

## บทที่ 5

### สรุปผล การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยรองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน จำนวน 325 คน จากสถานศึกษาจำนวน 37 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการคำนึงถึง เอกลักษณ์บุคคล (Individual Consideration) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าวิกฤต ( $t$ -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบรายคู่ โดยใช้วิธี ของบอนเฟรร์รอนนี (Bonferroni Test)

#### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามสถานภาพตามตำแหน่งและตามประเภทของสถานศึกษาโดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญาอยู่ในระดับมาก ซึ่งรองผู้อำนวยการมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาในตำแหน่งหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้งโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยการอาชีพมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลางและผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยสารพัดช่างและวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นเชาวน์ปัญญาและด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมีอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างานทั้งโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกัน ( $p < .05$ ) โดยรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่าหัวหน้างาน

3. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาระหว่างความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในประเภทของสถานศึกษาต่างกันทั้งโดยรวมและทุกด้านแตกต่างกัน ( $p < .05$ )

## การอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านค่านิยมถึงเอกัตบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากมายในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีมานี้ ทำให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปฏิรูปการศึกษา การประกัน คุณภาพการศึกษา ซึ่งจากผลการดำเนินงานโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวปฏิบัติของศึกษานิเทศก์ จังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวปฏิบัติ และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวปฏิบัติด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

2. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการสร้างบารมีและด้านการกระตุ้นเขานับปัญหาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาส่วนมากจะให้ความสำคัญในการมีอำนาจบารมี และต้องการให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ประสบความสำเร็จ จึงกระตุ้นผู้ร่วมงานในด้านเขานับปัญหาเป็นลำดับสำคัญมากกว่าด้านอื่น และคุณสมบัติการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด คือบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญต่อองค์การ อย่างไรก็ตามมีผู้นำแบบการสร้างบารมีจำนวนไม่น้อยที่ไม่เป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ทั้งนี้เพราะไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นต่อองค์การได้ (Bass & Avolio, 1990) แต่การสร้างบารมี ก็ทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงสุดและมีความสามารถ มีอำนาจมีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่งเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมพลังกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น ((Bass & Avolio, 1990) การสร้างบารมีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นศูนย์กลางของกระบวนการอื่น ๆ 4 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985; Avolio, Waldman & Yammarino, 1991, pp. 29-30) นอกจากนี้ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985, p. 95; Bass & Avolio, 1990, p. 15)

3. จากผลการวิจัยพบว่า รองผู้อำนวยการมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและทุกรายด้านแตกต่างกัน และรองผู้อำนวยการมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าหัวหน้างาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าเข้าใจหลักการบริหารสถานศึกษามากกว่าทำให้กระบวนการคิดต่างกัน จึงเห็นว่า การตัดสินใจทั้งหลายทั้งปวง มีความสอดคล้องกันมากกว่า และยังรู้ว่าผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสถานศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 (กรมอาชีวศึกษา, 2529 อ้างถึงใน อัมพร อังกินันท์, 2542, หน้า 25)

4. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านี้มีความใกล้ชิดคุ้นเคยมีความเข้าใจในการทำงานที่อยู่ในระบบราชการและจากแนวความคิดของเคทซ์ (Katz, 1955 อ้างถึงใน พันธ์ หันนาสินทร์, 2529, หน้า 68-69) ให้หลักการในด้านความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 2 ส่วน คือความรู้กว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่า ศิลปศาสตร์ความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจและ ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ เป็นการนำเอาระยะเวลา ประสบการณ์ ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นที่ยอมรับว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่าย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า

5. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยการอาชีพมีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ได้ บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยครั้ง ทำให้การบังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาค่อนข้างยุ่งยากมากกว่า ซึ่งผู้นำที่มีอำนาจเพียงพอจะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 1981) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้การคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดวิสัยทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bass, 1985, p. 153)

6. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยสารพัดช่าง และวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำโดยรวม และเกือบทุกรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการสร้างบารมีอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการสร้างบารมี (Charismatic Leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991, pp. 29-30) ซึ่งวิทยาลัยสารพัดช่าง และวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ยังเห็นว่า ในการดำเนินการให้สำเร็จได้ตระหนักในด้านอื่นมากกว่า เนื่องจากเป็นยุคที่มีการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ (Bass, 1985, p. 64)

7. จากผลการวิจัยพบว่า รองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและทุกรายด้าน แตกต่างกันและสูงกว่าหัวหน้างาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเข้าใจในการดำเนินงานในฐานะผู้บริหารมากกว่า ซึ่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาจะรับภาระหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษากรณีไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ส่วนหัวหน้างานจะมีหน้าที่เพียงให้คำแนะนำ เสนอแนะ ปกครองในสายงานของตน ซึ่งใช้การบริหารน้อยกว่ามาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเบสส์, วอล์ดแมน, อวอลิโอ และเบบ (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987, pp. 73-81) ได้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า การแสดงภาวะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับสูงมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาอยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้างานเป็นผู้บริหารระดับกลาง

8. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเภทมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและทุกรายด้านแตกต่างกัน

( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาของแต่ละประเภทมีคุณลักษณะที่ต่างกัน มีความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่เหมือนกัน ความรู้ทางวิชาการและทางวิชาชีพที่จะใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน การตรวจตรา กำกับดูแล ตลอดจนการนิเทศงานให้คำแนะนำแก่ครูอาจารย์ เพื่อปฏิบัติงานได้แตกต่างกันไป (พนัส หันนาคินทร์, 2529, หน้า 67-68) และจากพื้นฐานความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของสมาชิกย่อมแตกต่างกัน ผู้นำจึงไม่สามารถอธิบายให้สมาชิกทุกคนเข้าใจตรงกันได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจะต้องตัดสินใจ โดยลำพัง ถ้าเห็นว่าการตัดสินใจเป็นผลดีและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และเมื่อตัดสินใจไปแล้วผู้นำจะต้องรับผิดชอบ (Krajewski, Martin, & Walden, 1983, p. 17)

9. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยอาชีวศึกษากับผู้ได้ บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเกษตรและวิทยาลัยการอาชีพ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประเภทของวิชาชีพที่เปิดสอนต่างกัน คุณลักษณะของบุคลากรในวิชาชีพที่ต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารที่ต่างกันไปด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของคิง (King, 1990, p. 2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวปฏิบัติกับผู้บริหารการศึกษาในระดับอนุบาล-มัธยมปลาย และระดับมหาวิทยาลัยโดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของแบสส์ พบว่า ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวปฏิบัติและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย ส่วนผู้ได้ บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคนิคกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาแตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะการทำงานของการทำงานของการบังคับบัญชาบุคคลในวิทยาลัยต่างกัน ซึ่งในวิทยาลัยเทคนิคจะมีบุคลากรประจำ ส่วนวิทยาลัยการอาชีพส่วนมากจะเป็นบุคลากรที่มาจากการจ้างในรายวิชาที่เชี่ยวชาญเป็นลูกจ้างเท่านั้น ทำให้กระบวนการบริหารต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารที่นำมาใช้ แมคเคลียร์และเฮนซ์เลย์ (McCleary & Hencley, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2521, หน้า 14) มีความเห็นว่าผู้บริหารทำงาน ประจําง่าย ๆ เป็นกระบวนการจัดการขั้นต่ำและเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค ส่วนผู้นำจะทำงานที่สูงกว่าระดับนั้นซึ่งเกี่ยวข้องทั้งวิธีการและจุดหมายปลายทาง ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบสูงอย่างเช่น การพัฒนานโยบายและการนํานโยบายไปปฏิบัติ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2521, หน้า 14)

10. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยอาชีวศึกษากับผู้ได้ บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ

ของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการสร้างบารมีแตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาประเภทอื่น ๆ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการสร้างบารมีไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประเภทของวิธีที่เปิดเผยต่างกัน คุณลักษณะของบุคลากรในวิชาชีพที่ต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารจึงต่างกันไป ซึ่งการสร้างบารมีเป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมาย อันสูงสุดและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมพลังกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1985; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991, pp. 29-30)

11. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยอาชีวศึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัยการอาชีพ วิทยาลัยสารพัดช่างและวิทยาลัยเทคนิคมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้อำนวยการสถานศึกษาแตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประเภทของวิธีที่เปิดเผยต่างกัน คุณลักษณะของบุคลากรในวิชาชีพที่ต่างกัน ส่งผลต่อกระบวนการบริหารที่ต่างกันไปด้วยเช่นกัน ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคนิคกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านนี้แตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบังคับบัญชาตามประเภทวิทยาลัยที่ต่างกัน การใช้ทักษะด้านบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงต่างกันไปตามความเหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างกัน ดังงานวิจัยของแบสส์ (Bass, 1985) ศึกษาสำรวจ (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง พบว่าความพึงพอใจ และประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิดในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ

12. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยอาชีวศึกษามีกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพ ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นเขานับปัญญาแตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบังคับบัญชาตามประเภทวิทยาลัยที่ต่างกัน การใช้ทักษะและเทคนิคการบริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงต่างกันไปตามความเหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างกัน ผู้นำที่มีอำนาจเพียงพอที่จะทำ

การเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 1981) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้การคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเองและผู้ตาม โดย วิเคราะห์ วางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดวิสัยทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bass, 1985, p. 153) และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985, p. 95; Bass & Avolio, 1990, p. 15)

13. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยเทคนิคกับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์แตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะการบังคับบัญชาบุคคลในวิทยาลัยต่างกัน ซึ่งในวิทยาลัยเทคนิคจะมีบุคลากรประจำ ส่วนวิทยาลัยการอาชีพ ส่วนมากจะเป็นบุคลากรที่มาจากการจ้างในรายวิชาที่เชี่ยวชาญเป็นลูกจ้างเท่านั้น การบริหารย่อมแตกต่างกันไป พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร แล้วยกระดับเขาให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพ (Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991) ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยอาชีวศึกษากับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยการอาชีพ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์แตกต่างกัน ( $p < .05$ ) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะการบังคับบัญชาบุคคลในวิทยาลัยอาชีวศึกษามีบุคลากรประจำ ส่วนวิทยาลัยการอาชีพส่วนมากจะเป็นบุคลากรที่มาจากการจ้างในรายวิชาที่เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้นำต้องสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985, p. 82)

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลงานการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับปานกลาง ฉะนั้นจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรใช้ข้อมูลพิจารณาปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนให้เป็นที่ยอมรับศรัทธายิ่งขึ้นของผู้ได้บังคับบัญชา
2. สถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรใช้เป็นข้อมูลจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้มีพฤติกรรมและภาวะผู้นำที่เหมาะสมซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอาจใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการสถานศึกษาในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้างาน

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากการวิจัยพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้างานและปฏิบัติหน้าที่ในประเภทของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาของตนแตกต่างกัน ฉะนั้นควรศึกษาในแนวลึกถึงปัจจัยถึงเหตุผลที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดเห็นในระดับที่ดีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาของตน รวมทั้งอาจทำการวิจัยซ้ำ (Replication) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือการวิจัยแบบอื่นที่เหมาะสม เพื่อแสวงหาข้อมูลที่มีความเป็นจริง และชัดเจนยิ่งขึ้นโดยใช้เทคนิคหรือวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ