

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ปีการศึกษา 2558 จำนวน 789 คน

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ปีการศึกษา 2558 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการสุ่ม ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 คน

##### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ซึ่งกำหนดคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแบบของเบสท์และคานัน (Best and Kahn)

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้อำนวยการ สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมแบบสอบถามให้ สถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด และกำหนดวันรับคืนแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามด้วยตนเองจากสถานศึกษา
4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณหาค่าทางสถิติดังกล่าว โดยอาศัย การคำนวณจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด วิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วนำ ค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน
3. วิเคราะห์ข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด เปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยการ ทดสอบค่าที (t-test)
4. วิเคราะห์ข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด เปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษาโดยวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ้ (Scheffe')
5. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำในรูปตารางประกอบบรรยาย

## สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลของครูผู้สอนสังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตาม ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 และครูผู้สอนส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 51.20 ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 35.40 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 35 คิดเป็นร้อยละ 13.50

2. บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ด้านผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก

3. การเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

3.1 บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ดังต่อไปนี้

1. บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร และสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ ตลอดจนมีการส่งเสริมสนับสนุน ต่อองค์กรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในสังคมให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของตนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษา สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่มีการแข่งขัน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง จึงจะสามารถสร้างความมั่นใจ ความมั่นคงให้กับคนในสถานศึกษาและก่อให้เกิดการยอมรับในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ หรือทำงานให้ได้ผลมากกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ (นิตย สัมมาพันธ์. 2549 : 10) สอดคล้องกับงานวิจัยของจอห์นสัน และ โชลส์ (Johnson and Scholes. 2003 : 6) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนารองคกรพบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดมาหานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบบมาจากความเป็นมาขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้นบทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจและจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่น ๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัฐวุฒิ ภารพบ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัด ภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัด จันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยทำให้เห็นถึงความสามารถหรือเห็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่แตกต่างจากครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มาก จึงทำให้การตัดสินใจของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อยมีความคิดเห็นที่แตกต่างกับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มากและพื้นฐานความคิดย่อมมีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะภูมิหลังของครูผู้สอน กล่าวคือ การที่บุคคลหนึ่งจะให้ความคิดเห็นต่อรูปแบบพฤติกรรมการดำเนินงานของผู้บริหาร ย่อมจะต้องเกิดจากความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งแตกต่างกันกันไปตามลักษณะภูมิหลัง อีกทั้งประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีระยะเวลาไม่เท่ากัน ก็อาจส่งผลทำให้ผู้บริหารมีบทบาทมากและน้อยตามประสบการณ์ตามไปด้วย ประกอบกับการที่ผู้บริหารบางคนมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก ก็จะมีความเป็นผู้นำสูง สามารถตัดสินใจ

ได้อย่างรวดเร็วถูกต้องและแม่นยำ ซึ่งอำนาจในการตัดสินใจ ดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิกเกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และพ่วงค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนผู้ที่ประสบการณ์น้อย จะมีลักษณะการตัดสินใจ หรือสติปัญญาในการคิดแก้ไขปัญหาได้น้อย เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เคยพบเจอ จึงทำให้ขาดสติในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น บางครั้งทำให้งานที่ได้รับมอบหมายเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง (ชร สุนทรายุทธ. 2551 : 326) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขัตติยา คิ้วสารัญ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาต่างกันจะเห็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติแตกต่างกันไปตามขนาดของสถานศึกษา จึงทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกันตามไปด้วย และอาจเป็นเพราะว่าความสามารถในการบริหารจัดการภายในองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กร ขนาดขององค์กร การปฏิบัติหน้าที่และจำนวนบุคลากร บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจึงแตกต่างกันไปตามบริบทของสถานศึกษาอีกทั้งสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารก็มักจะมีบทบาทหน้าที่ต่างกันตามสภาพของสถานศึกษาและภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติ กล่าวคือ สถานศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารก็อาจจะมียุทธศาสตร์ภารกิจหน้าที่น้อยกว่าผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ดังนั้นการแสดงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้สูงขึ้นตามบทบาทหน้าที่ของตัวเองที่ได้รับเพื่อแสดงความสามารถความเป็นผู้นำโดยการโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบก็น้อยกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง ซึ่งส่งผลให้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ลดลงไปบ้างตามขนาดของสถานศึกษา จึงทำให้ครูผู้สอนที่อยู่ตามสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปตามที่ตนเองได้พบเจอ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2550 : 13) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปนัดดา วรกานต์ทิวัตต์ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์
2. ด้านวิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบทบาทในการคิดเชิงบูรณาการ สามารถเชื่อมโยงเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยควรคิดนอกกรอบเพื่อหาเทคนิควิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางาน
3. ด้านการมีความคาดหวังและการสร้างโอกาส สำหรับอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบทบาทในการคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด