

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาต่างกันจะมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยคิดสัดส่วนตามจำนวนพนักงานครูในแต่ละโรงเรียน โดยยึดการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 375-385) ซึ่งแปลมาจากแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ ฉบับ 5x สำหรับผู้ประเมิน (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x-Rater) หรือ MLQ 5X สร้างโดยเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 78 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยนำหนังสือจากภาคบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา รวมทั้งสิ้น 24 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล จากนั้นได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 285 ฉบับ ไปยังพนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา ตามโรงเรียนต่าง ๆ ทั้ง 24 โรงเรียน และให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และผู้วิจัยได้รวบรวมกลับมาทั้งสิ้น 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการทดสอบค่าที (t -test)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านและรายชื่อ พบว่า

1.1 ด้านการสร้างบารมี อยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อแล้ว ชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ส่วนชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การเน้นความสำคัญในสิ่งที่พวกเราเชื่อ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อแล้ว ชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ส่วนชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การทำให้ข้าพเจ้ามุ่งความสนใจในการทำอย่างไร เพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ

1.3 ด้านการกระตุ้นขวัญปัญญา อยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อแล้ว ชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การหามุมมองต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา ส่วนชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การแสดงความความสงสัยในวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ

1.4 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อแล้ว ชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง ส่วนชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติต่อข้าพเจ้าในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นเอกัตตบุคคลมากกว่า ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านและรายชื่อ พบว่า

2.1 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อแล้ว ชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การได้รับความเชื่อถือจากเขาด้วยการทำงานให้ดีขึ้นหามุมมองต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา ส่วนชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การให้ในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนจากข้าพเจ้า

2.2 ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติ, สิ่งที่เกิดพลาด, สิ่งที่เป็นข้อยกเว้น, สิ่งที่ยังเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การใช้เวลามองหาแต่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2.3 ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม อยู่ในระดับต่ำ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นว่า "สิ่งใดยังไม่พังก็ยังไม่ต้องซ่อม" ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ต้องให้เกิดความล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อน เขาถึงจะเริ่มลงมือดำเนินการ

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ไม่ต้องการแสดงทระนกะของคนในเรื่องที่สำคัญๆ ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ไม่สนใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศชายและเพศหญิง มีภาวะผู้นำที่เหมือนกัน กล่าวคือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท มีภาวะผู้นำที่เหมือนกัน กล่าวคือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำที่เหมือนกัน กล่าวคือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

7. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบตามสบายที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การอภิปรายผล

ข้อค้นพบจากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี สามารถนำมาอภิปรายร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในจังหวัดชลบุรี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องสอดคล้องกับสภาพความจำเป็นและความต้องการของชุมชนในพื้นที่ นโยบายการจัดการศึกษาท้องถิ่นจึงมุ่งเสริมสร้างการพัฒนาความหลากหลายทั้งในรูปแบบและแนวทางการจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาได้เต็มศักยภาพและสอดคล้องกับความจำเป็นของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของตนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษา สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่มีการแข่งขันกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้บริหารต้นแบบในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 8) โดยต้องมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ได้แก่ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวดี ได้แก่ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ จริยธรรม และยึดมั่นในหลักศาสนา มีมนุษยสัมพันธ์ดี และปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธา ต้องมีคุณสมบัติด้านสังคมดี ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และให้บริการชุมชนและสังคม และต้องมีการบริหารงานที่ดี ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นของ

ผู้อื่น เป็นนักฟังที่ดี และมองภาพรวมออก เป็นนักวางแผน มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เช่น งบประมาณ สื่อ แหล่งความรู้ อาคาร สถานที่รวมทั้งบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคูเนท และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ที่ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของมิกเลอร์ (Migler, 1992) ที่ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซตา โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถาบันการศึกษาอาชีพ 11 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBDQ-12, MLQ และ LAI ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารจากสถาบันการศึกษาใช้พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง (Transformational Behaviors) สูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละแบบ มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นชาวปัญญา อยู่ในระดับสูง และการคำนึงถึงเอกบุคล อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องจากการสร้างบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้ผู้บริหาร มีความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษาและบุคลากรทุกฝ่าย ควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้รู้จักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วยสติปัญญา และเหตุผล ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารในปัจจุบัน จะใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการนำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่นเดียวกับควินน์ และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ควรใช้การกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตามเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การกระตุ้นสติปัญญาร่วมกับการสร้างบารมี ผู้บริหารโรงเรียนมีการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง (Bass, 1985, p. 82) แต่เนื่องจากผู้บริหาร

โรงเรียนมีภาระหน้าที่มาก จึงทำให้มีเวลาไม่มากพอในการจะให้คำแนะนำ ช่วยเหลือเป็นรายบุคคล จึงทำให้การคำนึงถึงเอกบุคลลของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวินัย ฉิมวงษ์ (2542) ที่ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดระยอง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี และการกระตุ้นเข้าใญ่ญญาของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับสูงกว่าการคำนึงถึงเอกบุคลล

1.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง อยู่ในระดับปานกลาง และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม อยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี ทั้ง 24 โรงเรียน อยู่ในระบบราชการซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือแบบแผนของทางราชการ โดยการกำหนดนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การให้ความดีความชอบตามเกณฑ์ของการบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์มาตรฐานของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งจัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามในการให้รางวัลตอบแทน เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลงจึงทำให้ผู้ตามทำงานตามมาตรฐานขององค์กรเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีการส่งเสริมอย่างเหมาะสม นอกจากการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยการยกย่องชมเชยหรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีปลอดภัยเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ฮูเวอร์ (Hoover, 1987, p. 3020 - A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของแบสส์ เช่นเดียวกับผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่ โดยทำการศึกษากับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบวางเฉย มีลักษณะเช่นเดียวกัน

1.3 ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิดและทฤษฎี ทำให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญ ที่จะแนะนำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทราบถึงขอบข่ายของงานที่ต้องปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครุมีมาตรฐานการทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 233-243) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ต้องรู้จักมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน คิดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ให้ความสนใจ และมีความเป็นอยู่ที่ดี และซึ่งสอดคล้องกับเบส (Bass, 1991) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นภาวะผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซง หรือ รับผิดชอบการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารโรงเรียน “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง”

2. จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับสุมนา พุ่มประพาพ (2534) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา ในทัศนะของครูในจังหวัดนครสวรรค์พบว่า ครูที่เป็นเพศหญิงและเพศชาย มีทรรศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรี โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับชูจิตร พันธุ์ประเสริฐ (2545, หน้า 46-47) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างครูชายกับครูหญิง ไม่แตกต่างกัน

3. จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากในยุคปัจจุบัน ได้มีการปฏิรูปการศึกษา ทั้งการบริหาร การจัดการศึกษา จะเน้นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารตนเอง ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ หรือวุฒิการศึกษาที่สูง ล้วนเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เป็นผู้ที่มีโลกทัศน์กว้างไกล มีเหตุผลในการบริหารงาน ประกอบกับผู้บริหารทุกคนได้รับการศึกษาค้นคว้า จากการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ ในการบริหารงานอย่างดียิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับสกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำ

การแลกเปลี่ยน แลกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารที่มีการศึกษาสูงกว่ามักมีวิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน หรือ การปฏิรูปการดำเนินงาน และนำระเบียบข้อบังคับต่างๆ มาปรับใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับ สถานศึกษาของตนรวมทั้งมีวิธีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามในการให้รางวัลตอบแทน เช่น การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง โดยการยกย่องชมเชยหรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ ดีปลอดภัย เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง

4. จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัด ชลบุรี ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากและน้อยต่างก็เป็นผู้ที่ได้รับ โอกาสในการร่วมกิจกรรมการ ทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงรู้สึกศรัทธา เลื่อมใส ยอมรับในการทำงาน ของผู้บริหารไม่ว่าผู้บริหารคนนั้นจะมีประสบการณ์การทำงานมากหรือน้อยก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ มนัส ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองจันทบุรี พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แยกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำแบบตาม สบาย แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์มากได้บริหารงานมาเป็นเวลานาน จะมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานน้อยลงและมีแนวโน้มที่จะยึดความคิดของตนเป็นใหญ่ ไม่มีจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนประสบการณ์ทางการบริหารที่สะสมไว้บางครั้งถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากกว่าเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มี ประสบการณ์มากจึงไม่ค่อยสนใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน ไม่มีบทบาทสำคัญในกิจกรรมกลุ่ม ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย และ วิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ปล่อยให้ผู้ร่วมงานกำหนดแนวทางของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงมีภาวะผู้นำแบบตามสบายสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งสอดคล้องกับสกุศลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มี ประสบการณ์น้อย กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในจังหวัดชลบุรี แม้โดยภาพรวมความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา ในด้านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ แต่ก็มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาบางประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้นำไปปรับปรุงและแก้ไข เพื่อให้สามารถบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นสมควรจะเสนอแนะดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ด้านการสร้างบารมี

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรเน้น และให้ความสำคัญในสิ่งที่พนักงานครูที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือ

1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการพูดคุยให้พนักงานครูที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาฟังเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่คิดว่ามีส่วนสำคัญที่สุด ในการทำงานของผู้บริหาร เพื่อการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานครูกับผู้บริหารประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเอาไว้

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีวิธีการ ทำให้พนักงานครูมีความสนใจในการทำงาน เพื่อจะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ ซึ่งอาจนำ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากโรงเรียนอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างการแข่งขันหรือ ความเท่าเทียมกันกับโรงเรียนที่เราไปศึกษาดูงาน

1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่พนักงานครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากการขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งแล้ว อาจมีการยกย่องชมเชยหรือการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีปลอดภัย เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ดี

1.3 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการแสดงวิสัยทัศน์ในการทำงาน หรือการพัฒนางานให้พนักงานครูเห็นภาพในอนาคตที่น่าสนใจอย่างชัดเจน เพื่อแก้ไขข้อสงสัยในวิธีการทำงานแบบเก่าๆ

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานครูที่สังกัดมีการนำเรื่องที่ยังไม่เกิดเป็นปัญหาขึ้นมาพิจารณาพิจารณาเพื่อวิธีหรือแนวทางการการป้องกันล่วงหน้า

1.4 ด้านการคำนึงถึงเอกบุคล

1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการปฏิบัติ ต่อพนักงานครูในฐานะที่เขาเป็นเอกัตบุคล มากกว่าในฐานะที่เขาเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น

1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรให้ความสนใจในความเป็นส่วนตัวของพนักงานครูให้มากยิ่งขึ้น

1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่าแต่ละคนมีความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนาที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะมอบหมายงานหรือวิธีการดำเนินงานก็ต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย เพื่อประโยชน์สูงสุดในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานครูด้วยกันเอง กับผู้บริหาร ทั้งนี้หากผู้บริหารสามารถเข้าถึงตัวตนของพนักงานครูได้ทุกคนก็จะเป็นการดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

2.1 ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการให้รางวัลหรือสิ่งทีพนักงานครูต้องการไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเงินเดือน ตำแหน่ง เงินโบนัส หรือผลตอบแทนส่วนอื่น ๆ เพื่อแลกกับเปลี่ยนกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือแลกกับการสนับสนุนด้านอื่น ๆ จากพนักงานครู

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการบอกหรือการกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ที่พนักงานครูต้องทำ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของแผนการทำงาน เพื่อให้พนักงานครูทราบในสิ่งที่เขาต้องทำนอกเหนือจากการสอน เพื่อจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลจากความพยายามในการทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

2.2 ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการวางแผนในการทำงานในด้านต่าง ๆ และควรเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้ากับสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานครูในการทำงานในอนาคต ไม่ใช่จะคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะแก่พนักงานครูในการปฏิบัติงาน มากกว่าการเข้าไปจับผิดหรือค้นหาข้อผิดพลาดของพนักงานครู ส่วนพนักงานครูท่านใดที่มีการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำสุด ก็ควรรีบเข้าไปหาทางแก้ไข โดยการพูดคุย เพื่อทราบปัญหา ก่อน ดึงว่าปล่อยให้ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นมากจนหาวิธีการแก้ไขไม่ได้

2.3 ด้านการบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยอ้อม

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานของสถานศึกษา โดยมีการลงมือทำควบคู่ไปกับการหาแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข การทำงานของพนักงานครูแต่ละคน โดยไม่ต้องรอให้การทำงานดังกล่าวล้มเหลวที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เสียก่อนจึงจะเริ่มลงมือดำเนินการ

2.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ควรมีการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการดำเนินงาน ซึ่งหากพนักงานครูคนใดทำงานใกล้เคียงกับมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ก็เข้าไปหาทางแก้ไข ปรับปรุงทันที อย่าปล่อยให้เขาทำงานต่ำกว่ามาตรฐานขั้นต่ำสุดก่อน แล้วจึงจะเริ่มพยายามหาทางแก้ไข

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละจังหวัดในภาคตะวันออก
2. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ศึกษาพฤติกรรมได้ชัดและเป็นประโยชน์มาก