



## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นเรื่องของการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอเรื่อง ตามลำดับดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมิติ ( 3 - D Theory ) ของ William J. Reddin

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน มีอายุมากกว่า 49 ปี วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ไม่มีผู้บริหารสตรีผู้ใดที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 11 - 15 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสหศึกษา

ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี และ 40 - 49 ปี วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 1 - 5 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสหศึกษา เขตการศึกษา 3 และเขตการศึกษา 12

ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 - 49 ปี วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 6 - 10 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนสหศึกษา และในเขตการศึกษา 3 - 12

ผู้บริหารสตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 49 ปี วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นอัตราส่วน 2 : 1 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 11 - 15 ปี ปฏิบัติงานในโรงเรียนสหศึกษา และในสวนกลาง และเขตการศึกษา 1, 8, 10 และเขตการศึกษา 12

และพบว่าไม่มี ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ปฏิบัติงานอยู่ในสวนกลางเลย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่ ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สวนกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งหมด ส่วนใหญ่ ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปรากฏเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง (More effective)

- แบบนักพัฒนา ร้อยละ 46.49
- แบบผู้ยึดระเบียบ ร้อยละ 21.05
- แบบนักบริหาร ร้อยละ 11.40
- แบบเผด็จการมีศิลปะ ร้อยละ 9.65

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ (Less effective)

- แบบนักบุญ ร้อยละ 4.39
- แบบผู้หนีงาน ร้อยละ 3.51
- แบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 2.63
- แบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 0.88

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจ ที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. การวิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา ซึ่ง Reddin ได้กล่าวถึงลักษณะของนักพัฒนาไว้ว่า นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี สามารถจูงใจบุคคลให้ทำงาน มีความสนใจในการพัฒนาบุคคล เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา งานสำเร็จได้ด้วยการอาศัยความร่วมมือ ทั้งยังได้รับความเลื่อมใสไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reddin (1970) ที่ทำการวิจัยในการสัมมนาผู้บริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไอโอ และสถาบันวิจัยแบบตแตล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้นำแบบสอนแนะหรือนักพัฒนามากที่สุด และสอดคล้องกับการวิจัยผู้นำทางด้านการศึกษาของประเทศไทย ไม่ว่า พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526) ซึ่งทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกิติ การวิจัยของ สุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์ (2528) ซึ่งทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต 11 กิติ การวิจัยของ อาริรัตน์ หิรัญโร (2532) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานสังกัดกรมอาชีวศึกษากิติ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบนักพัฒนาหรือผู้สอนแนะมากกว่าผู้นำแบบอื่น ทั้งนี้เพราะในองค์การทางการศึกษา โดยเฉพาะในสถานศึกษา ลักษณะการบริหารงาน จะเป็นไปในรูปแบบการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบ การควบคุมดูแลหรือการนิเทศงาน จะเป็นไปในลักษณะชี้แนะ เสนอแนะบนพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกัน มีความเป็นพี่น้องตามลักษณะวัฒนธรรม หรือขนบธรรมเนียมประเพณี ที่มีมาแต่ดั้งเดิม และระบบการบริหารในสังคมไทยก็ยังเป็นระบบอุปถัมภ์อยู่มาก

ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาลี อังคนานูวัตติ (2533) ซึ่งทำการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารสตรี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แม้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีขนาดของโรงเรียนต่างกัน แต่การแต่งตั้งผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาจากความเหมาะสม จากการประเมิน ประสิทธิภาพ หรือใช้เกณฑ์การพัฒนา และการแข่งขันสถานศึกษาดีเด่น หรือสถานศึกษาเร่งรัดพัฒนาดีเด่น และผู้บริหารจะต้องผ่านสถาบันพัฒนาผู้บริหาร และต่างก็มีประสบการณ์ทางการบริหารมาพอสมควร คือ 11-15 ปี และ 16-20 ปี ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุรกิตต์ กิตติธิระพงษ์ (2528) กล่าวว่า "ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงานกันมาพอสมควร ประสบการณ์การทำงานได้สอนผู้บริหารโรงเรียนจนเกิดความเข้าใจว่า คนเป็นบ่อเกิดให้เกิดงาน ความสำเร็จของงานอยู่ที่คนก่อน หากคนไม่ทำงาน งานย่อมไม่สำเร็จและผลงานย่อมไม่เกิดขึ้น" เช่นเดียวกับ อัจฉรา สุวพันธ์ (2525) ได้กล่าวว่า "โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของสตรี จนถึงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้นมีน้อย และถึงแม้จะมีสตรีขึ้นมาสู่ตำแหน่งในระดับนี้ได้ ก็มักจะถูกมองว่ามีความสามารถและเก่งจริงหรือไม่ สตรีจึงต้องสร้างการยอมรับด้วยการทำงานให้หนักขึ้น จึงจะถูกมองเห็นความสามารถ และได้รับการยอมรับ นั่นคือ สตรีต้องสร้างสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน" ซึ่งสอดคล้องกับ ราตรี ฤทธิสาร (2523) ที่กล่าวว่า ผู้ที่สัมพันธภาพสูงหมายถึงผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมในการแสดงถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ ผู้ร่วมงานมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่น เป็นกันเอง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่าไม่มีผู้บริหารสตรีผู้ใดที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเลย ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน ล้วนมีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

บวร ประพฤติดี ทิพาพร พิมพิลฤทธิ และ เฉลิมพล ศรีหงษ์ (2520) ที่ว่า ระดับ การศึกษามีสหสัมพันธ์กับผู้นำสตรี กล่าวคือ การศึกษามีบทบาทสำคัญในการผลักดัน ให้ผู้นำสตรีประสบผลสำเร็จ และสตรีที่มีการศึกษาสูงยิ่งขึ้นก็ยิ่งมีโอกาสเป็นผู้นำทาง การบริหารมากกว่าสตรี ที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า นอกจากนี้ปัจจัยที่ผลักดัน ให้สตรีประสบความสำเร็จ และมีโอกาสเป็นผู้นำทางการบริหารได้มากกว่าบุคคลอื่น ๆ คือ การมีระดับการศึกษาสูง และภูมิหลังของสตรีผู้นำ มีส่วนกำหนดแนวทางผู้นำของ สตรี และ จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์ (2529) ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารนอกจาก จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้แล้ว ประสบการณ์ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ กล่าวคือ นอกจากพื้นฐานความรู้ที่สำเร็จการศึกษามาในระบบโรงเรียนแล้ว ยังต้องเป็นผู้รู้จัก พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้เพิ่มพูนและทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการ เรียนด้วยตนเอง การฝึกอบรมและการสัมมนาตงานต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการ วิจัยของ วิจิตร อธิระกุล (2515) ที่พบว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์มากมี แนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์น้อย

2. การวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียน มัธยมศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม ซึ่ง Reddin กล่าวว่า นักบริหารหรือผู้นำทีมนี้ เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มี ประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจใน วิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ลักษณะของหัวหน้างานแบบ นักบริหารนี้ เป็นตัวอย่างของหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ เขาวางมาตรการในการ ผลิตและในการทำงานไว้สูง แต่ในด้าน การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปบ้าง เขาเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน และ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานก็มีขวัญและกำลังใจดีมาก ผู้นำแบบนี้มีมากในวงการธุรกิจและเป็นประเภท ที่ดีที่สุด

จากผลการวิจัยผู้บริหารสตรีครั้งนี้จึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reddin ครั้งหนึ่ง ที่ได้มีการทดสอบนายทหารสัญญาบัตรยศร้อยเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครึ่งหลักสูตร ผลการทดสอบพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของนายทหารเหล่านี้ มีลักษณะเป็นนักบริหารถึงร้อยละ 28 นับได้ว่ากองทัพได้นายทหารที่ดี มีสมรรถภาพในการบริหารเข้ารับการอบรม และจากผลการวิจัยอีกครั้งหนึ่งของ Reddin เช่นกัน ที่ทดสอบกับหัวหน้าแผนกที่มหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นแบบนักบริหาร ซึ่ง Reddin สรุปว่า การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า กรมสามัญศึกษา อาจจะใช้แบบทดสอบ MSDT นี้ เป็นแนวทางเบื้องต้นในการคัดเลือก พิจารณาผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้เช่นกัน

จากผลการวิจัยที่พบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบนักบริหารนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Reddin ซึ่งได้ทำการวิจัยกลุ่มธุรกิจและกลุ่มนายทหาร แสดงว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูง มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นผู้บริหารที่ดี รู้จักปรับพฤติกรรมให้เหมาะสม ซึ่ง Getzels และ Guba กล่าวว่า เป็นลักษณะของผู้นำแบบประสานประโยชน์ ผู้บริหารแบบนี้เป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด และยังสอดคล้องกับหลักการบริหารของ Halpin (1966) ที่ว่า หัวหน้าที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงทั้งสองด้าน และตรงกับความเห็นของ วิจิตร ชีระกุล (2518) ที่ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งมิติสัมพันธภาพ และมิติกิจสัมพันธ์ จะได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้บริหารที่ดี นอกจากนี้ ผลของการวิจัยยังสอดคล้องกับหลักการบริหารตามหลักการของ Hersey และ Blanchard ที่สรุปว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถปรับพฤติกรรมของเขาให้สอดคล้องกับกลุ่มและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ซ้ำแบบกัน

เป็นที่น่าสังเกตว่า การวิจัยผู้นำทางการศึกษาจะแตกต่างจากผลการวิจัยแบบผู้นำทางด้านการทหารและนักธุรกิจของ Reddin ที่พบว่าผู้นำทางด้านการทหาร

และนักธุรกิจมีภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีมเป็นส่วนใหญ่ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจุบัน สังคมและวัฒนธรรมเปลี่ยนไป สตรีก็มีความต้องการเปลี่ยนแปลงในสภาพและบทบาทของตนเอง มีความคาดหวังในบทบาทของตนเองสูงขึ้น ดังนั้น ลักษณะการบริหารงานของสตรีในยุคนี้ จึงพยายามปรับตัวเองให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังที่ Harold Lasswell (อ้างถึงใน มาลี อังคนานูวัตติ, 2533) ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคลิกภาพของสตรีในสังคมสมัยใหม่ จะเป็นผู้นำที่มีความรอบรู้ กว้างขวาง มีความเป็นอิสระ และความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย เทียบตรง และมีความกระตือรือร้นที่จะได้เข้ามามีบทบาทในเชิงสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ การที่ปรากฏว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม ถึงร้อยละ 11.40 จึงเป็นเรื่องที่น่ายินดี และควรพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น

3. จากผลการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ ผู้ยึดระเบียบ ซึ่งตามแนวความคิดตามทฤษฎีสามมติของ Reddin ที่มีว่า หัวหน้าที่มีลักษณะแบบผู้ยึดระเบียบก็คล้ายกับหัวหน้าชนิดผู้หนึ่งงาน คือไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่เขาประสบความสำเร็จในการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานในหน้าที่ว่ามีความสำคัญ เขาถือว่างานที่เขาปฏิบัติอยู่ และงานที่เขาได้ทำไปแล้วจะเป็นแนวทางให้ปฏิบัติต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบจึงสอดคล้องกับ แนวคิดของ Reddin ที่ว่า หัวหน้างานที่มีลักษณะเช่นนี้จะประสบความสำเร็จมากถ้ารับราชการเป็นทหาร หรือข้าราชการไม่ว่าระดับใดของรัฐบาล หัวหน้าแบบนี้ นอกจากจะเป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแล้ว เขาก็ไม่ได้มีความคิดเห็นใหม่ ๆ มากนัก และมิได้กระตุ้นให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ขึ้นมา ด้านการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ดี เขาเชื่อว่าสัมพันธ์ภาพอันราบรื่นและการมีแต่ความเกรงใจกันจะไม่มีผลอะไรเลย และการวางแผนระยะยาวก็ไม่มียผลดีด้วยเหมือนกัน เขาจะพยายามอย่างยิ่งที่จะดำเนิน

รอยตามแบบเก่าที่เคยทำมาทั้งสิ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรกิจต์ กิตติระพงษ์ (2528) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 ก็มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบเหมือนกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาริรัตน์ หิรัญโร (2532) ซึ่งทำการวิจัยแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ และความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยทั้งสองได้สรุปว่า ผู้นำแบบคุณกฎหรือผู้ยึดระเบียบเป็นผู้นำที่บริหารงานเป็นผลดีแก่ระบบราชการ เพราะผู้นำแบบคุณกฎ เป็นผู้นำที่ยึดมั่นในกฎระเบียบของทางราชการ จึงทำให้โครงสร้างงานและการแบ่งงานชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชามีการประสานงานดีขึ้น งานสามารถดำเนินไปด้วยดีแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์การ ลดระบบการเล่นพรรคเล่นพวก ช่วยให้การวางแผนงานดีขึ้น งานมั่นคงและแน่นอน ในขณะที่เดียวกัน ผลเสียของการบริหารงานแบบผู้ยึดระเบียบ หรือผู้คุณกฎก็มี เช่น การบริหารงานบางอย่างจะล่าช้าไม่คล่องตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้น้อย ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อหน่วยงานอาจจะมีไม่มากเท่าที่ควร (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525) และยังสอดคล้องกับ พัฒนชัย ปัทมเวณ (2531) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การว่า พฤติกรรมของผู้นำในมิติทางเห็น จะยึดถือกฎระเบียบกฎเกณฑ์มากกว่าความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละบุคคล และผู้บริหารจะไม่สนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก เช่นเดียวกับ แสงว รัตนมงคลมาด (ม.ป.ป.) ที่กล่าวถึงผู้นำแบบใช้พระเดช ซึ่งเป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาจากตัวบทกฎหมาย และระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน และเช่นเดียวกับ Getzels และ Guba ที่กล่าวถึงผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักว่าผู้นำประเภทนี้ จะยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก ทำให้บรรยากาศในการทำงานซึมเซา และขวัญในการทำงานก็ไม่ดี

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ ที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น ย่อมต้องเกี่ยวพันกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องอาศัยกลวิธีและกลไกต่าง ๆ หลายประการ และในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารก็คือ



ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำออกมา พฤติกรรมของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารนั้น ๆ มีคุณสมบัติ และ ภาวะผู้นำอยู่มากน้อยเพียงใด ความสามารถและลักษณะผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ คุณภาพของโรงเรียน หรือ สถาบันการศึกษาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารสตรีโรงเรียน มัธยมศึกษา ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบผู้ยึดระเบียบนี้ จึงควรพัฒนาตนเอง โดย เพิ่มมิติต่างกิจสัมพันธ์ และมิติต่างสัมพันธ์ภาพให้สูงขึ้น

4. นอกจากนั้น จากผลการวิจัยยังปรากฏอีกว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการ มีคิลปะ หรือผู้บุกงาน ซึ่ง Reddin ได้กล่าวถึงผู้นำแบบนี้ไว้ว่า เป็นผู้นำที่มีความ เชื่อมั่นในตนเอง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีคิลปะในการปฏิบัติงาน มีความชำนาญ ในการสั่งการ มีทักษะและประสบการณ์ดี และพยายามปรับปรุงตนเองโดยอาศัย ความผิดพลาดเป็นครู ลักษณะของหัวหน้างานชนิดนี้จะพบมากในวงการอุตสาหกรรม การวิจัยครั้งนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของอนันต์ เจริญเจริญ (2528) ซึ่งทำ การวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของนายทหารระดับพันเอก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีแบบ ผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการมีคิลปะ หรือผู้บุกงาน ซึ่งใช้เป็นแบบหลักในการบริหาร เป็นส่วนใหญ่ แสดงว่า ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้ที่มีความมั่นใจใน วิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนอย่างแน่นอน มีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพ ในการก่อให้เกิดผลงาน ผู้บริหารแบบนี้จะมีความทะเยอทะยาน รู้กฎข้อบังคับต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี แต่มีจุดอ่อนตรงที่ เขาไม่มั่นใจว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถใช้คนให้ได้ประโยชน์มากที่สุด เขาเป็นคนทำงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ไม่แน่นอนเสมอไปว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานหนักเพื่อเขา ผู้บริหารสตรีจึงควร เอาใจใส่ในด้านสัมพันธ์ภาพให้มากขึ้น ด้วยการสร้างแรงจูงใจ เอาใจใส่ สอนแนะ ใช้เวลาอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น

5. ทิพาพร นิมพิสุทธิ (2528) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับสตรีและการบริหารที่เรียกว่า ทฤษฎี เอ ซึ่งมีสมมุติฐานว่า แต่ละบุคคล ควรมีโอกาสในการเลือกอาชีพของตน โดยไม่ติดอยู่กับกรอบความคิดดั้งเดิมที่กำหนดอาชีพตามเพศ พฤติกรรมในการทำงานของสตรีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่นเดียวกับพฤติกรรมของบุรุษ ความสามารถของสตรีมีเท่าเทียมกับบุรุษ เมื่อประเมินผลตามระบบคุณธรรม มิใช่ตามระบบเพศ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าถ้าพิจารณาจากทฤษฎี เอ แล้ว การปฏิบัติงานทางด้านการศึกษานั้น เป็นอาชีพที่มีได้จำกัดเกี่ยวกับเพศ เป็นอาชีพที่ชายก็ทำได้และหญิงก็ทำได้ และจากผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 49 ปี กรมสามัญศึกษาจึงควรพิจารณาแต่งตั้งสตรีไปเป็นผู้บริหารทั้งในโรงเรียนสหศึกษา และโรงเรียนสตรีให้มากขึ้น นอกจากนั้น ทิพาพร นิมพิสุทธิ ยังได้สรุปว่า ทฤษฎี เอ เน้นเรื่องการพัฒนาสตรี และเมื่อเปรียบเทียบขององค์กรเอกชนกับรัฐบาลแล้ว องค์กรเอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรสตรีมากกว่ารัฐบาล ดังจะเห็นได้จากการพัฒนาสตรีสู่ระดับผู้บริหาร เพราะองค์กรเหล่านั้นให้โอกาสสตรีในการพัฒนามากกว่า และเห็นความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยไม่จำกัดเพศ กรมสามัญศึกษาจึงควรให้ความสนใจในการพัฒนาสตรีสู่ระดับผู้บริหารโดยมีการศึกษาแนวทางการบริหารในเชิงธุรกิจ ร่วมกับองค์กรเอกชน

6. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง มีลักษณะที่มุ่งเน้น สัมพันธภาพกับประสิทธิภาพ กับผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่คณะกรรมการพัฒนากิจกรรมและบทบาทของสตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ( อ้างถึงใน สมิหรา จิตตลดากร 2529 ) ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารของสตรีว่า " สตรีที่เป็นผู้นำทางการบริหารจะนิยม แก้ปัญหาด้วยวิธี จัดตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อตัดสินใจและพัฒนากองงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามความสามารถ " อภิชาติ จำรัสฤทธิวงศ์ และเทณี พันธุเมธา ( 2527 ) กล่าวว่า " สตรีจะเรียนรู้ข้อบกพร่องของผู้ที่เป็นบุรุษ แล้วนำมาปรับปรุงตนเอง

ใช้ความอ่อนหวานและความเข้มแข็งไปพร้อม ๆ กับการทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ทันที ให้ความสนใจกล้าเผชิญกับเหตุร้ายขณะเดียวกัน ก็จะมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม และเป็นแบบอย่างที่ดีในความเห็นของผู้วิจัย ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสมัยใหม่ มีบทบาทในขณะปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำ ต้องทำงานร่วมกับครู ให้ความช่วยเหลือ ให้ข่าวสาร ให้การสนับสนุนแก่ครู เป็นผู้ประสานงานระหว่างชุมชนกับโรงเรียน และโรงเรียนสู่ชุมชน นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถประสานงานในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเรียนการสอน เป็นผู้คุ้มครองครู เป็นนักนวัตกรรม ที่ต้องค้นหาวิธีการที่จะปรับปรุงระบบการเรียนการสอนอยู่เสมอ ผู้บริหารสตรี จึงควรเน้นในมิติด้านกิจสัมพันธ์ให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม และเป็นแบบของผู้บริหารที่ดีที่สุด

7. จากผลการวิจัยยังพบอีกว่าผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 88.60 และเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 11.40 ซึ่งเป็นที่น่ายินดีว่าผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำอยู่ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเพราะพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีเอง หรืออาจเกิดจากสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม หรือ อาจเกิดจากอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารงาน จากผลการวิจัยของ ศศิพันธ์ ยอดเพชร และ สุรางค์รัตน์ อรรถศาสตร์ศรี ( อ่างถึงใน มาลี อังคนานุวัตติ, 2533) พบว่า อุปสรรคในหน่วยงานที่บั่นทอน โอกาสในการทำงานของสตรีได้แก่ การไม่ยอมรับในความรู้ ความสามารถของสตรีโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่ไม่เปิดโอกาสให้สตรีได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ภาระทางครอบครัวที่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ตลอดจนความไม่ยุติธรรมในการบังคับบัญชา และอุปสรรคที่สำคัญในหน่วยงานที่บั่นทอนโอกาสในการทำงานของสตรีก็คือ ค่านิยมทางสังคมที่มีต่อสตรีนั่นเอง

ในทัศนะของผู้วิจัย การแก้ไขในเรื่องดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลาย ๆ ฝ่าย ฝ่ายที่สำคัญก็คือ ตัวของผู้บริหารสตรีเอง ดังที่ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ (อ้างถึงใน จิตรกร หล่อสุวรรณรัตน์, 2530) ได้ให้แง่คิดเกี่ยวกับสตรีไทยว่า "รัฐบาลเองก็เล็งเห็นคุณค่าของสตรีที่มีผลต่อการพัฒนาชาติบ้านเมือง แต่การพัฒนานั้นจะบังเกิดผลได้เพียงใด ต้องอาศัยความเต็มใจของฝ่ายสตรี ที่ปรารถนาจะพัฒนาตนเอง และสตรีก็พึงช่วยสตรีอีกทางหนึ่งด้วย"

สุเมศ เดียววิศเรศ (2527) ได้ให้ข้อคิดว่า การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นเครื่องนำทางให้ผู้บริหารมองเห็นพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งมีหลายรูปแบบ และยังทำให้มองเห็นลักษณะการดำเนินงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นประโยชน์ยิ่ง สำหรับผู้บริหารในอันที่จะนำเอาความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และได้มาซึ่งผลสำเร็จในการบริหารในที่สุด สำหรับผู้บริหารสตรี กลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำนี้ กรมสามัญศึกษาควรจะหาหนทางหรือวิธีการแก้ไขพัฒนา ให้เหมาะสมต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กรมสามัญศึกษา ควรจัดให้มีการอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการหาข้อมูลหรือแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรี เพื่อให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
2. กรมสามัญศึกษา ควรพิจารณาให้สตรีไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้มากขึ้น ถ้าต้องการให้ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำในแบบที่พึงประสงค์ ก็อาจจะใช้แบบสอบถาม MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ทดสอบเบื้องต้นเป็นแนวทางในการพิจารณา
3. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจใช้ผลการวิจัยนี้ สำรวจพฤติกรรมของตนเอง เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมได้
4. ผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ควรจะเพิ่มมิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ให้สูงขึ้น โดยเพิ่มความเข้าใจกับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับสายงานการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบ วินัย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการ การจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ใช้ความพยายามมากขึ้น การอำนวยความสะดวก การแนะนำวิธีการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาของผู้บริหารเองและผู้ร่วมงาน ด้วยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ฯลฯ
5. กรมสามัญศึกษาควรพิจารณาจัดสรรทุนในการพัฒนาผู้บริหาร และ การทำวิจัยร่วมกับ องค์กรเอกชน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ
2. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งบุรุษและสตรี เพื่อศึกษาพัฒนาการและแนวโน้มพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ควรมีการวิจัยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในด้านอื่น ๆ เช่น การตัดสินใจสั่งการ การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ
4. ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรีตามความเป็นจริง และตามความคาดหวังของบุคลากรในหน่วยงาน

ศูนย์วิทยพัทธยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย