

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,037 คน

##### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหา กลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษา เป็นชั้นในการแบ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน

##### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยกำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณค่าทางสถิติดังกล่าว โดยอาศัยการคำนวณจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง
2. ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบค่าที (t-test)
4. วิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ้ (Scheffe')

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลของครูผู้สอน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 มีประสบการณ์น้อย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 และครูส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 ปฏิบัติงาน

ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60

2. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขาย ความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

3. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของ สถานศึกษา มีดังนี้

3.1 บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด และ ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ดังต่อไปนี้

1. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร มีการบริหารงานตามสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี ส่วนใหญ่สามารถผสมผสานความคิดและวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม กับสถานการณ์ ดังที่ชร สุนทรายุทธ (2556 : 317) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญสถานการณ์ หรือต้องเผชิญกับปัญหา และมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา บางครั้งก็เป็นเรื่องง่ายเพราะ เป็นงานประจำ บางครั้งก็เป็นเรื่องยากสลับซับซ้อน แต่ทุกครั้งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์หาว่าปัญหา ของสถานการณ์นั้นคืออะไร มีสาเหตุจากอะไร รุนแรงแค่ไหน แล้วจึงหาวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ซึ่งสถานการณ์บางสถานการณ์อาจมีทางเลือกหลายทาง แต่ละทางมีผลแตกต่างกัน จึงมีความจำเป็น

ต้องวิเคราะห์ตัวเลือกที่ดี และโชติ บศิริรัฐ (2558 : 24) กล่าวว่า การนำพาสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับตัวในบางสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาที่ไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการจัดการกระบวนการทำงานตามสถานการณ์ที่ได้เผชิญให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลริศา วงษ์ภักดี (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง พบว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติกา พรหมเทศ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจมาจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เป็นการปฏิบัติงานที่รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติตาม และประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคนที่ได้รับมีความแตกต่างกันตามภารกิจของงาน ทำให้ผู้บริหารแต่ละคนได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกันจึงทำให้มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไปด้วย นอกจากนี้ในการบริหารสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือกว่าผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนไม่จำเป็นต้องเรียนทางด้านการบริหารสถานศึกษาก็สามารถบริหารสถานศึกษาได้ เพียงแต่มีประสบการณ์ก็สามารถทำได้แล้ว ซึ่งอาจจะไม่จริงเสมอไป แต่หากผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาทางด้านการบริหารการศึกษาแล้วย่อมสามารถนำหลักทฤษฎีไปใช้ได้เป็นอย่างดีและเข้ากับสถานการณ์ ซึ่งเป็นลักษณะและความสามารถเฉพาะบุคคล (ชร สุนทรายุทธ. 2556 : 3) ซึ่งวิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ

เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ในสถานการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ และสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550 : 203) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งอาจมีลักษณะไม่เหมือนกันจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคน ดังนั้นประสบการณ์จึงไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา ศรีมาวงษ์ (2556 : 128) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีสภาพบริบทที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรและนักเรียนมาก ทำให้ผู้บริหารสามารถวางระบบการทำงานและมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างเป็นระบบ ถึงแม้จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างออกไปสถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีบุคลากรที่รับผิดชอบในงานที่ชัดเจนเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยที่ผู้บริหารเป็นเพียงผู้มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลเท่านั้น นอกจากนี้สถานศึกษาขนาดใหญ่มักมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงทำให้บุคลากรภายในสถานศึกษาขนาดใหญ่ต้องเผชิญกับบุคคล สถานการณ์ที่มากขึ้น จึงมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับนโยบายต่าง ๆ เป็นอย่างดี แต่สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีบุคลากรน้อย ผู้บริหารจึงมีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากกว่า เพราะต้องผลานงานโดยตรงกับบุคลากรภายในสถานศึกษาหรือต้องมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางจึงมีลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้งแบบสั่งการ แบบขายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงานที่ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของภาระงานและความเหมาะสมบุคลากรภายในสถานศึกษาของตน ซึ่งผู้บริหารที่ดีควรเป็นบุคคลที่มีความคิดที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันต้องพัฒนาตนเองให้สามารถปกครองผู้อื่น โดยปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบุคคลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ฉิรดา เวชญาลักษณ์. 2560 : 41) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนะชัย เชาว์พลกรัง (2554 : 61 - 69) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง ให้การช่วยเหลือคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงานด้วยตนเอง

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
2. ศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี