

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 10 โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 10

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 10 ทุกคน รวม 87 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบตรวจสอบ (check list) และแบบประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามของนายกษานต์ วณิชชานนท์ แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรง (Face Validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไข ต่อจากนั้นนำไปทดลองใช้กับศึกษานิเทศก์อำเภอจังหวัดนครราชสีมา เขตการศึกษา 11 จำนวน 23 คน เพื่อศึกษาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยหาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้ t-test และหาความเที่ยงหรือความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ α -Coefficient ของ Cronbach ผลปรากฏว่าแบบสอบถามทุกข้อมีอำนาจในการจำแนกและมีความเชื่อมั่น 0.81
3. การส่งและเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูล (ส่ง-รับแบบสอบถาม) ด้วยตนเอง บางส่วนและการขอความร่วมมือให้แต่ละจังหวัดรวบรวมส่งทางไปรษณีย์ในบางส่วน ได้แบบสอบถามคืนทุกฉบับ จำนวน 87 ฉบับ
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ข้อมูลความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือแบบ
 ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ศึกษานิเทศก์อำเภอในกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายทุกคน
2. ศึกษานิเทศก์อำเภอมีอายุในช่วง 41-50 ปีมากที่สุด รองลงมาในช่วง
31-40 ปี ไม่มีศึกษานิเทศก์อำเภอที่อายุต่ำกว่า 30 ปี
3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอ ศึกษานิเทศก์อำเภอ
ดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 1-5 ปีมากที่สุด
4. วุฒิการศึกษา ศึกษานิเทศก์อำเภอส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี ไม่มี
ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีวุฒิปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะ
 ผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ปรากฏผลดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักโดยส่วนรวมทั้ง 15 ข้อแล้ว
 ศึกษานิเทศก์อำเภอปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับน้อย
 มีข้อที่น่าสังเกตว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่ศึกษานิเทศก์อำเภอเห็นว่า
 ปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา
 น้อย ดังนี้

ควบคุมดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

ชี้แจงนโยบายของงานให้ผู้ร่วมงาน เข้าใจอย่างชัดเจน

ทำงานโดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (ใช้เกณฑ์การพิจารณาแบบ

สอบถามนิเทศ)

จะควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

จะสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรตามความต้องการของตัวเอง

โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสม (ใช้เกณฑ์การพิจารณาแบบสอบถามนิเทศ)

มอบอำนาจและหน้าที่ให้เฉพาะบุคคลอย่างเฉพาะเจาะจงโดยไม่ให้มีการมอบอำนาจต่อ ๆ ไป

2. แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก โดยส่วนรวมทั้ง 15 ข้อแล้ว
 ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับมาก

มีข้อที่น่าสังเกตว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อศึกษาธิการอำเภอเห็นว่าปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับน้อย 4 ข้อ และน้อยที่สุด 1 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ไม่ยึดมาตรฐานอย่างเดียวกันมาใช้ในการทำงาน แต่จะพิจารณาตามความต้องการของแต่ละคน

มักมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงานโดยไม่หวั่นความผิดพลาด
 จะไม่บังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือแผนงานของสำนักงาน
 มักคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายของ
 หน่วยงาน

มักไม่คำนึงถึงโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน
 แต่จะเลือกใช้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย

3. แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก โดยส่วนรวมทั้ง 15
 ข้อแล้ว ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อศึกษาธิการอำเภอเห็นว่าปฏิบัติหรือแสดงออกมา
 ปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

4. กล่าวโดยสรุปแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติหรือแสดง
 พฤติกรรมออกมา เมื่อพิจารณาตามค่าเฉลี่ยแล้ว แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก
 อยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน ส่วน
 แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับน้อย

การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของ
 ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 10 มีข้อควรอภิปรายและมีข้อเสนอแนะดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏว่า ศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 10 เป็นเพศชายทุกคน ซึ่งก็เป็นจริงตามค่านิยมของสังคมไทยที่นิยมให้ผู้ชายเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในระดับอำเภอ สังคมไทยโดยส่วนรวมมีความรู้สึกว่าจะควรให้ผู้ชายเป็นผู้นำ ความรู้สึกนี้เริ่มเปลี่ยนแปลงไปบ้างที่จะให้ผู้หญิงมาเป็นผู้นำในสังคม แต่ก็เพียงในระยะเวลาไม่กี่ปีมานี้ ดังนั้นผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันส่วนใหญ่จึงเป็นผู้ชาย ดังเช่น ผลงานการวิจัยของ กสานต์ วณิชชานนท์ (2529 : 61) ก็พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ส่วนมากแล้วเป็นผู้ชาย ศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-50 ปี ทั้งนี้ เพราะการรับบุคคล เข้าสู่ตำแหน่งในสายงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดคุณสมบัติให้รับจากผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและศึกษาธิการอำเภอก็ได้มาจากการคัดเลือกหรือสอบเลื่อนระดับจากผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่าในกรมเดียวกัน ดังนั้นศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่จึงมีอายุค่อนข้างมาก ในช่วงอายุ 30-50 ปี ส่วนอายุที่อยู่ในช่วงต้นของการรับราชการคือช่วงอายุ 18-30 ปี ปรากฏว่า ไม่มีศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 10 มีอายุในช่วงนี้เลย สวัสดิ์ แก้วสมบูรณ์ (2525 : 147) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ก็พบว่า ศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่มีอายุในช่วงวัยกลางคนคือ 35-44 ปี ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในช่วงเวลา 1-5 ปี ซึ่งดูเหมือนว่าจะไม่สัมพันธ์กับช่วงอายุของศึกษาธิการอำเภอที่มีอายุค่อนข้างมาก คือส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี ทั้งนี้เป็นเพราะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการโยกย้ายศึกษาธิการอำเภอบ่อยครั้ง และพื้นที่ในเขตการศึกษา 10 เป็นพื้นที่ชายแดนและกันดาร เมื่อศึกษาธิการอำเภอเก่าย้ายออกไป จะมีตำแหน่งว่างสำหรับบรรจุศึกษาธิการอำเภอใหม่ที่สอบได้จากผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักบริหารงานการเงินและบัญชี หรือนักวิชาการศึกษา ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการก็รับบุคคลมาจากผู้มีประสบการณ์ในการ เป็นครูหรือประสบการณ์ เกี่ยวกับการศึกษามาแล้ว จนกว่าจะสอบตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอได้ และได้บรรจุก็ต้องใช้เวลาานหลายปี จึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอใหม่กลุ่มใหญ่พอสมควรที่มีอายุค่อนข้างมากแล้ว การที่ศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่มีอายุค่อนข้างมากอยู่ในวัยกลางคน หรือวัยผู้ใหญ่ ก็นับว่าเป็นการดีสำหรับศึกษาธิการอำเภอ เพราะการเคารพนับถือ การเชื่อถือของบุคคลในสังคมไทยส่วนใหญ่ยังให้

ความ เคารพนับถือผู้อาวุโสอยู่ เมื่อมีความ เคารพนับถือ เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ก็จะทำให้สะดวกและ
 ง่ายต่อการบริหารงาน ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานในระดับอำเภอมากยิ่งขึ้น ในด้านคุณวุฒิการศึกษา
 สูงสุดของศึกษาธิการอำเภอ ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี ทั้งนี้ เป็นเพราะกระทรวงศึกษาธิการได้
 กำหนดคุณสมบัติผู้ที่ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ ต้องมีวุฒิต่างๆปริญญาตรี ซึ่งได้ใช้
 คุณสมบัตินี้มาประมาณ 17 ปีแล้ว จึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2532)
 มีวุฒิปริญญาตรี และมีแนวโน้มที่จะมีศึกษาธิการอำเภอมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเพิ่มมากขึ้น
 ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ส่งเสริมให้ข้าราชการได้ศึกษา
 ต่อและมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ มีศึกษาธิการอำเภอวุฒิ
 ปริญญาโทร้อยละ 16.00 แต่ยังไม่มีความศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิปริญญาเอก ในเขตการศึกษา 10
 ส่วนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 2.30 นั้น เป็นจริงเพราะยังมีศึกษาธิการอำเภอรุ่นเก่าก่อน
 การกำหนดคุณสมบัติอย่างต่ำเป็นปริญญาตรียังไม่เกษียณอายุราชการและยังคงดำรงตำแหน่งอยู่
 ต่อไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอ เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการ
 อำเภอ ในเขตการศึกษา 10 ตามแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ของเกทเชลล์ และกูบา

1. จากผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน เป็นหลัก โดยส่วนรวม
 แล้ว ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้ เป็น เพราะว่
 บทบาท หน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เน้นการปฏิบัติงานเป็น
 ลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ คืองานบริการและประสานงาน งานวางแผน งานสถิติข้อมูล งานติดตาม
 และประเมินผล ซึ่งงานเหล่านี้ต้องบริการคน คบกับคน ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานและ
 งานเหล่านี้จะสำเร็จลงได้ก็ต่ออาศัยความร่วมมือจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เพื่องานที่รับผิดชอบ
 อยู่จะได้สำเร็จลุล่วงด้วยดีในเวลาที่กำหนด ศึกษาธิการอำเภอจึงใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบที่เหมาะสม
 จึงมิได้มาคำนึงหรือปฏิบัติอยู่แต่เพียงในกรอบของสถาบัน อันได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ หรือข้อ
 กำหนดเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ พฤติกรรมภาวะผู้นำ
 ของศึกษาธิการอำเภอจึงแสดงออกมาตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน เป็นหลักอยู่ในระดับน้อย แต่
 ก็เป็นที่น่าสังเกตว่า แม้พฤติกรรมตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน เป็นหลักจะอยู่ในระดับน้อย ใน
 บางกรณีศึกษาธิการอำเภอก็ยังยึดสถาบัน เป็นหลักอยู่ ดังผลงานวิจัยนี้มีอยู่ถึง 6 ข้อที่ยึดสถาบัน
 เป็นหลักในระดับมาก เช่น ศึกษาธิการอำเภอชี้แจงนโยบายของคนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่าง

ชัดเจน ศึกษาธิการอำเภอจะควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำอย่างเต็มกำลังความสามารถ ศึกษาธิการอำเภอควบคุมดูแลให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิด เป็นต้น พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่แสดงออกมาในลักษณะที่ไม่ยึดสถาบันเป็นหลักมากนัก แต่ก็ไม่ทิ้งเสียทั้งหมด เลือกปฏิบัติตามสภาพการณ์ หรือตามความเหมาะสมกับงาน เช่นนี้นับว่าเป็นผลดี ดังเช่นผลงานวิจัยของฟิดเลอร์ (Fiedler 1958 : 243-257) ที่พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์นั้นย่อม เป็นไปไม่ได้ และนับว่าเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอในปัจจุบัน

2. จากผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก โดยส่วนรวม ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้คงจะเป็นจริงตามผลการวิจัยและเหตุผลในข้อ 1 ที่กล่าวแล้วว่า บทบาท หน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอในปัจจุบันต้องปฏิบัติงานในลักษณะงานบริการ งานประสานงาน งานวางแผน งานตรวจติดตามประเมินผล งานเก็บรวบรวมข้อมูล งานรายงานผลและงานพิเศษอื่น ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการที่ไม่มีหน่วยงานใดปฏิบัติโดยตรง ต้องระดมกำลังทุกหน่วยงานเข้ามาทำร่วมกัน งานเหล่านี้จำเป็นต้องประสานสัมพันธ์กับบุคคลและหน่วยงานอื่นทั้ง ในและนอกกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากความจำเป็นที่จะต้องยึดบุคคลเนื่องจาก บทบาท หน้าที่ที่กล่าวมาแล้ว กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายข้อหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นหน่วยงานกลางของกระทรวงศึกษาธิการในระดับอำเภอ จึงจำเป็นต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย และประสานกับหน่วยงานอื่นให้ดำเนินงานสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการด้วย ด้วยเหตุนี้ศึกษาธิการอำเภอจึงมีความสำคัญอยู่เสมอว่าจะต้องคบกับบุคคลให้เกียรติแก่คนที่มาติดต่อ จะต้องร่วมงานประสานสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ สะดวกหรือเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในการทำงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อความรู้สึกสำนึกของศึกษาธิการอำเภอ เป็นเช่นนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ จึงปรากฏออกมาให้เห็นตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ดังนั้นศึกษาธิการอำเภอจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจอันดี และมองเห็นความสำคัญของคนทุกคน จากทุกหน่วยงานที่ตนเองสัมพันธ์ด้วย มีข้อนำสังเกต ผลการวิจัยในครั้งนี้ยังพบ

พฤติกรรมที่แสดงออกมาในระดับสูงสุดข้อหนึ่งคือ "เป็นคนเปิด เผย เข้าใจง่าย ให้คนพบได้ตลอดเวลา" ซึ่ง เป็นตัวชี้ชัดอย่างชัดเจน เพิ่มขึ้น โดยส่วนรวมที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากอยู่แล้วว่าศึกษาธิการอำเภอบึงสามพัน ได้คำนึงถึงความสำคัญของบุคคล และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และในลักษณะตรงกันข้ามในผลงานวิจัยตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก นี้ก็พบว่ามียู่ 1 ข้อ ที่ศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันแสดงพฤติกรรมออกมาน้อยที่สุดคือ "มักไม่คำนึงถึงโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน แต่จะเลือกใช้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย" จากพฤติกรรมที่แสดงออกน้อยที่สุดในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันจะยึดถือตัวบุคคลเป็นสำคัญ แต่ก็ไม่ได้ละเลยในเรื่องความเหมาะสมตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อมุ่งหวังผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพ มิใช่จะใช้คนที่ชอบหรือคุ้นเคยทำทุก ๆ งานทั้งที่ถนัดและไม่ถนัดจนงานล้มเหลวหรือไม่มีคุณภาพ ดังแนวคิดของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin 1970 : 231) ที่ว่า ผู้นำที่ถือเอาความรักใคร่ผูกพันของตนเองกับของเพื่อนร่วมงานสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันที่แสดงออกตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก อยู่ในระดับมากมีพฤติกรรมที่แสดงออกต่อบุคคลอย่างให้เกียรติ เปิดเผยง่าย และให้พบได้ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงผลงานที่ดีมีคุณภาพและใช้คนตามความถนัดตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดเอาไว้แล้ว ในโครงสร้างการบริหารงานลักษณะเช่นนี้ นับว่าเป็นผลดีต่อสำนักงานศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันหรือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันปฏิบัติงานในลักษณะ เป็นศูนย์ 3 ศูนย์ และเป็นหน่วยงานประสานกลางของกระทรวงศึกษาธิการในระดับอำเภอบึงสามพัน ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2519 เรื่องให้ศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันและศึกษาธิการจังหวัดเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ

3. จากผลการวิจัย พบว่า แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก โดยส่วนรวม ศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแบบนี้อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมที่เป็นรายข้อก็พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ผลงานวิจัยนี้ยังชี้ชัดให้เห็นว่า จากพฤติกรรมตามข้อ 2 ที่ศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันยึดบุคคลเป็นหลักและขณะเดียวกันก็มีพฤติกรรมข้อหนึ่ง จากผลการวิจัยชี้ชัดออกมาว่า ด้วยจิตสำนึกส่วนหนึ่งภายใต้พฤติกรรมที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันยังต้องการให้ได้มาซึ่งผลงานที่มีคุณภาพ เป็นไปตามระเบียบแบบแผน ตามเป้าหมายของหน่วยงานและ เป็นไปตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลในหน่วยงาน หรือของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้อง นั่นก็คือศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันพยายามทำให้ถูกใจคนหรือให้บุคคลทำงาน

อย่างมีความสุข แต่ก็ประสานประโยชน์เพื่อให้ได้มาซึ่งงานตามเป้าหมายของสำนักงานพฤติกรรม
ภาวะผู้นำตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เช่นนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์
(2529 : 182) ได้กล่าวว่าเป็นผู้นำที่ดีอย่างยิ่ง ดังคำกล่าวที่ว่า "ผู้นำประเภทนี้ของการ
ประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคคลที่ทำงานเป็นหลักโดยการพยายามให้บุคลากรทำงาน
ให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรบ้างตามเหมาะสมและยุติธรรม
โดยบุคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วยประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบันและบุคลากร
ที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดีอย่างยิ่ง" จากผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า
ศึกษาธิการอำเภอในปัจจุบันได้พยายามหรือปฏิบัติงานให้ดีที่สุดแล้ว และสอดคล้องกับสภาพหรือ
เหมาะสมกับบทบาท อำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะศึกษาธิการอำเภอ
ได้รับการฝึกอบรม ปลูกฝัง เป็นประจำทุกปี ทั้งระยะเวลาที่เป็นผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ และช่วง
เวลาที่เป็นศึกษาธิการอำเภอ จากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือจากผู้บริหารระดับ
สูงของกระทรวงศึกษาธิการให้มีจิตใจและพฤติกรรมที่เตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติงานตามโครงสร้าง
ใหม่ในปัจจุบันและที่กำลังจะเปลี่ยนไปในอนาคตอันใกล้

4. จากผลการวิจัยนี้ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ
เป็นไปตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รอง
ลงมาแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน และแบบภาวะผู้นำ
ที่ยึดสถาบันเป็นหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย โดยภาพรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำของ
ศึกษาธิการอำเภอ น่าจะเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสม เป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับสภาพการณ์
ในปัจจุบันของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หรือของการบริหารงานการศึกษา ศาสนา และ
ศิลปวัฒนธรรม ในส่วนภูมิภาคที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นองค์กรกลางของกระทรวง
ศึกษาธิการในระดับอำเภอ จำเป็นจะต้องไม่ยึดสถาบันตัวเอง เป็นสำคัญกว่าหน่วยงานอื่นใด
แต่ต้องบริการประสานงานร่วมมือหรือให้คำแนะนำกับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานของ
กระทรวงศึกษาธิการ ในระดับอำเภอจึงจะเป็นไปตามนโยบาย มีความสอดคล้องประสานสัมพันธ์
กันและสามารถหมั่นกำลังกันทำงานที่มีอยู่มากมายในทุกพื้นที่ให้บังเกิดผลและประสิทธิภาพอันสูงสุด
ได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลงานวิจัยไปใช้

1. ผลงานวิจัยนี้ ในภาพรวมของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภ เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดี ตรงตามทฤษฎีของเกทเชลล์ และดูมา ตรงกับความคิดเห็นของนักวิชาการ คำนับบริหารการศึกษาของไทยหลายคนและเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันของการบริหารงานใน ส่วนภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการ เขต เขตการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเป็น ศูนย์ฝึกอบรมหรือสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ น่าจะนำไปศึกษารายละเอียดพฤติกรรม เป็น รายข้ออีกครั้งหนึ่ง และกำหนดระดับความมากน้อยของแต่ละข้อตามแนวทางผลงานวิจัยนี้ให้ เหมาะสมกับสภาพงานในปัจจุบัน แล้วนำไปเป็นแนวทาง ในการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ศึกษาธิการอำเภแต่ละอำเภ เพื่อ เป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของศึกษาธิการอำเภให้เหมาะสมต่อไป

2. ผู้บริหารองค์การอาจจะกำหนดพฤติกรรมย่อยในบางข้อ เพิ่มขึ้น เพื่อความ ละเอียด เหมาะสมกับแต่ละงานของแต่ละองค์การและง่ายต่อการตรวจสอบแล้วกำหนดระดับ ความมากน้อย เป็นมาตรฐานกลางไว้ตามแนวทางของงานวิจัยนี้ แล้วนำไปตรวจสอบพฤติกรรม ภาวะผู้นำของหน่วยงานย่อยในสังกัด เพื่อ ได้ข้อมูลมาปรับปรุงหรือพัฒนาพฤติกรรมกาปฏิบัติงาน ของผู้รับผิดชอบ ในหน่วยงานต่อไป

3. ข้อที่ดีมากของผลงานวิจัยนี้คือพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดการ ประสานประโยชน์เป็นหลัก อยู่ในระดับมากทุกข้อและยึดบุคคล เป็นหลัก โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีข้อที่ดีที่สุดในพฤติกรรมด้านนี้คือ ข้อ 24 "เป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ให้คนพบได้ตลอด เวลา" และมีข้อที่น้อยที่สุดในพฤติกรรมด้านนี้เช่นเดียวกันคือข้อ 23 "มักไม่คำนึงถึงโครงสร้าง ทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานแต่จะเลือกให้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย" ผลวิจัยที่ออกมา ในลักษณะที่กล่าวมานี้ เป็นตัวชี้เสริมไปสู่พฤติกรรมที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก โดย พฤติกรรมการทำงานนั้น ได้ยึดเอาตัวบุคคล เป็นแกนนำเพื่อให้ได้งานตาม เม้าหมายขององค์การ ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำเช่นนี้ น่าจะนำไป เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับพฤติกรรมผู้นำโดยทั่วไป

4. ผลงานวิจัยนี้ได้ศึกษาพบพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภทั้ง 3 แบบ ในระดับมากน้อยตรงกับลักษณะที่ตัวอย่างยิ่งตามทฤษฎีและสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ของ

ศึกษาธิการอำเภอตามโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบัน ซึ่งศึกษาธิการอำเภอ น่าจะได้นำไปศึกษารายละเอียดข้อค้นพบเป็นรายแต่ละข้อของแบบสอบถาม แล้วนำไปตรวจสอบพฤติกรรมตัวเองว่า อยู่ในแบบภาวะผู้นำแบบใดตรงตามผลงานวิจัยนี้มากน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงแก้ไขในพฤติกรรมภาวะผู้นำข้อใด เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งจะยังผลให้การบริหารงาน ในหน้าที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. จากผลการวิจัยนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือกระทรวงศึกษาธิการ น่าจะนำ เอาไป เป็นแนวทางกำหนดรายละเอียด เป็นเกณฑ์คัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอหรือผู้นำส่วนราชการหรือหัวหน้างานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะและสภาพงาน ในปัจจุบัน

6. เมื่อสภาวะการณ์ด้านกรงานหรือโครงสร้างการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารระดับสูงควร ได้นำเกณฑ์ที่ได้จากการกำหนดตามแนวทางของผลงานวิจัยนี้ไปตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต่ำลงไปหรือบริหารหน่วยงานต่าง ๆ อีกครั้งหรือ เป็นระยะเพื่อนำมา เป็นข้อมูล ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำให้เหมาะสมอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษาอื่น ๆ แต่ละเขตการศึกษาโดยใช้เครื่องมือวัดแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ตามทฤษฎีของเกทเชลล์ และกูบา คือแบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคล เป็นหลักและแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เพื่อสรุป เป็นแบบตรวจสอบแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศหรือกำหนด เป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ

2. เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงลักษณะงานขององค์กรหรือ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ควร ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อนำมา เป็นข้อมูล ในการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างงาน

3. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบของผู้บริหารในองค์การหรือหน่วยงานที่มีลักษณะงานคล้ายกันหรือใกล้เคียงกันหรือที่ม้งานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อดูว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองหน่วยงานหรือหลายหน่วยงานมีความสอดคล้องที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปได้ด้วยดีหรือไม่เพียงใด

4. ควรจะใช้ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำอย่างอื่น เช่น ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ แคนเน็ยล อี. กริฟฟิทส์ (Daniel E. Griffiths) และทฤษฎีพฤติกรรมของฮัมบีน และเฮมพ์ฟิล (Halpin & Hemphil) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอบ เพื่อเป็นการทดสอบในหลาย ๆ ทฤษฎี