. ผู้ยัดเยียด (Bureaucrat)
6. นักพัฒนา (Developer)
7. ผู้เผด็จการมีศิลปะ (Benevolent Autocrat)
8. นักบริหาร (Executive)

ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการแสดงผลการวิเคราะห์เป็น

2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ตามตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์รวมทุกตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนในเขตการศึกษา 11

ตอนที่ 1

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏพฤติกรรมภาวะผู้นำดังนี้

1. การศึกษาค่าเฉลี่ยแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ตำแหน่ง "ครูใหญ่" ปรากฏดังนี้

1.1 ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์และบุรีรัมย์ ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำปรากฏ เป็นแบบผู้หนีงาน (Deserter)

1.2 ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

1.3 ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาและศรีสะเกษ คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนา (Developer)

1.4 ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนา (Developer)

2. การศึกษาคำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ตำแหน่ง "อาจารย์ใหญ่" ปรากฏผลดังนี้

2.1 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ, บุรีรัมย์, สุรินทร์ และศรีสะเกษ คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

2.2 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบนักพัฒนา (Developer)

2.3 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

3. การศึกษาคำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ตำแหน่ง "ผู้อำนวยการโรงเรียน" ปรากฏผลดังนี้

3.1 คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

3.2 คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา บุรีรัมย์ และสุรินทร์ เป็นแบบนักพัฒนา (Developer)

3.3 คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ ปรากฏเป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (Benevolent Autocrat)

3.4 คำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา (Developer)

4. การศึกษาคำเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละจังหวัดของเขตการศึกษา 11 ปรากฏดังนี้

4.1 จังหวัดนครราชสีมาและบุรีรัมย์ ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา (Developer)

4.2 จังหวัดชัยภูมิ, สุรินทร์ และศรีสะเกษ ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

4.3 ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat)

ตอนที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้ง เขตการศึกษา 11 ปรากฏดังนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้หนีงาน (Deserter) ร้อยละ 17.57 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หนีงาน (Deserter) อยู่ในเกณฑ์น้อย (6.7)
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักบุญ (Missionary) ร้อยละ 8.11 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก (9.1)
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้เผด็จการ (Autocrat) ร้อยละ 5.41 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (7.2)
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) ร้อยละ 2.03 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง (7.8)
5. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) ร้อยละ 24.32 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมั-

ศึกษาใน เขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

6. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนา (Developer) ร้อยละ 25.68 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก (9.5)

7. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ร้อยละ 7.43 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก (9.6)

8. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักบริหาร (Executive) ร้อยละ 9.46 ส่วนค่าเฉลี่ยของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) อยู่ในเกณฑ์น้อย (6.9)

9. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 เป็นผู้นำประเภทมีประสิทธิภาพสูง (More Effective) ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้เผด็จการ (Benevolent Autocrat) และแบบนักบริหาร (Executive) รวมกันร้อยละ 66.89 และเป็นผู้นำประเภทประสิทธิภาพต่ำ (less Effective) ได้แก่ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) รวมกันร้อยละ 33.11 แสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำประเภทมีประสิทธิภาพสูงมีมากกว่าประเภทประสิทธิภาพต่ำ ในอัตราส่วนประมาณ 2 : 1

10. มิติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน เขตการศึกษา 11 มีระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิภาพ (Effective) และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Relationship Orientation) อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนมิติด้านกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติประสิทธิภาพ (Effective) มากกว่ามิติมิตรสัมพันธ์ (Relationship Orientation) และมิติมิตรสัมพันธ์ (Relationship Orientation) มากกว่ามิติกิจสัมพันธ์ (Task Orientation) แต่มีมิติประสิทธิภาพ (Effective) เพียงมิติเดียวที่ผ่านเกณฑ์

สรุปผลการวิจัย

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏออกมาเป็นแบบ "ผู้ยึดระเบียบ" หรือ "ผู้ทำงานตามสั่ง" หรือ "ข้าราชการ" (Bureaucrat)

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏเป็นแบบ "นักพัฒนา" (Developer) มากที่สุด และเป็นแบบ "ผู้ยึดระเบียบ" (Bureaucrat) น้อยรองลงมา

3. ระดับมิตติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏดังนี้คือ

3.1 ระดับมิตติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามิตติสัมพันธ์ และระดับมิตติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามิตติกิจสัมพันธ์

3.2 ระดับค่าเฉลี่ยมิตติประสิทธิผล และมิตติสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนมิตติกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย มิตติประสิทธิผลเพียงมิตติเดียวที่ผ่านเกณฑ์

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่าอยู่ในประเภทมีประสิทธิภาพสูง (More Effective) 66.89% มากกว่าประเภทมีประสิทธิภาพต่ำ (More Effective) (33.11%) ในอัตราส่วนประมาณ 2 : 1

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 โดยส่วนรวมปรากฏออกมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ หรือผู้ทำงานตามสั่ง หรือแบบข้าราชการ (Bureaucrat) ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมา เป็นผู้ยึดระเบียบนั้นประการหนึ่ง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงภูมิหลังภาพรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง เขตว่า เป็นโรงเรียนที่มีปรัชญาอุดมการณ์แบบองค์การทางราชการ (Formal Organization) และก็เป็นความจริงดังกล่าว เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ทำการวิจัยนี้ เป็นโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา และกรมสามัญศึกษา

ก็เป็นนิติบุคคล องค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)¹ ที่ได้กล่าวถึงสาระสำคัญขององค์การแห่งคุณลักษณะของระบบราชการตามอุดมคติดังนี้

1. การบริหารระบบราชการอาศัยอำนาจตามกฎหมาย องค์การแต่ละหน่วยมีความสำคัญและหน้าที่เฉพาะตามกฎหมายระบุไว้
2. ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่ง เฉพาะที่สอดคล้องกับกฎหมายเท่านั้น ไม่มีภาระผูกพันอย่างอื่นนอกเหนืองานในหน้าที่
3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาชัดเจนในองค์การทุกระดับ คนในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสัญญา ความสัมพันธ์จึงเป็นไปอย่าง เป็นทางการมิใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัว
4. มีการเลือกสรรบุคคลอย่างมีหลักการยุติธรรม ความรู้ความสามารถของบุคคล
5. การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานต้องถือความรู้เฉพาะงาน ซึ่งมีการวัดผลคงามรู้ โดยการสอบ เข้าหรือโดยการแสดงประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือทั้งสองอย่าง
6. ข้าราชการมีเงินเดือนประจำในระหว่างปฏิบัติงานและยังได้รับบำนาญในสถานะการณ่างอย่าง เงินเดือนเป็นไปตามตำแหน่ง, หน้าที่ และขั้นยศของแต่ละบุคคล
7. การรับราชการถือ เป็นอาชีพอย่าง เดียวหรืออย่างน้อยก็เป็นอาชีพหลักของผู้ดำรงตำแหน่ง
8. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามหลักอาวุโส หรือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือทั้งสองกรณี โดยอยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา
9. ข้าราชการทำงานโดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ทุกคนต้องทำงานโดยการแยกตัวเองออกจากการ เป็นเจ้าของปัจจัยการบริหารในองค์การ ไม่ใช่ปัจจัยส่วนตัว
10. ข้าราชการอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติงาน และขึ้นต่อระบบควบคุมบริหารขององค์การที่ตนสังกัด

และอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัย เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาปรากฏออกมาแบบผู้ยึดระเบียบนั้น เพราะเหตุว่าในการวินิจฉัยสั่งการหลาย ๆ เรื่องใน

¹ อรุณ รักธรรม, พฤติกรรมองค์การ, หน้า 93.

โรงเรียนนั้นผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการอิงระเบียบแบบแผนของทางราชการเสมอ โดยเฉพาะทางราชการครุ นั้น ปรากฏว่าไม่เพียงแต่ครูจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายพระราชบัญญัติหลาย ๆ อย่างของบ้านเมืองแล้ว ครูยังมีทั้งกฎหมายพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน และกฎหมายพระราชบัญญัติครูครอบคลุม เหล่าข้าราชการครูอีกด้วย จากการใช้กฎหมายหลาย ๆ ฉบับปกครองครูอยู่ที่นี่ ทำให้ข้าราชการครูทั้งหลายตัดสินใจโดยอิงกฎหมายไว้ก่อนถึงจะปลอดภัย และรอดพ้นจากการถูกดำเนินการตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยขึ้น การตัดสินใจสั่งการโดยอิงกฎหมายอย่างเดียวนั้น ผู้วิจัยไม่เห็นด้วยทั้งหมดทุกสถานการณ์เสมอไป เพราะองค์ประกอบในการตัดสินใจใช้ว่าจะมีแต่เพียงขอบข่ายทางกฎหมายเท่านั้น ในบางสถานการณ์ผู้บริหารต้องตัดสินใจอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The social framework) ด้วย ในบางครั้งเราจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม และระบบค่านิยมของสังคมเป็นเครื่องชี้ขาด เพราะแนวความคิด ความเชื่อ คุณธรรม และระบบค่านิยมในชุมชนย่อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินการชีวิตในชุมชนเป็นอย่างยิ่ง การตัดสินใจโดยอิงขอบข่ายทางสังคมย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากชุมชนด้วย เพราะแม้แต่ในการพิพากษาคดีต่าง ๆ ของศาล ซึ่งจะมีบางกรณีกฎหมายไม่ได้ระบุไว้ก็ยังคงอาศัยคุณธรรม ค่านิยม และระเบียบประเพณีของสังคม เป็นแนวทางในการพิพากษาคดีตัดสินเช่นกัน

ปัจจัยและองค์ประกอบในการวินิจฉัยสั่งการนั้น ประยูร พรหมพันธ์¹ แสดงความเห็น ว่าผู้บริหารควรคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับ เวลาและสถานการณ์ที่เป็นอยู่
2. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลและสถานที่
3. ปัจจัยเกี่ยวกับค่านิยมของสังคม
4. ปัจจัยเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจะเห็นว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคนใดตัดสินใจสั่งการโดยอิงขอบข่ายทางกฎหมายระเบียบแบบแผนของทางราชการเพียงอย่างเดียว นั้น ไม่เพียงแต่มีข้อขัดแย้งหลักการบริหารที่ถูกต้องสมบูรณ์เท่านั้น ยังอาจเป็นการเปิดโอกาสให้ความขัดแย้ง และบรรยากาศซึมเซาเกิดขึ้นในองค์การอีกด้วย

¹ ประยูร พรหมพันธ์, "การวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงาน", วารสารข้าราชการ เดือนธันวาคม 2517, หน้า 74-78

ประการสุดท้ายแห่ง เหตุผลก็คือ

มิตินภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 คำนกว่าเกณฑ์ ส่วนมิตិประสิทธิผลสูงกว่าเกณฑ์ จึงเป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) ขึ้น ซึ่งแนวความคิดตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน (Reddin) มีว่า "หัวหน้าที่มีลักษณะแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) ก็คล้ายกับหัวหน้าชนิดผู้ฝืนงาน (Deserter) คือไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาจะประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงานแต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก หัวหน้าแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) นี้คิดว่าเขาเป็นผู้มีความสามารถมาก เขาจะทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด และเป็นคนที่เข้มงวด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขากำลังปฏิบัติอยู่ และงานที่เขาได้ทำไปแล้วจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป"

หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมาก ถ้ารับราชการเป็นทหาร หรือข้าราชการ ไม่ว่าจะระดับใดของรัฐบาล ท่านจะพบเห็นบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้บ่อย ๆ ตามสถานที่ราชการดังกล่าว แต่ผลงานของเขานั้นบางครั้งก็ยากที่จะประเมินได้ หัวหน้าแบบนี้นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนัก และมีได้กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ขึ้นมา ด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ดี เขาเชื่อว่าสัมพันธ์อันราบรื่นและมีแต่ความเกรงใจกันจะ ไม่มีผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มีผลดีด้วยเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนินรอยตามแบบเก่าที่เคยทำมาทั้งสิ้น¹

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่ามีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเฉียบแหลมพัฒนามากที่สุด (25.08 %) หรือ 38 คน จากจำนวน 148 คน และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเจ้าจอมระเบียบมากเป็นรองลงมา (24.32 %) หรือ 36 คน จากจำนวน 148 คน ซึ่งทั้งสองแบบต่างก็เน้นมิติประสิทธิผลสูงกว่าเกณฑ์ แต่ต่างกันตรงที่แบบเฉียบแหลม

¹William J. Reddin. Managerial Effectiveness (New York : Mc Graw-Hill Book 1970), P.213

พัฒนา มีระดับมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่า เกณฑ์ ส่วนแบบ เจ้าจอมระ เบียบมีระดับมิติมิตรสัมพันธ์ต่ำกว่า เกณฑ์ตามที่ทฤษฎีสามมิติกำหนดไว้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของรองศาสตราจารย์ อาชวัน วายวานนท์¹ แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยใช้ ทฤษฎีสามมิติของ เรดคิน มาเป็นเวลานานว่า จากผลการวิจัยทั้งหลาย พอสรุปได้ว่าผู้บริหาร สถาบันการศึกษาจะมีลักษณะ เป็นนักพัฒนา เป็นส่วนมาก

นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยแบบบริหารและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษา ของกองแผนงาน² กรมอาชีวศึกษา ซึ่งสรุปผลการ วิจัยว่า ผู้บริหารสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ เป็นนักพัฒนาหรือผู้สอนแนะมีคะแนนมุ่ง สัมพันธภาพและประสิทธิผลของงานสูง แต่คะแนนมุ่งงานงานต่ำ

ความสอดคล้องอีกประการหนึ่งก็คือ ตรงกับทัศนะของ จุมพล สวัสดิยากร³ ที่แสดง ความเห็นว่า นักพัฒนา เป็นผู้ที่ชอบสอนอบรมผู้อื่นให้มีความรู้ ความสามารถจนช่วยเหลือตัวเอง ได้แล้วก็ถอนตัวออกไปสอนที่อื่นต่อไป ไม่ใช่สอนอบรมจำเจเหมือนนักบุญ คือฝึกรอบรู้คนให้รู้จัก ช่วยเหลือตัวเองในสิ่งที่ยังขาดอยู่ ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ระวังความคิดเห็นของ ผู้อื่น ชอบฟัง เหตุผลและสนับสนุนให้ปฏิบัติแนะนำ สอนแนะ เป็นตัวอย่างที่ดีได้ มีจิตใจนี่ยอยาก ทำงานร่วมกับคนอื่น และมักได้รับความเห็นอกเห็นใจ ได้รับความเคารพยกย่องจากผู้อื่น พวก นี้เหมาะแก่พวกที่ทำหน้าที่ครูฝึก อาจารย์สอนในสถาบันการศึกษา หรือมหาวิทยาลัย พัฒนาการ พัฒนานิเทศน์ หรือผู้ให้การศึกษาอบรมต่าง ๆ เหตุผลสนับสนุนประการต่อมาก็คือ ผลงานการ

¹รองศาสตราจารย์ อาชวัน วายวานนท์, "การศึกษาแบบบริหารของผู้บริหาร", เอกสารประกอบคำบรรยาย การฝึกอบรมการพัฒนาองค์กร หมายเลข อว.21-017 (อิดสำเนา)

²กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, รายงานผลการวิจัยแบบบริหารและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา หน้า 42

³จุมพล สวัสดิยากร, หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ (โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ : กรุงเทพมหานคร, 2520 หน้า 319

วิจัยของ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช¹ ที่พบว่าเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่ใช้แบบหลักในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง โดยลักษณะสอนแนะคือ แบบนักพัฒนา (Developer) มากที่สุดถึงร้อยละ 38.88 และใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง โดยใช้ลักษณะสอนแนะคือแบบนักพัฒนา (Developer) มากที่สุดถึงร้อยละ 37.037

และใช้แบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง โดยใช้ลักษณะคุมกฎคือแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) มากรองลงมาในอัตราร้อยละ 11.11 และ 29.63 ตามลำดับ

ส่วนผลการวิจัยของพัฒนา สงวนกล้าจิต² ก็ยังมีส่วน เป็นเหตุผลสนับสนุนอีกบ้างที่ว่า "เมื่อพิจารณาลักษณะการบริหารแบบรวม ซึ่งเป็นพฤติกรรมรวม ๆ ของผู้บริหารโดยประเมินจากพฤติกรรมทางด้านการบริหาร การงาน สัมพันธภาพ และประสิทธิผลแล้ว ปรากฏว่าผู้บริหารทุกกลุ่มใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ลักษณะสอนแนะ (Developer) มากที่สุด ลักษณะรองมาคือ นำทีม (Executive) และเอาใจ (Missionary)"

เหตุผลที่สนับสนุนประการสุดท้ายก็คือ ผลการทดสอบของวิลเลียม เจ เรดดิน³ ที่ได้ทดสอบนักศึกษาปริญญาโทกลุ่มที่สอนโดยคณะอาจารย์ซึ่งนิยมและใช้วิธีการโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ ปรากฏว่า นักศึกษากลุ่มนี้ 50% เป็นแบบนักพัฒนา (Developer) ซึ่งมีมากที่สุด

และเรดดินได้ทำการทดสอบ หัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งไม่เหมือนกับหัวหน้าหน่วยงานอื่น เพราะว่าพวกนี้ทำงานกับคนที่ม้อ่านจ่าเท่าเทียมกัน อาจกล่าวได้ว่า ในแง่มุ่งความสำเร็จของงานกับประสิทธิผลอาจนำมาใช้ไม่ได้ พวกนี้มีแนวโน้มเอียงไปทางลักษณะที่มุ่งสัมพันธภาพ และประสิทธิผล ผลการทดสอบปรากฏว่า หัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร เป็นแบบนักพัฒนา (Developer) มากที่สุดถึงร้อยละ 41

¹สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช, "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของวิลเลียม เจ เรดดิน" หน้า 127

²พัฒนา สงวนกล้าจิต, "แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน" หน้า 67

³William J. Reddin, Managerial Effectiveness. PP. 244-245.

3. ระดับมิติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค เฉพาะเขตการศึกษา 11 เป็นดังนี้

3.1 ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้าน มิตรสัมพันธ์ และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์

3.2 ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผล และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลเพียงมิติเดียวที่ผ่านเกณฑ์

ผลการวิจัยที่ค้นพบครั้งนี้ มีผลการวิจัยที่สอดคล้อง และสนับสนุนซึ่งกันและกันดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยของ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช¹ สอดคล้องตรงจุดที่ว่า ระดับคะแนนมิติประสิทธิผลของเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ที่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ระดับคะแนนมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และระดับมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมาก มิติประสิทธิผลสูงกว่ามิติมิตรสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์อีกด้วย นี่ย่อมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผลการวิจัยครั้งนี้กับผลการวิจัยของ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง

2. ผลการวิจัยของ พัฒนา สงวนกล้าจิต² สอดคล้องกับผลการวิจัยครั้งนี้ตรงจุดผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีมิติการบริหารด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มิติด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มิติด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง นี้ก็แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ และมิติกิจสัมพันธ์มีระดับมิติต่ำสุด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้แต่ส่วนที่ขัดแย้งก็คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีมิติมิตรสัมพันธ์สูงสุด แต่

¹สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช, "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสายมิติของ วิลเลียม เจ เรดดิน", (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) บทคัดย่อ หน้า จ.

²พัฒนา สงวนกล้าจิต, "แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสายมิติของ เรดดิน" (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร : 2526) บทคัดย่อ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีมิติ Y มากกว่า Z และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมมีมิติ Z มากกว่ามิติ Y สาเหตุที่เป็นดังนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะเป็นเพราะว่าสาเหตุแห่งการขึ้นมาเป็นผู้นำแตกต่างกันคือ การขึ้นมาเป็นผู้นำในโรงเรียนมัธยมศึกษาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ ส่วนการขึ้นมาเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัยมาจากการเลือกตั้งจากกลุ่มหรือสมาชิกในกลุ่มที่ผู้นำสังกัดอยู่

3. มนัส ไชยศักดิ์ วิจัยพบว่า "ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง โดยส่วนรวม และแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต่างมีความเห็นว่า พฤติกรรมทางการบริหารด้านที่เกี่ยวกับความเป็นมิตร ความเคารพ นับถือ และการไว้วางใจกัน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน สูงกว่าพฤติกรรมทางการบริหารด้านที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานในเรื่องการจัดรูปแบบหน่วยงานที่ดี วิธีติดต่อสัมพันธ์ ตลอดจนกระบวนการดำเนินงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายอย่าง มีนัยสำคัญที่ระดับ $.01$ "¹ นี้แสดงว่าผลการวิจัยของ มนัส ไชยศักดิ์ สอดคล้องตรงจุดที่ว่า มิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์

4. กล้าหาญ สุดแสน วิจัยพบว่า "เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ด้านมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ปรากฏว่ากลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ"² แสดงว่าสอดคล้องตรงที่มีมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์

¹ มนัส ไชยศักดิ์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : 2520) บทคัดย่อ หน้า จ.

² กล้าหาญ สุดแสน, "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521) หน้า 103

5. พีรศักดิ์ ทองมาก วิจัยพบว่า "หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริง ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยที่พฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ivaang ใจ ความนับถือซึ่งกันและกัน และสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน มีแนวโน้มสูงกว่า พฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานด้านความ เข้าใจในการดำเนินงานการคิด ต่อสื่อสาร รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์"¹ แสดงว่าสอดคล้องตรงจุดที่ มิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์

6. สมพงษ์ แยมประยูร วิจัยพบว่า "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยม โดยส่วนรวมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure อยู่ในระดับปานกลาง แต่พฤติกรรมทางการบริหารด้าน Consideration อยู่ในระดับสูง"² แสดงว่าพฤติกรรมด้าน Consideration หรือมิตรสัมพันธ์มีค่าสูงกว่าพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure หรือมิติกิจสัมพันธ์

7. ล่ายง บ่อน้อย วิจัยพบว่า "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้าน Initiating Structure และรวมทั้งสองด้านอยู่ในระดับกลาง แต่ด้าน Consideration อยู่ในระดับสูง"³ แสดงว่าด้าน Consideration หรือมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้าน Initiating Structure หรือมิติกิจสัมพันธ์

¹พีรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และความ สามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: 2519), บทคัดย่อ หน้า 9.

²สมพงษ์ แยมประยูร, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: 2522) บทคัดย่อหน้า 7.

³ล่ายง บ่อน้อย, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคเหนือ" (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : 2520) บทคัดย่อหน้า จ.

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความเห็นในผลการวิจัยที่พบว่า "มิติด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ามิติด้านกิจสัมพันธ์ มิติด้านประสิทธิผลมากกว่ามิติด้านมิตรสัมพันธ์" นั้นน่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานกันมาพอสมควร ประสบการณ์จากการทำงานได้สอนผู้บริหารโรงเรียนจนเกิดความเข้าใจว่า คนเป็นบ่อเกิดให้เกิดงาน ความสำเร็จของงานอยู่ที่คนก่อน หากคนไม่ทำงานงานย่อมไม่สำเร็จ และผลงานย่อมไม่เกิดขึ้น ถ้าหากเอาน้ำใจคนไว้ได้แล้วผลงานก็จะตามมาทีหลัง เพราะคนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะคน เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในทรัพยากรทั้งสี่ ประกอบกับคนไทยนับถือศาสนาพุทธ ศาสนาพุทธสอนให้เราเข้าใจว่าสิ่งทั้งหลายที่เกิดขึ้น เพราะการกำหนดขึ้นจากมนุษย์ มนุษย์จะทำอะไรสำเร็จสมประสงค์หรือไม่อยู่ที่ใจ ดังคติพุทธศาสนาที่ว่าธรรมทั้งหลายมีใจเป็นใหญ่ มีใจเป็นหัวหน้า สำเร็จได้ด้วยใจ ความสำคัญในการเอาน้ำใจคนไว้ก่อน เป็นความจริงที่คนเฒ่าคนแก่สอนกันไว้นานแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนทราบดีว่า ความสำคัญของคนที่มีความสำเร็จของงานสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น เพราะผู้บริหารคือ บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จโดยผ่านคนหรือจูงใจให้คนทำงานจนสำเร็จ หากไม่บุคคลที่ทำงานเองให้สำเร็จไม่ การที่ผู้วิจัยทำความเข้าใจให้ปรากฏข้างนี้ เพื่อจะได้สอดคล้องกับวาทะศิลป์ของขงจื้อที่ว่า "การศึกษาที่ปราศจากการนึกคิดเป็นกรรมกรที่สูญเปล่า และความคิดคำนึงปราศจากการศึกษาก็เป็นการฆ่าอันตราย"¹

สำหรับผลการวิจัยที่ว่า "ระดับค่าเฉลี่ยมิตិประสิทธิผล และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมีมิติประสิทธิผลเพียงมิติตีเดียวที่ผ่านเกณฑ์" ผู้วิจัยมีความเห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์เป็นตัวแปรหลัก โดยมุ่งมากกว่าการมุ่งเน้นที่งานและมุ่งเน้นที่คน เป็นการยึดเอาสถานการณ์เป็นเกณฑ์กำหนดมากกว่าการยึดเอางานและยึดเอาน้ำใจคน โดยคิดว่าข้อจำกัดทางเวลาและสถานการณ์เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานได้ และสถานการณ์เป็นตัวแปรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากอยู่ภายใต้กฎของการเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่มักเกิดขึ้น ตั้งอยู่และดับไปตามกาลเวลานี้ ทำให้ผู้นำที่มุ่งสถานการณ์แบบนี้มีจุดเด่นอยู่ที่ความเข้าใจกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เขาเข้าใจในกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานว่าจะใช้ในสถานการณ์ไหน

¹ ชาลิม จักรวุธ แผล, วาทะศิลป์ของปรมาจารย์ขงจื้อ (บำรุงสาส์น, กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ป.) หน้า 56

อย่างไร และเมื่อใด เขาคือผู้บริหารโดยใช้กฎระเบียบแบบแผนตลอดเวลา เขาคือผู้นำที่ประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง เพราะการทำตามระเบียบ เขาประสบความสำเร็จบ่อยครั้ง เพราะให้ความสำคัญกับการรักษาระเบียบวิธีปฏิบัติงานเอาไว้ จนบางครั้ง เขาหาได้รู้ตัวเองไม่ว่าเขาถูกปกครองโดยกฎ ฤทธิกรรมอันเป็นจุดยอดของเขาก็คือ เขายึดระเบียบมากเกินไปจนละเลยการเอาใจคนไว้ เขาเป็นผู้นำที่เห็นว่าความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมายมีความสำคัญกว่างาน และคนอื่นเป็นผลทำให้เขาขาดความผูกพัน ขาดความคิดสร้างสรรค์ และขาดแรงจูงใจ แม้ว่าผู้นำแบบนี้จะไม่ก่อให้เกิดการบรรลุความสำเร็จที่สูง และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แต่เขาทำตามระเบียบจนก่อให้เกิดรากฐานที่มั่นคงแก่องค์การ เขาทำตามระเบียบตามวิธีการที่ถูกต้องของกฎหมายแห่งสังคม ความสามารถในการจัดระเบียบของเขาช่วยให้เขาเกิดความมั่นคง ได้รับความไว้วางใจ และประสิทธิผลของงานบังเกิดขึ้น แต่เมื่อใดก็ตามที่ผู้ร่วมงานของเขาไม่รักษาระบบและละเลยที่จะปฏิบัติตามระเบียบ เมื่อความยุ่งยากจะเกิดขึ้นภายในองค์การอย่างแน่นอน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเสมอ เมื่อมีการฝ่าฝืนระเบียบระบบที่เขาวางไว้ การบริหารความขัดแย้งของเขาโดยการบังคับบัญชาตามกฎหมาย เพราะเขามีความคิดว่าความขัดแย้งจะต้องมีคนที่ต้องรับโทษ เขาจึงใช้บทกำหนดโทษในกฎหมายบริหารความขัดแย้ง การตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการบริหารของเขาจะอิงขอบข่ายตามกฎหมายมากกว่าขอบข่ายทางสังคม เขามีความผูกพันกับองค์การ เพราะเขายึดมั่นในกฎขององค์การ เขาจึงกลายเป็นคนใช้ที่ซื่อสัตย์ขององค์การ และต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับขององค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำของเขาจึงได้ชื่อว่า "ผู้ยึดระเบียบ" (Bureaucrat) นั่นเอง

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่าอยู่ในประเภทมีประสิทธิผลสูง (More Effective) (ร้อยละ 66.89) มากกว่าประเภทมีประสิทธิผลต่ำ (Less Effective) (ร้อยละ 33.11) ในอัตราส่วน 2 : 1

เรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กรมสามัญศึกษามองข้ามไปมิได้เลย ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 33.11 นี้เป็นเรื่องที่น่าห่วงอย่างยิ่ง เพราะ เป็นเรื่องที่มีผลกระทบโดยตรงต่อกรมสามัญศึกษาในเรื่องคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อไปถึงคุณภาพของโรงเรียนและกระทบต่อไปถึงคุณภาพของนักเรียนมัธยม ซึ่งเป็นเยาวชนของชาติอีก กรมสามัญศึกษาจะต้องค้นหาสาเหตุให้ได้ว่าเป็นเพราะเหตุใด สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า สาเหตุหนึ่งในบรรดาหลาย ๆ สาเหตุนั้นก็ คือ ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น กรมสามัญศึกษาไม่มีเครื่องมือใด ๆ เลย ที่จะหาแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานที่ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน แม้การคัดเลือกจะมีหลักเกณฑ์สารพัดอย่างก็จริงอยู่ แต่เครื่องมือที่จะวินิจฉัยแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำในการคัดเลือกคนหาไม่ การคัดเลือก เคยดำเนินการอย่างไรก็ยังคงดำเนินการอย่างเดียวกันต่อไปนับ เป็น เวลาสิบ ๆ ปีแล้ว กรมสามัญศึกษาจึงน่าจะมีการพัฒนาการคัดเลือกโดยใช้ เครื่องมือทางการวิจัยประกอบการคัดเลือกด้วย อย่างน้อยก็จะทราบว่าผู้เข้ารับการคัดเลือก เป็นผู้นำแบบใด และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำหรือ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง จะได้ เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแต่งตั้ง หากแต่งตั้งไปดำรงตำแหน่งในสถานการณ์โรงเรียนนั้น ๆ แล้วจะเหมาะสมหรือไม่ ในทำนองเดียวกันในการพิจารณาคัดเลือก เข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานไม่ว่าของรัฐ และ เอกชน ควรจะดำเนินการในรูปแบบที่มี เครื่องมือทางการวิจัยประกอบการคัดเลือกด้วย เพื่อประเทศชาติจะได้ผู้นำองค์การทางการบริหารที่ดี องค์การทุกองค์การจะได้ผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานที่ และสิ่งแวดล้อมทางการบริหาร ผลประโยชน์ย่อมมีแก่ประเทศชาติโดยรวม

สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำถึงร้อยละ 33.11 นี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะ กรมสามัญศึกษาว่าต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมาก่อนที่ผู้บริหารจำนวน เหล่านี้จะประสบปัญหายุ่งยากหรือ เกิดอุบัติเหตุบน เส้นทางของการบริหารนั่นก็คือ กรมสามัญศึกษาน่าจะจัดอบรมหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนเหล่านี้ โดยให้ เขตการศึกษา 11 ดำเนินการรับผิดชอบโครงการอบรมหลักสูตรนี้ ส่วนชื่อโครงการและรายละเอียดในโครงการนี้ เขตการศึกษา 11 ผู้รับผิดชอบย่อมทราบดีว่าจะดำเนินการอย่างไร ที่ไหน และ เมื่อใด

ข้อเสนอแนะทางการวิจัย

1. ในการวิจัยโอกาสต่อไป ผู้ที่จะทำวิจัยควรขยายขอบเขตการวิจัยออกไปทุก ๆ เขตการศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลละเอียดมากขึ้นกว่าเดิมหรือได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. ในการทำการวิจัยต่อไป ผู้จะทำวิจัยน่าจะ เปลี่ยนประชากร เป็นผู้ช่วยบริหารโรงเรียน เพราะผู้ช่วยบริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่จะ เป็นผู้บริหารโรงเรียนต่อไป
3. ในการทำวิจัยในโอกาสต่อไป ผู้จะทำวิจัยควรจะทำการศึกษาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการบริหารกับความพึงพอใจทางการบริหาร อันจะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนโดยตรง

4. ในการทำวิจัยในโอกาสต่อไป ผู้จะทำวิจัยควรจะทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำเดียวกันนี้ แต่เลือกประชากรในสถานภาพที่สูงกว่าเดิม ได้แก่ ตำแหน่งระดับผู้อำนวยการกองต่าง ๆ และรองอธิบดีกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจะได้ทราบแน่ชัดว่าผู้บริหารระดับนี้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นอย่างไร การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงเป็นมาอย่างไร ควรปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เพราะผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดชะตาชะตาระบบการศึกษาของชาติมากที่สุด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย