

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรได้แก่ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภักดีชุมพล ปีการศึกษา 2542 จากผู้บริหาร 21 คน ครูผู้สอน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามวัดลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนของ Bolman and Deal (1991) แปลโดย วนิตา สมฤทธิ์ (2541) จำนวน 2 ชุด สำหรับผู้บริหารประเมินตนเอง 1 ชุด และสำหรับครูผู้สอนประเมินผู้บริหาร 1 ชุด เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการประเมินในภาพรวม ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ เป็นชาย ซึ่งอายุระหว่าง 35-44 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการบริหารงานในโรงเรียนปัจจุบันระหว่าง 11-15 ปี และอยู่ในโรงเรียนแบบ 2 ซึ่งมีจำนวนนักเรียนระหว่าง 121-300 คน ส่วนครูผู้สอนดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 และเป็นหญิง มีอายุระหว่าง 35-44 ปี มีวุฒิปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงานที่โรงเรียนปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี และอยู่ในโรงเรียนแบบ 3 ซึ่งมีจำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป

ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

โดยภาพรวมผู้บริหาร เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์มากที่สุด รองลงไปคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกน้อยที่สุด ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างมากที่สุด รองลงไปได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบต่าง ๆ พบว่า

พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ผู้บริหารเห็นว่ตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมก็พบว่า มี 5 พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้งเช่นกัน และมีพฤติกรรมที่แสดงออกเสมอ ๆ 2 พฤติกรรมคือ เชื้อมั่นในโครงสร้างและ

สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนกับนโยบาย และกรรมวิธีที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัตินั้นมีความชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผล ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหาร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเป็นบางครั้งและแสดงออกบ่อยครั้งใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมพบว่า มี 4 พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง

สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์เสมอ ๆ เมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรมพบว่าแสดงออกเสมอ ๆ เช่นกัน มีเพียง 1 พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหาร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ บ่อยครั้ง และเมื่อพิจารณาในแต่ละพฤติกรรม พบว่าแสดงออกบ่อยครั้ง 7 พฤติกรรมและอีก 1 พฤติกรรมแสดงออกเป็นบางครั้ง

ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง ในภาพรวมผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองบ่อยครั้ง และเมื่อพิจารณาแต่ละพฤติกรรมพบว่า มี 4 พฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง และ 4 พฤติกรรมแสดงออกเป็นบางครั้ง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหาร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง เป็นบางครั้ง และเมื่อพิจารณาแต่ละพฤติกรรมพบว่า มี 5 พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นบางครั้ง อีก 3 พฤติกรรมแสดงออกบ่อยครั้ง

และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์บ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาแต่ละพฤติกรรม พบว่า มีการแสดงออกเป็นบางครั้งเท่า ๆ กับการแสดงออกบ่อยครั้ง คือ ดลบันดาลใจให้ผู้อื่นทำดีที่สุด ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหาร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์เป็นบางครั้ง โดยมี 4 พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นบางครั้ง และอีก 4 พฤติกรรมแสดงออกบ่อยครั้ง

สำหรับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำ โดยภาพรวมแล้วพบว่า ทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภักดีชุมพล จังหวัด ชนภูมิ มีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ เป็นลำดับแรก รองลงไปได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ใกล้เคียงกันและลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง เป็นลำดับที่สาม ส่วนลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองเป็นลำดับสุดท้าย

และหากดูในรายละเอียดด้านต่าง ๆ ก็พบว่า

ด้านทักษะที่เด่นที่สุดของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารเห็นว่า ทักษะที่เด่นที่สุดของตนเอง คือ ทักษะด้านเชื่อมประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะที่เด่นคือทักษะเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ และทักษะที่ด้อยคือทักษะทางการเมือง ครูผู้สอนเห็นว่า คำบรรยายได้ดีที่สุดเกี่ยวกับทักษะที่เด่นที่สุดของผู้บริหาร คือ ทักษะเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ บรรยายได้ดีคือทักษะด้านเชื่อมประสานสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล และบรรยายได้ใกล้เคียงน้อยที่สุดคือ ทักษะทางการเมืองเช่นเดียวกับความเห็นของผู้บริหาร

สำหรับคำจำกัดความที่เหมาะสมกับตัวผู้บริหารมากที่สุด ผู้บริหารเห็นว่า เป็นผู้หน้าที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น คำจำกัดความที่เหมาะสมมากคือ เป็นนักฟังที่ดี และคำจำกัดความที่เหมาะสมน้อยที่สุดคือ เป็นนักเจรจาต่อรองที่เชี่ยวชาญ ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า คำจำกัดความที่เหมาะสมมากที่สุดกับตัวผู้บริหารคือเป็นผู้หน้าที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น คำจำกัดความที่เหมาะสมมากคือ เป็นนักเจรจาต่อรองที่เชี่ยวชาญ และคำจำกัดความที่เหมาะสมน้อยที่สุดคือ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค

ในส่วนที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมากที่สุด ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นตรงกันว่าเป็นการตัดสินใจที่ดี สิ่ง чтоช่วยให้ผู้บริหารสำเร็จมากคือให้คำแนะนำฝึกฝนและพัฒนาคน และสิ่ง чтоช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จน้อยที่สุดคือ การสร้างแนวร่วมและฐานอำนาจที่เข้มแข็ง

ส่วนสิ่งที่คนมักจะสังเกตเกี่ยวกับตัวผู้บริหารมากที่สุดนั้น ผู้บริหารเห็นว่า เป็นการเอาใจใส่ห่วงใยและความเอื้ออาทรผู้อื่น สิ่งที่คนมักสังเกตมากคือ ความเอาใจใส่ในเรื่องของรายละเอียด และสิ่งที่คนมักสังเกตน้อยที่สุดคือบารมีของผู้บริหาร ครูผู้สอนเห็นว่า สิ่งที่คนมักจะสังเกตเกี่ยวกับตัวผู้บริหารมากที่สุดคือ ด้านบารมีของเขา สิ่งที่คนมักสังเกตมากคือ ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จทั้ง ๆ ที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการต่อต้าน และสิ่งที่คนมักสังเกตน้อยที่สุดคือบารมีของเขา

ผู้บริหารเห็นว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือ มีจินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เท่า ๆ กับ การคิดอย่างกระจ่างและเป็นเหตุเป็นผล ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากคือ การเอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่น และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สำคัญน้อยที่สุด คือ ความเด็ดขาดและเอาจริงเอาจัง ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากที่สุดของผู้บริหารคือ การเอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่น ลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญมากคือ การคิดอย่างกระจ่างและเป็นเหตุเป็นผล และลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญน้อยที่สุดคือ ความเด็ดขาดและเอาจริงเอาจังเช่นกัน

ในส่วน การขนานนามที่เหมาะสมกับตัวผู้บริหารนั้น ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนเหมาะสมมากที่สุดที่จะได้รับการขนานนามว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การขนานนามเหมาะสมมาก คือนักวิเคราะห์ และเห็นว่าการขนานนามที่เหมาะสมน้อยที่สุดสำหรับตนเองคือ นักการเมือง

สำหรับการประเมินในภาพรวม ผู้บริหารเห็นว่า ตนเองเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูงและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูงเช่นกัน ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง และเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพปานกลางเช่นกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอภักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ เป็นอันดับแรก โดยภาพรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกจะเป็นลักษณะ การให้การสนับสนุนช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นหลัก ซึ่ง Bolman and Deal (1991, p.518) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ จะมีพฤติกรรมที่โดดเด่นในเรื่อง การสนับสนุน (Supportive) ให้ผู้ร่วมงานทำงานได้จนเกิดผลสำเร็จโดยการชี้แนะ ฝึกฝนพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม (Participative) โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบอำนาจความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะเกิดผลดีในแง่ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในตัวของผู้ร่วมงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เช่นเดียวกับความเห็นของ Sennett (อ้างใน Bolman and Deal, 1990) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่แสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารคือการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ผู้บริหารมืออาชีพ จะต้องสามารถบริหารและจัดการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนและเป็นที่พึ่งพาของผู้ร่วมงานได้ ตลอดจนเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และ ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า420) ได้ให้ความเห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะเกิดผลดีหลายประการด้วยกัน เพราะตามปกติผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน จะไม่มีสิทธิ์เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมจึงย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ ในแง่ของจิตวิทยาคำว่ามีส่วนร่วม (Participation) เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชามีความหมายมากขึ้นเท่ากับเป็นการยอมรับความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525, หน้า170) ได้ให้ทรรศนะว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากร มีความผูกพันกับองค์กร ขณะเดียวกัน ก็เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้นำกับผู้ตาม และยังเป็น

การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงขึ้น การตัดสินใจของผู้บริหารรอบคอบขึ้น นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Likert (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2525, หน้า 191) ยังพบว่า ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการให้บุคลากรระดับต้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อการทำงานที่ดีกว่า จูงใจลูกน้องและมีประสิทธิภาพการบริหารที่สูงกว่า

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรจะเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Bolman and Deal (1990) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ จะให้ความสำคัญสูงสุดกับคน เพราะเชื่อว่า คนสามารถสร้างหรือทำลายองค์การได้ ด้วยแนวคิด อำนาจ พลังความรักและความสามารถที่ทุ่มเทให้กับองค์การ และเป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) ที่กล่าวว่า แนวคิดการบริหารสมัยใหม่จะให้ความสำคัญกับคน การทำงานเป็นทีม และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยกล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรการบริหารโรงเรียน 4 อย่างได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมานาน ซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 11-15 ปี จึงรู้ถึงความสามารถและเข้าใจถึงความต้องการ จำเป็นของบุคลากรในโรงเรียนได้ดี อีกทั้งการที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนติดต่อกันมานาน จะเกิดความรู้ความเข้าใจในบริบทโดยรวมของโรงเรียนได้ดีและสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับบริบทโดยรวมได้อย่างกลมกลืน

นอกจากนี้ การที่ผู้บริหาร ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและบางส่วนผ่านการฝึกอบรมตาม หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ในการขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งผลการศึกษาของสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 6 (2538) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการติดต่อประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการสร้างศรัทธาจากเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะทำงานร่วมกัน

และจากการที่ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ จะส่งผลดีต่อการบริหารและการจัดการ สร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้ผลดี ดังผลการศึกษาของ คณิงนิจ รอดเสวก (2538) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่พบว่า โดยส่วนรวม ครูมีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติต่อครูใน

โรงเรียนทั้ง 9 ด้านคือ ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มงาน ผู้ปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน ผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้ให้ความช่วยเหลือ นักพูดที่เก่งผู้ประสานงาน ผู้เข้าสังคมได้ดี นักเปลี่ยนแปลง และปรับปรุง รวมทั้งเป็นผู้วางพื้นฐานเพื่อควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

นอกจากนี้ผู้บริหารยังเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์เป็นอันดับแรก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ วนิดา สมฤทธิ์ (2541) ที่ศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่เน้นทฤษฎากรรมมนุษย์เป็นอันดับแรก เช่นกัน

ส่วนครูผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างเป็นอันดับแรก แตกต่างจาก ผู้บริหารที่เห็นว่าตนเอง แสดงออกเป็นอันดับรองนั้น อาจเป็นเพราะครูผู้สอนเห็นว่าโรงเรียนเป็นหน่วยงานทางราชการ มีโครงสร้าง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องยึดและใช้เป็นแนวในการปฏิบัติ ซึ่ง Bolman and Deal (1990) กล่าวว่า การที่องค์กรมีโครงสร้างเป็นระบบ มีการทำงานที่ชัดเจน มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและสนองตอบต่อเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การที่โรงเรียนเป็นหน่วยงานของทางราชการมีโครงสร้างที่เป็นทางการ อาจทำให้มีข้อจำกัดด้านการพัฒนาบุคลากร ดังทฤษฎีภาวะของ Argyris (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540) ที่เห็นว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ จะจำกัดการมีภาวะของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bolman and Deal (1991) ที่พบว่าผู้บริหารที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกโดดเด่นคือเชื่อมั่นในโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน คิดอย่างกระฉ่งและเป็นเหตุเป็นผล เผชิญกับปัญหาด้วยข้อเท็จจริงและเหตุผล นโยบายและกรรมวิธีที่นำไปปฏิบัติมีความชัดเจนเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งจะเป็นลักษณะของผู้นำวิเคราะห์ และจะมีความเชื่อมั่นในตนเองซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างนั้น มองประสิทธิภาพของผู้นำว่าจะต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและเหตุผลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งผลการศึกษาของ Bolman and Deal (1991, p.518) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามกรอบโครงสร้าง จะเป็นลักษณะผู้นำวิเคราะห์ (Analytic) และเป็นนักจัดองค์กร (Organized) โดยยึดเอาการพัฒนา เป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจนเป็นหลัก

ส่วนการที่ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองซึ่งแตกต่างจากความเห็นของผู้บริหารที่เห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์นั้น มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารแสดงออกบ่อย คือการมีจินตนาการและ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง สร้างความจงรักภักดีและความกระตือรือร้นและผู้บริหารสามารถสื่อ
 สำนึกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และภารกิจที่ทำหาย การที่ครูผู้สอนเห็นไม่ตรงกับผู้บริหารนั้น อาจเป็น
 เพราะ การปฏิบัติงานของผู้บริหารต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน นอกจากการใช้อำนาจตาม
 หน้าที่ ตามกฎ ระเบียบของทางราชการแล้ว ยังต้องอาศัยอำนาจบารมีส่วนตัวเพื่อการบริหารงาน
 ให้เกิดความสำเร็จ การปฏิบัติงานอาจจะมีการยืดหยุ่น อนุโลมและถือปฏิบัติติดต่อกันมานานจน
 กลายเป็นค่านิยม วัฒนธรรม ประเพณี และปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่ง สิทธิโชค วรานุสันติกุล
 (2540) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า รูปแบบของการแสดงออกของวัฒนธรรมจะเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอด
 ค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานไปสู่สมาชิกวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะเป็นส่วนช่วยให้เกิดความ
 สำเร็จในองค์กร ส่วน Bolman and Deal (1990) ก็กล่าวว่า ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมตาม
 กรอบสัญลักษณ์ มีความหมายต่อกระบวนการบริหาร และการจัดการ ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำจะเป็น
 ผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และผลการวิจัยนี้เป็นไปตามหลักวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวถึงใน
 ทฤษฎี Z ของ Ouchi (อ้างใน สมคิด บางโม, 2539) ที่ว่า ความเป็นจริงและความเป็นไปในสังคม
 และโลกมนุษย์ไม่อาจตัดขาดจากวัฒนธรรมประเพณี

ส่วนการที่ผู้บริหารเห็นว่าตนเอง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง เป็นลำดับ
 สุดท้ายซึ่งแตกต่างจากครูผู้สอนที่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบ
 สัญลักษณ์นั้น อาจเป็นเพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน ไม่ดีพอจึงทำให้มีความ
 แตกต่างกันดังกล่าว เมื่อดูในรายละเอียดมีพฤติกรรมที่น่าสนใจคือ การสร้างแนวร่วมเพื่อเป็นฐาน
 ในการสนับสนุนการทำงานและประสบความสำเร็จทั้ง ๆ ที่มีข้อขัดแย้งและการต่อต้านคัดค้าน ซึ่ง
 พฤติกรรมดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจและทักษะทางการเมืองของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่
 Bolman and Deal (1991) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองจะ
 แสดงออกถึงอำนาจ (Powered) และความชำนาญ (Advorit) อีกทั้งข้อดีของกรอบการเมืองคือ
 ใช้เป็นทางออกในสถานการณ์ที่ความเป็นเหตุเป็นผลใช้การไม่ได้

ด้านลักษณะภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน เห็นว่าสอดคล้อง
 กันว่า ผู้บริหารมีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์เป็นอันดับแรก รองลงไปคือ มีลักษณะ
 ภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ ใกล้เคียงกัน ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างและ
 ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองตามลำดับ ซึ่งผลการวิจัยแตกต่างจากผลการศึกษาของ
 Bolman and Deal (1991) ที่ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 กลุ่มจากผู้บริหาร
 การศึกษาระดับสูงของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาผู้บริหารจากรัฐฟลอริดา
 และรัฐมินนิโซตา และผู้บริหาร จากสาธารณรัฐสิงคโปร์ ที่พบว่า ผู้บริหารจากรัฐฟลอริดาและ

รัฐมินนิโซตา มีการใช้ลักษณะภาวะผู้นำคล้ายผู้บริหารโรงเรียนจากสาธารณรัฐสิงคโปร์คือ ใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปที่คือลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมือง และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ ตามลำดับ และแตกต่างจาก ผลการศึกษาของ วนิดา สมฤทธิ์ (2541) ที่ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า ใช้ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปที่คือ ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์ และลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นการเมืองตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารรัฐพลordia และรัฐมิเนโซตา รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนของสาธารณรัฐสิงคโปร์ มีบริบทการบริหารงาน แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ ทำให้เกิดผลในการใช้ลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน และผลการวิจัย แตกต่างจากผลการศึกษาของ Bolman and Deal (1991) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา จะใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองมากที่สุด รองลงไปได้แก่ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ตามลำดับ ทั้งนี้เพราะวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา มีอิสระในการบริหารงานมาก ไม่ต้องยึดติดกับโครงสร้างทางราชการ จึงมีเรื่องของการเมืองและผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง มีการต่อรอง การหาแนวร่วม ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำตามกรอบการเมืองอย่างชัดเจน

ผลการวิจัยครั้งนี้สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ มีลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์ใกล้เคียงกัน ซึ่งจะใช้กระบวนการในการบริหารที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมประเพณีที่โรงเรียนเคยปฏิบัติสืบต่อกันมาและให้ความสำคัญกับบุคคลควบคู่กันไป โดยจะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้จนเกิดผลสำเร็จ และให้มีส่วนร่วมในการบริหาร ถือเป็นการใช้ลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมและสร้างค่านิยมและสัญลักษณ์ในโรงเรียนตลอดจนสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ดังที่ Sennett (อ้างใน Bolman and Deal, 1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครอบคลุมถึงการสร้างค่านิยม การมีวิสัยทัศน์ และการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดกับผู้ร่วมงานทุกระดับและผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะเป็นสิ่งยืนยันได้ว่าเป็นผลที่เกิดจากการแสดงออกของภาวะผู้นำที่เหมาะสม

ในส่วนที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผลการประเมินออกมาแตกต่างกันนั้นถือเป็นส่วนสำคัญในการที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก เช่นทักษะส่วนบุคคลที่เด่นที่สุดของผู้บริหาร ผู้บริหารเห็นว่าเป็นทักษะด้านการเชื่อมประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่ครูผู้สอนเห็นว่าเป็นทักษะเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ และในส่วนบุคคลลักษณะภาวะผู้นำ ผู้บริหารเห็นว่าเป็นการคิดอย่างกระฉับและเป็นเหตุเป็นผล และครูผู้สอนเห็นว่าเป็นการเอาใจใส่ห่วงใยและสนับสนุนผู้อื่นนั้น ทั้งนี้อาจเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอนยังไม่ได้พอ ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นทั้งสองฝ่าย เพราะการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าว จะส่งผลดีต่อการยอมรับและเกิดศรัทธาให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การที่ครูผู้สอนเห็นว่า ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคน้อยที่สุด นั้น นอกจากจะส่งผลถึงการบริหารงานที่อาจด้อยคุณภาพแล้วยังอาจจะส่งผลต่อการยอมรับและ ศรัทธาจากครูผู้สอน ซึ่งในส่วนนี้ ผู้บริหารอาจจะต้องนำมาทบทวน พิจารณา ในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนลักษณะภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารงาน ซึ่ง Bolman and Deal (1991) กล่าวว่า ผู้บริหารที่รู้และเข้าใจถึงลักษณะภาวะผู้นำของตน และสามารถปรับเปลี่ยน หรือผ่อนโอนที่จะปฏิบัติในลักษณะอื่นบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทมากกว่าที่จะยึดถือลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว จะเป็นผู้บริหารที่พร้อมจะเข้าใจและบริหารจัดการกับภารกิจอันซับซ้อนในองค์กรได้ดี

ส่วนการประเมินลักษณะภาวะผู้นำนั้น Bolman and Deal (1991) กล่าวว่า ข้อมูลที่ได้จะแสดงให้เห็นลักษณะของผู้บริหารและลักษณะของผู้นำโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ มาเป็นตัวบ่งชี้คือ ถ้าข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มีเปอร์เซ็นต์สูงในลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้างและข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มีเปอร์เซ็นต์ต่ำในลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์ จะแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารมากกว่าผู้นำ และถ้าข้อมูลที่วิเคราะห์ได้สูงในลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์มากกว่าลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง แสดงว่าเป็นลักษณะของผู้นำมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ ในภาพรวมลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทรัพยากรมนุษย์จะสูงกว่าลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง และข้อมูลในลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบสัญลักษณ์สูงกว่าลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง จึงทำให้ผลการประเมินผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกักดีชุมพล จังหวัดชัยภูมิ เป็นลักษณะผู้นำมากกว่าผู้บริหาร ข้อดีของผลการประเมินที่เป็นเช่นนี้ จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยน ลักษณะภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องเหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับการประเมินในภาพรวม ผู้บริหารเห็นว่า ตนเองเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูงและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพปานกลางค่อนข้างสูง เช่นกัน ส่วนครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพปานกลาง และผู้ที่มีประสิทธิภาพปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารประเมินตนเองในระดับ 3 ขึ้นไป (ปานกลาง) ในขณะที่ครูผู้สอนบางส่วนประเมินผู้บริหารในระดับ 1 (ต่ำ) แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านความคิดและมุมมองของครูผู้สอนและผู้บริหาร Bolman and Deal (1990) กล่าวว่า พฤติกรรมของคน อาจะมาจากมุมมองที่ต่างกันบนพื้นฐานความเชื่อที่ต่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นมุมมองส่วนตัว มุมมองที่เป็นเหตุเป็นผลหรือมุมมองแห่งอำนาจ และถือเป็นเรื่องปกติที่ผู้บริหารจะต้องประเมินตนเองสูงและครูผู้สอนประเมินผู้อื่นต่ำกว่าเสมอ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยมีดังนี้

ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ ที่มีการแสดงออกบ่อยครั้งควรมีการส่งเสริม พัฒนา ให้มีการแสดงออกเสมอ ๆ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้แสดงออกด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบโครงสร้าง สำหรับด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารตามกรอบสัญลักษณ์ ควรมีการส่งเสริมให้แสดงออกในพฤติกรรมด้านการสร้างบารมี ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำ ควรจะได้มีการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนให้มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค เพราะวิชาการ เทคโนโลยีต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญอย่างรวดเร็ว ควรจะได้มีการพัฒนาให้มีความรู้ มีศักยภาพให้สูงขึ้น และทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้กับการบริหารจัดการ นอกจากนี้ผู้บริหารควรได้รับการศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำของตน เพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนลักษณะภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับการบริหารงานและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป