



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นบทสรุปการวิจัย ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่และครู เกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัตินี้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 4
2. เพื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อลักษณะ คุณสมบัตินี้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 4

สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของครูใหญ่และครู เกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัตินี้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มครูใหญ่และครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 4 รวม 5 จังหวัด คือ สุรินทร์ รัตนบุรี พังงา กระบี่ และตรัง โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) อาศัยตารางมอร์แกน (Morgan 1970: 608) ได้กลุ่ม

ตัวอย่างประชากรที่เป็นครูใหญ่จำนวน 280 คน เป็นครูผู้สอนจำนวน 368 คน รวบรวมประชากรทั้งสิ้นที่ใช้ในการวิจัย 648 คน ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากร 648 ฉบับ ได้รับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 544 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.95

2. การสร้างแบบสอบถาม

ได้กระทำเป็นขั้นตอน โดยศึกษาเนื้อหาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารวารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนขอคำปรึกษาแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (Check - list) ถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งหมด 73 ข้อ นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 11 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษา ตลอดจนข้อเสนอนะเพิ่มเติม แล้วนำผลมาปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขกับอาจารย์ที่ปรึกษา สร้างเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับครูใหญ่และครูผู้สอนในจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 30 คน แล้วนำกลับมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ต้องการศึกษา กระทำโดย 2 วิธีคือ วิธีหนึ่งส่งไปทางไปรษณีย์ อีกวิธีหนึ่งได้เดินทางไปส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีหนังสือมาจากหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา ไปถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ ในเขตการศึกษา 4 ได้ส่งแบบสอบถามไป 648 ฉบับ ได้รับคืนมา 544 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.95

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยวิธีหาค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยง

เบนมาตรฐาน (Standard Diviation) และใช้ค่าที (t = test) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม โดยใช้ความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญ .05 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเป็นตารางและตีความ เป็นความเรียงรายข้อ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง ทั้งในกลุ่มครูใหญ่และกลุ่มครูผู้สอน รวมประชากรทั้งสองกลุ่มเป็นชาย มากกว่าหญิง
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มครูใหญ่ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี, 51 ปีขึ้นไป, 21 - 30 ปี, ต่ำกว่า 20 ปีไม่มี กลุ่มครูผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี รองลงมาคือ 21 - 30 ปี, 41 - 50 ปี, 51 ปีขึ้นไป อายุต่ำกว่า 20 ปีไม่มี รวมทั้งสองกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากคือ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41 - 50 ปี, 21 - 30 ปี, 51 ปีขึ้นไป อายุต่ำกว่า 20 ปีไม่มี
3. ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามอายุราชการ พบว่า กลุ่มครูใหญ่ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 21 ปีขึ้นไป รองลงมาคือมีอายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี, 6 - 10 ปี และ 1 - 5 ปี ตามลำดับ กลุ่มครูผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี รองลงมาคือมีอายุราชการระหว่าง 11 - 15 ปีขึ้นไป, 1 - 5 ปี และ 16 - 20 ปีตามลำดับ รวมทั้งสองกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากคือ กลุ่มที่มีอายุราชการระหว่าง 21 ปีขึ้นไป รองลงมาคือมีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี, 11 - 15 ปี, 16 - 20 ปี และ 1 - 5 ปี ตามลำดับ
4. ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา กลุ่มครูใหญ่ส่วนใหญ่มีวุฒิ ต่ำกว่าปริญญาตรี รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรี ส่วนวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรีมีน้อยที่สุด กลุ่มครูผู้สอนส่วนมากมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรี ส่วนวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรีมีน้อยที่สุด รวมทั้งสองกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี รองลงมาคือวุฒิปริญญาตรี วุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรีมีน้อยที่สุด

ตอนที่ 2

1. ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

ก. ในการศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อลักษณะของผู้บริหารด้านร่างกายและบุคลิกภาพ อารมณ์และจิตใจ สังคมและมนุษยสัมพันธ์ พบว่าทั้งครูใหญ่และครู ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย จะมีเพียงบางเรื่องเท่านั้นที่ทั้งครูใหญ่และครูแสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารจะต้องมีนิสัยและจิตใจที่เป็นมิตรให้กับบุคคลทั่วไป และผู้บริหารจะต้องประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานทุกคน เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่เห็นด้วย คือ (1) ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของคนว่าถูกต้องเสมอ (2) เมื่อประสบกับบุคคลหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจผู้บริหารไม่จำเป็นต้องระงับความรู้สึกนั้น และ (3) ผู้บริหารควรพูดดีเตือนครูในที่ประชุม เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด ผู้บริหารสั่งลงโทษโดยไม่จำเป็นต้องชี้แจงข้อผิดพลาดใด ๆ ทั้งสิ้น

ข. ในการศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่และครูเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร พบว่า ครูใหญ่และครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย จะมีเพียงบางเรื่องเท่านั้นที่ทั้งกลุ่มครูใหญ่และกลุ่มครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ คือ ผู้บริหารจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในระดับปริญญา และผู้บริหารจะต้องผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่เห็นด้วย คือ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการศึกษากับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศ

ค. ในการศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่และครูเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร พบว่าครูใหญ่และครู ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย จะมีเพียงบางเรื่องเท่านั้นที่ทั้งกลุ่มครูใหญ่และกลุ่มครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ คือ (1) ผู้บริหารควรยอมรับความรับผิดชอบงานทั้งหมดให้คนอื่น ๆ ทำ เพื่อแสดงให้เห็นว่ารู้จักกระจายงาน (2) ในการตัดสินใจสั่งการผู้บริหารควรจะมีระเบียบกฎหมาย

เป็นเครื่องตัดสินใจอย่างเคร่งครัด และข้อ (๓) การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่เห็นด้วย คือ (1) ผู้บริหารควรตัดสินใจไปก่อน แล้วค่อยหาข้อมูลมาสนับสนุนในภายหลัง เพื่อมิให้งานดำเนินไปอย่างล่าช้า (2) ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรพิจารณาบุคคลที่ปฏิบัติดีก่อนบุคคลอื่น (3) ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยไม่คำนึงว่าสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมจะเป็นอย่างไร (4) ผู้บริหารควรถือว่างานวิชาการในโรงเรียนเป็นความรับผิดชอบของครูประจำชั้น ส่วนงานบริหารอื่น ๆ เป็นความรับผิดชอบของตน (5) ผู้บริหารควรปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เฉียบขาด (6) ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิเสธที่จะอธิบายถึงวิธีการปฏิบัติงาน และเก็บเรื่องราวต่าง ๆ ไว้เพียงผู้เดียว และ (7) ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องการวางผังและบริหารอาคารเรียน สำหรับ เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารจะต้องสามารถสนใจให้ครูคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 4 . สรุปผลได้ดังนี้

ก. ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อลักษณะของผู้บริหาร ด้านร่างกายและบุคลิกภาพ อารมณ์และจิตใจ สังคมและมนุษยสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

ข. ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อคุณสมบัติของผู้บริหารด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ในวิชาความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ ไม่แตกต่างกัน

ค. ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านทักษะและภารกิจของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่าความคิดเห็นของครูใหญ่และครูเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

การอภิปรายผลและข้อ เสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูใหญ่และครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตอบแบบสอบถามเป็นชายมากกว่าหญิง และส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ซึ่งเป็นการเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะ เป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานเพียงพอ สำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งเป็นช่วงที่กำลังมีพลังในการปฏิบัติงานสูง จึงนับว่าเป็นการเหมาะสมที่อายุของครูใหญ่และครูส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์นี้ เมื่อจำแนกตามอายุราชการพบว่า ครูใหญ่ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและรอบรู้กลวิธีในการแก้ปัญหามากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน กลุ่มครูผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6 - 10 ปี ซึ่งเป็นช่วงของวัยหนุ่มวัยสาว จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

ในด้านวุฒิการศึกษาพบว่าทั้งครูใหญ่และครู ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นเรื่อง值得พิจารณาทางส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษา ได้เพิ่มพูนความรู้และยกระดับวิทยฐานะของตนให้สูงขึ้น จะช่วยให้เกิดความรอบรู้และมีหลักการในการทำงานยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษา ควรจะเป็นผู้ที่วุฒิการศึกษาสูงพอสมควร อย่างน้อยที่สุดควรจะมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันวิทยาลัยครูทั้งหลายได้เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีหมดทุกแห่งแล้ว ครู - อาจารย์มีความตื่นตัวที่จะพัฒนาและยกระดับการศึกษาของตนให้สูงขึ้น จึงเป็นสิ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องขวนขวายที่จะพัฒนาและยกระดับความรู้ของตนเองให้สูงขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และเพื่อให้ผู้บริหารมีอำนาจทางการเป็นผู้รู้มากขึ้น

ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ กุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหาร ดูจากตารางที่ 3 ปรากฏว่ากลุ่มครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาควรเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้ที่มีความประพฤติ ทำทางกระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว การแต่งกายเหมาะสมริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีอารมณ์ขัน กล้าเผชิญกับปัญหา ศึกษาสภาวะแวดล้อมทางสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้ที่อยู่เสมอ ให้ความร่วมมือใน

กิจกรรมทางสังคมทุกอย่างที่โรงเรียนจัดขึ้น พร้อมปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีกว่าเดิมได้เสมอ ประสานความเข้าใจกันดีระหว่างผู้ร่วมงานทุกคน ลักษณะเหล่านี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของปราโมทย์ เดชอัมพร (2522: 74) เกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ พบว่าลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเข้าสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการบริหารงานได้ บุคคลที่มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง น่าจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้

ลักษณะที่น่าสนใจประการหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารควรมีนิสัยและจิตใจที่เป็นมิตรที่ดีกับบุคคลทั่วไป ลักษณะเช่นนี้จะก่อให้เกิดผลดีในการบริหารงานมากขึ้น เกิดขวัญและกำลังใจอันดีแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ลักษณะข้อนี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของทัศน สว่างศักดิ์ (2522: 94 - 95) เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์ล้วนมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีท่าทางเป็นมิตรและไม่ถือตัว ซึ่งจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของสเปน (Spain 1956: 19) ที่ว่าลักษณะของผู้นำที่ดีประการหนึ่งคือ มีความเป็นมิตร แสดงให้เห็นว่าลักษณะนิสัยของคนไทยนั้นต้องการความเป็นมิตรมากกว่าการวางตนประ เภทวางโต ยกตนข่มท่าน ซึ่งไม่เอื้อต่อการบริหารงาน

ลักษณะบางประการที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยคือ ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในความคิดเห็นของคนว่าถูกต้องเสมอ การที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย อาจเป็นเพราะมองรูปแบบของผู้บริหารที่ยึดมั่นในความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ว่าเป็นรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะที่เชื่อมั่นในตนเอง ยาก ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น ในการบริหารงานเพื่อให้บังเกิดผลดีและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีโอกาสใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง ตรงกับรูปแบบของผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งจัดว่าเป็นรูปแบบที่อำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด

ลักษณะของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับไม่เห็นด้วย

อย่างยิ่ง คือ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด ผู้บริหารสั่งลงโทษโดยไม่จำเป็นต้องชี้แจงข้อผิดพลาดใด ๆ ทั้งสิ้น ลักษณะเช่นนี้แสดงถึงการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา จริงอยู่ที่ว่าการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีสิทธิให้ความดีความชอบหรือรางวัล และมีสิทธิลงโทษผู้กระทำผิดนั้น จะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากลัวและปฏิบัติตาม แต่การมีสิทธิดังกล่าวอาจใช้ไม่ได้ผลถ้าหากผู้ใช้ใช้เครื่องมือดังกล่าวอย่างผิดทำนองคลองธรรม เช่น ให้รางวัลหรือความดีความชอบโดยมีการลำเอียงหรือเลือกที่รักมักที่ชังเสมอ หรือลงโทษโดยไม่ยุติธรรมและมีอารมณ์ส่วนตัวเข้าเกี่ยวข้อง เช่นนี้ ก็ย่อมทำให้เสียหลักการและทำให้ขาดการยอมรับนับถือจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ในทางที่ถูกที่ควรแล้ว เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ ช่วยชี้ปัญหาและแก้ปัญหาก็ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด (สยหงศ์ เกษมสิน 2516: 459)

ในส่วนที่มึความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีดังนี้คือ ผู้บริหารจะต้องมีสุขภาพทางกายดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้ และผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาวะแวดล้อมทางสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่ให้ที่อยู่เสมอ จะเห็นว่ากลุ่มครูใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย สูงกว่าครูผู้สอน เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความรับผิดชอบในงานบริหารการศึกษามากกว่าครูผู้สอน จึงต้องฝึกตัวเองให้พร้อมอยู่เสมอ ทั้งด้านการปฏิบัติงานและการวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาวะความต้องการของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

2. ในด้านคุณสมบัติของผู้บริหาร จากตารางที่ 4 ซึ่งประกอ ไปด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ความรู้ในวิชาความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ จากการวิจัยพบว่า ครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นต่อคุณสมบัติของผู้บริหารด้านต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาคควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ สำเร็จการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี ควรสำเร็จการศึกษาทางสาขาวิชาบริหารการศึกษาโดยตรง ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่คุรุสภากำหนด มีประสบการณ์ทางการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี ผ่านการศึกษาหรืออบรมเรื่องการวางแผนการศึกษาและการบริหารงานบุคคล มีความรู้เกี่ยวกับการเงินและงานธุรการ มีความรู้กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของ ชุมชนเป็นอย่างดี มีความรู้ในเรื่องจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก มีความรู้

เรื่องการวิจัยทางการศึกษา เรื่องหลักสูตร เรื่องการนิเทศการศึกษา และเรื่องนโยบาย การจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ จากผลการวิจัยดังกล่าวปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างประชากร ทั้งสองกลุ่มยังคงให้ความสำคัญกับคุณสมบัติด้านวิชาชีพว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรมี เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ให้ปรากฏเด่นชัดยิ่งขึ้น และสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติด้านวิชาการศึกษาและประสบการณ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ คือข้อที่ว่า ผู้บริหารจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงใน ระดับปริญญา และผู้บริหารจะต้องผ่านการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน เกี่ยวกับ เรื่องนี้เรายังคงได้ยืนยันกันอยู่เสมอว่า คนเรียนเก่ง มีความรู้ทางวิชาการมากมาย แต่บริหาร งานไม่เป็น สู้คนที่เรียนพอไปได้แต่มีความคล่องตัวมากกว่าไม่ได้ อาจเป็นเพราะสาเหตุนี้จึง ทำให้กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่มไม่แน่ใจว่าผู้ที่ได้คะแนนสูง เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหาร หรือไม่ จากคำนิยามของคำว่าสติปัญญา หมายถึงความสามารถในการเรียนหรือศึกษาหา ความรู้ (อุทัย ทิรัญโต 2524: 94-95) ม.ล.ค้อย ทูบสาย (2492: 127-128) ให้ ความเห็นว่า บุคคลที่มีสติปัญญาสูงในทางทฤษฎีถือว่าเขาจะมีความสามารถในการทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จได้ดีกว่าคนที่มีสติปัญญาต่ำ เพราะพลังของสติปัญญาจะแสดงออกในการแก้ปัญหา เรื่อง ความยาก ความสลับซับซ้อน นามธรรม ความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ค่าทาง สังคม ความคิดริเริ่มและการประหยัดเวลา และจากผลการวิจัยของไฮเซลลี (Hiselli) จะพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของผู้นำและสติปัญญา (บุญทัน ดอกไธสง 2523: 400) สำหรับผู้วิจัยมีความคิด เห็นว่าผู้บริหารที่มีผลการเรียนอยู่ในระดับสูง ย่อมมีสติปัญญาและความ สามารถที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีผลการเรียนต่ำ ดังนั้นผู้บริหารที่มีผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในระดับปริญญาจึงน่าจะบริหารงานได้ดีกว่า และผู้บริหารที่มีประสพ การณ์ในการ เป็นผู้ช่วยผู้บริหารมาก่อน จะสามารถเรียนรู้งาน ฝึกฝนตนเอง และศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ จะช่วยให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารประสบความสำเร็จ ได้มากกว่าผู้ที่ขาดประสบการณ์

คุณสมบัตินของผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่มมีความคิด เห็นผู้ใน เกณฑ์ไม่ เห็นด้วย คือข้อที่ว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมีความรู้ความ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการศึกษา กับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศ แสดงว่าทั้งครูใหญ่และ

ครูเห็นว่าคุณสมบัติข้อนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและไม่ควรละเลยเสีย เพราะความถี่เหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหาร ช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนที่มึความคิด เห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีดังนี้คือ เรื่องที่ผู้บริหารจะต้องผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่คุรุสภากำหนดและ เรื่องที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความ เข้าใจ เกี่ยวกับการเงินและการบริหารงานธุรการ จะเห็นว่ากลุ่มครูใหญ่มีความคิด เห็นอยู่ใน เกณฑ์เห็นด้วย สูงกว่ากลุ่มครู เป็นเพราะว่า ครูใหญ่ทราบดีว่าคุณสมบัติข้อนี้ เป็นคุณสมบัติ เจาะตำแหน่ง ซึ่งผู้บริหารการศึกษาทุกคนจะต้องผ่านการฝึกอบรมมาก่อน เพื่อให้มีความรู้ความ เข้าใจในลักษณะงานที่ตนจะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง ระดับความคิด เห็นของกลุ่มครูใหญ่ เกี่ยวกับคุณสมบัติทั้งสองประการนี้จึงสูงกว่ากลุ่มครู

3. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จากตารางที่ 5 ซึ่งประกอบด้วยความสามารถด้านทักษะและภารกิจของผู้บริหาร จากผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรมีความคิด เห็นอยู่ใน เกณฑ์เห็นด้วยว่า ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวต่อความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ทางการศึกษา สามารถนำประสบการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รอบรู้แหล่งทรัพยากรของท้องถิ่น ตัดสินใจได้รวดเร็ว ยอมรับฟังและรับคำตำหนิเมื่อปฏิบัติงาน เ็นผิดพลาด สามารถฝึกคนให้รู้จักทำงานเป็นทีม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จูงใจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ใช้ภาษาเขียนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ให้ภาษาพูดได้เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนาด้วย เขียนโครงการต่าง ๆ ทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี ให้คณะครูร่วมกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน รู้วิธีการผลิตและใช้สื่อการเรียนได้เป็นอย่างดี ควรจะสาธิตการสอนให้เป็นตัวอย่างได้ มีความรู้ความ เข้าใจ เรื่องการวัดและประเมินผลการศึกษา สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน / ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จะต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เข้าปฏิบัติงานได้เหมาะสม สามารถจัดกิจกรรมด้านกีฬาและสันทนาการให้กับชุมชนได้ เสียสละเวลาให้แก่งานของชุมชนได้ทุกโอกาส ให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน รู้หลักการประชาสัมพันธ์และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน สามารถอ่านแผนผังการสร้างอาคารเรียนและควบคุมการก่อสร้างได้ สามารถ

จัดเก็บ รวบรวม และจัดทำแฟ้มข้อมูลต่าง ๆ ให้ค้นหาได้ง่าย สามารถควบคุมดูแลการจัดทำบัญชี หลักฐานการเงินของโรงเรียนให้ถูกต้อง มีความรู้สึกและสำนึกในด้านการให้บริการแก่ผู้อื่นสูง ถือว่าความประพฤติกและวินัยของนักเรียนเป็นความรับผิดชอบของตนในการปรับปรุงแก้ไข และต้องมีความสามารถในการปกครองนักเรียน

จากผลการวิจัยดังกล่าว พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาควรนำทักษะเชิงขโนคติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงเทคนิค มาใช้ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็ต้องปฏิบัติตามภารกิจของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากรในโรงเรียน งานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน งานธุรการการเงิน อาคารสถานที่และการให้บริการ ตลอดจนงานบริหารกิจการนักเรียน ซึ่งจะสอดคล้องและสนับสนุนผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Robert L. Katz เรื่องความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารที่ว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารต้องใช้ทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะเชิงขโนคติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงเทคนิค (วิจิตร ศรีสอ้าน, สุภรณ์ ศรีพหล และสุรัฐ ศิลปอนันต์ 2523: 37-38) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Fobert S. Fisk เกี่ยวกับภารกิจที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องปฏิบัติ 4 ประการคือ บริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานด้านอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2522: 18)

ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานนี้ ปรากฏว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่เห็นด้วย 7 ข้อ (42, 47, 48, 56, 59, 66 และ 68) และอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจ 3 ข้อ (39, 41 และ 43) ซึ่งล้วนเป็นข้อคำถามเชิงนิเสธ (Negative) ทั้งสิ้น แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างประชากรไม่อยากให้พฤติกรรมเช่นนั้นเกิดขึ้นแก่ผู้บริหารการศึกษา เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเสื่อมลง เช่น กลุ่มตัวอย่างประชากรไม่เห็นด้วยว่า ผู้บริหารควรปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เฉียบขาด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการปฏิบัติดังที่เดินไปหรือหยุดเดินไป ย่อมไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน เพราะเหตุว่าในบางเวลา ในบางสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องรู้จักยืดหยุ่น เพื่อแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าให้ดีขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการ

บริหารงานมากขึ้น เกี่ยวกับเรื่องนี้จะสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฟิดเลอร์และคณะ (Fiedler, Cheners and Bons 1980: 12) ที่ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้

อีกเรื่องหนึ่งที่พบบำนาสนใจคือ กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ไม่แน่ใจว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย ควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว อาจเป็นเพราะว่าทั้งครูใหญ่และครูต้องการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการตัดสินใจขั้นสุดท้ายควรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว ดังที่ ภิญญู สาร (2523 : 73) ได้กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจตัดสินใจให้ผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ แต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Final decision making) ยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ

ในส่วนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีดังนี้คือ (1) ผู้บริหารจะต้องรอบรู้แหล่งทรัพยากรของท้องถิ่นที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา (2) การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายควรจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว (3) ผู้บริหารควรมีความสามารถในการฝึกคนให้รู้จักทำงานเป็นทีม และ (4) ผู้บริหารควรถือว่างานวิชาการในโรงเรียน เป็นความรับผิดชอบของครูประจำชั้น ส่วนงานบริหารอื่น ๆ เป็นความรับผิดชอบของคน จะเห็นว่ากลุ่มครูใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย สูงกว่ากลุ่มครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบต่างกันจึงทำให้ระดับความคิดเห็นของกลุ่มครูใหญ่สูงกว่ากลุ่มครู

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในอนาคตน่าจะมีการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษาอื่น ๆ ต่อไป
2. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหาร ทั้งลักษณะที่พึงประสงค์ และลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อจะได้เปรียบเทียบความแตกต่าง และจะได้ทราบว่าผู้บริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองด้านใดบ้าง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

3. ควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาที่ได้รับการคัดเลือก กับผู้บริหารการศึกษาที่สอบคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้ง เพื่อศึกษาดูว่าวิธีการใดจะสามารถสรรหาคนได้ดีกว่ากัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย