

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากร ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ ปีการศึกษา 2544 จาก ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา 70 คน และครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอน 156 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnaire Multirater ของ Bass and Avolio (1995) ที่ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็นภาวะผู้นำแบบปฏิรูป คือ เชิงอุดมคติ เชิงจริงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา เชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล และภาวะผู้นำแบบการจัดการ คือ ให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของ ผู้ร่วมงาน การจัดการแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ รวมทั้งผลที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำ คือ ความพยายามในการทำให้เกิดงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด ร้อยละ 100 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้ร้อยละ และนำเสนอผลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2544 เป็น หญิงมากกว่าชาย มีอายุระหว่าง 31 - 35 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี อยู่ในตำแหน่ง ครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอน และประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 15 ปี ในภาพรวมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารแบบปฏิรูปตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำเชิงอุดมคติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ในขณะที่

ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
ภาวะผู้นำเชิงจิตใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือ
ปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยทั้งกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา นาน ๆ ครั้ง กลุ่มครู / อาจารย์
ปฏิบัติการสอน ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิด
สติปัญญา ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของ
ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง
ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง
ส่วนภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือ
ปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง

ในภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบการจัดการตามการรับรู้ของบุคลากรใน
โรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำแบบให้รางวัล
ตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงานนาน ๆ ครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหาร
และหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู /
อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง ภาวะผู้นำ
แบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา
และกลุ่มครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอน ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือ
ปฏิบัติเป็นบางครั้ง และภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยทั้งกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา กลุ่ม
ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนต่างเห็นสอดคล้องเช่นเดียวกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออก
หรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง

ผลที่เกิดจากการใช้ภาวะนำแบบปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบการจัดการของ
Bass and Avolio (1995) ในภาพรวมปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติ
เรื่องความพยายามในการทำให้เกิดงานเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวด
วิชา เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติ
การสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ส่วนภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง และการสร้างความพึงพอใจในงาน ในภาพรวมปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง กลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง

สรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของ Bass and Avolio (1995) ทั้งภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำแบบการจัดการ จะพบว่า ในภาพรวมบุคลากรในโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราชเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยแยกได้ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติและภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ส่วนครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกหรือปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง ภาวะผู้นำเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจและภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ทั้งในกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา กับกลุ่มของครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนต่างเห็นสอดคล้องเช่นเดียวกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของร่วมงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกหรือปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง ภาวะผู้นำแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง ส่วนครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า มีการแสดงออกหรือการปฏิบัติเป็นบางครั้ง และผลของการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งเรื่องความพยายามในการทำให้เกิดงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจในงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำแบบการจัดการ ของ Bass and Avolio (1995) ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอรัตนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถนำมาอภิปรายผลโดยแยกเป็นประเด็นที่สำคัญดังนี้

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอรัตนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ในเชิงอุดมคติภาพรวมบุคลากรในโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ในขณะที่ครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงอุดมคติว่าหากผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเสมอ จะก่อให้เกิดอิทธิพลที่สามารถโน้มน้าวบุคลากรในโรงเรียนให้คล้อยตาม มีความรู้สึกลึกซึ้งใจ เลื่อมใสศรัทธา เกิดการรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ และมีความสำนึกในหน้าที่ของตนอันก่อให้เกิดการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่ สมยศ นาวิกาน (2524, หน้า 113) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อ ความสำเร็จของเป้าหมาย House and Baelz (cited in Hoy and Miskel, 1982, p.220) ที่ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่มีอิทธิพลและจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกรไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม และ Bass (1985, p. 31) จะกล่าวถึงผู้นำในแง่ของผู้ตามว่าจะรู้สึกเชื่อใจ เลื่อมใส จงรักภักดี และเคารพในตัวผู้นำ เกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานมากกว่าปกติหรือตามที่คาดหวังไว้

ส่วนภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่านานๆ ครั้ง กลุ่มของครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกหรือการปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบว่าหากผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจเสมอ ก็จะสามารถทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ถึงความคาดหวังและการแสดงออกในเรื่องบรรลุผลสำเร็จเกี่ยวกับงานของกลุ่มด้วยความเต็มใจ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังที่ รัชณี วิเศษสังข์ (2537, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงให้ผู้อื่นให้ร่วมมือไปกับตนดำเนินงาน

ไปสู่จุดหมายที่รับผิดชอบร่วมกัน และ Terry (1972, p. 210) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างอิทธิพล ผลักดันให้ผู้คนได้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำออกมาด้วยความเต็มใจในการบรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญาของผู้บริหารโรงเรียน ใน ภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ๑ ครั้ง ทำให้ทราบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญาว่า หากผู้บริหารโรงเรียนมีการแสดงออกหรือ การปฏิบัติเสมอ ๑ ก็จะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนกล้าแสดงออกในสิ่งที่ก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดและมีความกระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดผลงาน มากยิ่งขึ้น ดังที่ หานเพยจื่อ (แปลโดย ปกรณ์ ลิ้มปุนสรณ์ 2534, หน้า 163) ได้กล่าวว่า จงช่วยให้ปัญญาความฉลาดของผู้คนทำงานสู่สำเร็จ นั่นคือการกระตุ้นให้ผู้คนได้คิดแสดงทรรศนะ ความเห็นออกมาอย่างเต็มความสามารถ และ Nanus (1992) ที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ ภาวะผู้นำที่จะต้องดึงเอาความสามารถของผู้คนมาช่วยกันผลักดันให้ภารกิจต่าง ๆ สำเร็จ

สำหรับ ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบว่าหากผู้บริหารโรงเรียนได้ แสดงออกหรือปฏิบัติเสมอ ๑ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลก็จะทำให้บุคลากรใน โรงเรียนมีความกล้าที่จะแสดงออกถึงความต้องการ กล้าที่จะนำเสนอผลงานและความคิดเห็น ต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังที่ Bass (1985,) กล่าวว่า การสร้างความใส่ใจเฉพาะ รายบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติและเป็นปฏิกิริยาพื้นฐานที่จะทำให้ความสนใจส่วนตัวไปสู่ ความสนใจของผู้อื่น และ Bass and Avolio (1995, p. 199) ที่กล่าวว่า การให้ความใส่ใจ เป็นรายบุคคลเป็นส่วนประกอบของภาวะผู้นำเกิดจากตัวตนของพฤติกรรมอย่างแท้จริงจำเป็นต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อความเจริญก้าวหน้า

ในภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอ ร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช แบบการจัดการตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ตามความสามารถของผู้ร่วมงานนาน ๆ ครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา

เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง ทำให้ทราบว่าหากผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงานเสมอ จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนมีความพยายามในการทำงานมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เพราะเขาจะทราบว่าเมื่อเขาปฏิบัติงานจนบรรลุแล้วเขาจะได้สิ่งใดเป็นการตอบแทนในความพยายามนั้น ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานทำให้ได้ปริมาณงานที่มีคุณภาพมากกว่าที่กำหนด ดังที่ Griffiths (1956) ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่าความสำเร็จของผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้การยอมรับเมื่อคนอื่นทำงานจนประสบผลสำเร็จ ผู้นำควรต้องให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ชมเชยและยกย่องผู้ร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ส่วน House and Bodditch (1973) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำที่ดีควรมีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และ Flanagan (อ้างในชงยุทธ เกษศาคร. 2541, หน้า 39) กล่าวว่าประสิทธิภาพของงานจะสูงขึ้นได้เนื่องจากสินน้ำใจ โดยถือว่าสินน้ำใจหรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในส่วนของภาวะผู้นำแบบการจัดการเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวังในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือการปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง และกลุ่มครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าหากผู้บริหารโรงเรียนมีการแสดงออกหรือการปฏิบัติภาวะผู้นำแบบการจัดการเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวังจะทำให้มีการปฏิบัติและได้งานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการงานเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดสามารถบรรลุ เป้าหมายขององค์กร ดังที่ Nanus (1992) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ชี้ทิศทาง เป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ฝึกสอนและให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม และ Griffiths (1956) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาก็แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัดเพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยทั้งกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา กลุ่มครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนต่างเห็นสอดคล้องเช่นเดียวกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือ

ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าหากผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามภาวะผู้นำแบบหลักเกี่ยวกับการตัดสินใจแล้วจะทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเชื่อมั่นในตัวเองกล้าที่จะตัดสินใจและจัดการกับงานได้ด้วยตนเองทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ดังที่ สุธีระ ทานวนิช (2521, หน้า 54 – 57) ได้นำเสนอแบบภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในงานไว้ว่า จะต้องมีความเป็นประชาธิปไตยให้ผู้ร่วมงานได้ออกความคิดเห็น มีโอกาสแสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์และได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจภายในองค์กร และผู้นำจะไม่ตัดสินใจโดยพลการเป็นพฤติกรรมแบบเสรีนิยม โดยจัดหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานได้กระทำและดำเนินการเองอย่างเต็มที่ และใน Bass (1990) กล่าวว่า การหลักเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะไม่ตัดสินใจด้วยตนเองและให้การยอมรับในการตัดสินใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย

ผลที่เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำในทั้ง 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และภาวะผู้นำแบบการจัดการ ในภาพรวมปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเรื่องความพยายามในการทำให้เกิดงานเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบว่าหากผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเสมอ ก็จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามความต้องการขององค์กร และมองถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังที่ Bass (1960) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่แสดงออกมานั้นจะส่งผลต่อผู้ร่วมงาน และจะเป็นตัวที่บ่งบอกว่างานนั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 395) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่าการใช้ภาวะผู้นำเปรียบเหมือนหลักชัยในการดำเนินงานในส่วนรวมที่มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพของผลงาน

ในเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง โดยกลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือการปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบว่าหากผู้บริหารปฏิบัติในภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบคือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำแบบการจัดการเสมอ ๆ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหารของตนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และให้การเคารพยกย่องในความเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ ดังที่ Yuki (1989) ได้นำเสนอทฤษฎีลักษณะ

บางอย่างของผู้นำที่สามารถบ่งบอกถึงควมมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จไว้ว่าจะต้องมีความมั่นใจ เชื่อมั่นในตนเองทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ซึ่ง Hersey and Blanchard (1977) ได้อธิบายเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำเพิ่มเติมว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีผลมาจากการทำให้ผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ Bass (1995) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ว่าจะมีแต่ความเชื่อมั่นและมั่นใจเท่านั้นแต่จะต้องเชื่อว่าตนเองสามารถกระตุ้นให้กลุ่มมีการเคลื่อนไหวต่อเนื่องตลอดเวลา ให้ตนเองเป็นที่ยอมรับของสมาชิกว่าสามารถเป็นตัวแทนกลุ่มที่จะสามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย

ในเรื่องการสร้างควมพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง กลุ่มของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในขณะที่ครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทำให้ทราบว่าหากผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติในภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบการจัดการเสมอ ๆ จะทำให้นักลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจ เกือบไศศรัทธาและยึดถือผู้นำเป็นแบบอย่าง ถ้าแสดงความคิดเห็นและกล้าตัดสินใจ เกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดจากการสร้างสรรค์ของตนเอง ทำให้เกิดงานเพิ่มขึ้นและได้งานที่มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่ งานวิจัยของ University of Michigan (cited in Hersey and Blanchard, 1996) สรุปไว้ว่า ผู้นำที่มุ่งพนักงานจะทำให้พนักงานมีความรักต่อผู้บังคับบัญชาทำให้ผลผลิตสูงพนักงาน พึงพอใจในผลผลิตของตนเอง และ House and Bodditch (1973) ในทฤษฎี Path-Goal Theory of Leadership ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและลดความวิตกกังวลทำให้ความไม่ชอบงานลดน้อยลงเกิดความพร้อมทางด้านจิตใจมีความมั่นใจในตนเองที่จะปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช มีภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบการจัดการ ของ Bass and Avolio (1995) ซึ่งในกระบวนการบริหาร โรงเรียนจะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผลของงานควบคู่กันไปด้วย โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าว สนับสนุน ชูใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดถึง การสร้างค่านิยม การมีวิสัยทัศน์และสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อองค์กร แม้กระทั่งการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงาน ก็จะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่า ผู้บริหารมีการแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้นำที่

เหมาะสมหรือไม่เพียงใด ดังที่ Bass (1960), Burns (1978), Bass (1985), Bass (1990), Bass and Avolio (1995) กล่าวว่า การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้ร่วมงาน การแสดงออกและพฤติกรรมจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า การกิจขององค์การจะไปสู่ความสำเร็จ และนอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แสดงออกมายังส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของงานและตัวผู้นำอีกด้วย เช่นเดียวกับการศึกษาของ พงษ์ธาดา สุภาแสน (2539) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูเอกชนในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่า ๆ กันจึงจะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จสูงสุดในการดำเนิน กิจการของโรงเรียน และ ปิยพร รongพล (2543) ที่วิจัยภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา อำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ในการปฏิบัติงานตามกรอบโครงสร้างและกรอบทรัพยากรมนุษย์ พบว่า จะต้องมีการปฏิบัติทั้งสองกรอบเพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยที่การรับรู้ของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา กับครู/อาจารย์ ปฏิบัติการสอนออกมาแตกต่างกันนั้นถือเป็นส่วนที่ผู้บริหารต้องตระหนัก เช่น ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติและภาวะผู้นำเชิงกระตุนให้เกิดสติปัญญาที่ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ในขณะที่ครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ภาวะผู้นำแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ส่วนครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่า ได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง และผลของการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งเรื่องความพยายามในการทำให้เกิดงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจในงาน ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนครู/อาจารย์ปฏิบัติการสอนเห็นว่าได้แสดงออกหรือปฏิบัติเป็นบางครั้ง ทั้งนี้อาจเกิดจากมุมมองของผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา กับมุมมองของครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอนที่มีต่อผู้บริหาร

โรงเรียนแตกต่างกัน คือ ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชามองว่าตนเองอยู่ในกลุ่ม ผู้บริหาร เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนจึงทำให้เกิดความคิดเห็นและการตอบคำถามเป็นไป ตามความรู้สึก ของผู้บริหารที่เข้าข้างผู้บริหารด้วยกันเอง ส่วนการตอบแบบสอบถามของครู / อาจารย์ปฏิบัติการ สอนจะเป็นในลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ด้วยเหตุที่ระบบราชการไทยการตัดสินใจจะ เป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา จึงไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็นมากนัก ทำให้มีอคติต่อผู้บริหาร อีกทั้งเรื่องของความ ใกล้ชิดสนิทสนม การยอมรับ และความไว้วางใจของผู้บริหารที่มีให้กับผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้า หมวดวิชามากกว่ากับครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอน นอกจากนี้ ความใกล้ชิดความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารกับผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา และผู้บริหารกับครู / อาจารย์ปฏิบัติการสอน ที่แตกต่างกัน และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ความเข้าใจและการกำหนดจำนวนครั้งในการปฏิบัติ แต่ละข้อว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกและปฏิบัติงานใน ๑ ครั้ง ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ปฏิบัติ บ่อยครั้ง และปฏิบัติเสมอ ของแต่ละบุคคลที่มีไม่เท่ากันจึงเป็นสาเหตุให้ได้ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา อำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ใน 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำ แบบปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบการจัดการ ของ Bass and Avolio (1995) มีดังนี้

1. ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ และรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเขเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
2. ควรให้ความสำคัญเรื่องภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและแบบการจัดการในโรงเรียน ให้มากขึ้น เพื่อความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งเกิดควมมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ควรทำการวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเชิงเปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่างบุคลากร (ครู) และผู้บริหาร
4. การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำควรเป็นการศึกษาทั้งในลักษณะเชิงคุณภาพ และ เชิงปริมาณ เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น