

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ขอเสนอแนะ และขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### สมมติฐานของการวิจัย

ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ แยกต่างกัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย มีกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหาร 70 คน และอาจารย์ 350 คน รวม 420 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองด้วยการศึกษา ค้นคว้า จากตำรา เอกสาร และประสบการณ์ของผู้วิจัยเอง แล้วนำไปขอความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและแก้ไข เสร็จแล้วนำไปให้ผู้อำนวยการจำนวน 11 คน ตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ ตลอดจนข้อข้อแนะนำเพิ่มเติม แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่งจึงนำไปใช้

ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (Check list) ตามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งหมด 55 ข้อ แยกเป็นทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คำนาคตินิยม 17 ข้อ ค่านิยมสัมพันธ 20 ข้อ และค่านิยมเทคนิค 18 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและขอรับคืนด้วยตนเอง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 420 ฉบับ ได้รับคืนมา 420 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้การร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบนัยสำคัญระหว่างกลุ่มโดยใช้ค่าที (t-test)

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นชาย (ร้อยละ 67.1) มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิง (ร้อยละ 32.9) และมีอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นหญิง (ร้อยละ 68.3) มากกว่าอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นชาย (ร้อยละ 31.7) เมื่อพิจารณาผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมแล้ว จะเป็นหญิง (ร้อยละ 62.4) มากกว่าชาย (ร้อยละ 37.6)

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 54.3) และที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.9) ส่วนอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 35.1) และที่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 12.0) เมื่อพิจารณาคูคอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมแล้ว จะมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวนมากที่สุด (ร้อยละ 30.2) และที่มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 17.0)

3. สำหรับวุฒิทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 67.1) และที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมี 1 คน (ร้อยละ 1.4) ส่วนวุฒิปริญญาเอกไม่มีเลย ส่วนอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 88.1) และที่มีวุฒิปริญญาโทมีน้อยที่สุด (ร้อยละ 8.3) วุฒิปริญญาเอกไม่มีเลย เมื่อพิจารณาคูคอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมแล้วจะมีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 80.5) และที่มีวุฒิน้อยที่สุดคือต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 7.4)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 คำน สรุปได้ดังนี้

1. ทักษะทางด้านคตินิยม มีข้อคำถามทั้งหมด 17 ข้อ ปรากฏว่า ผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย จะมีเพียง 3 ข้อเท่านั้นที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารควรรู้จักการกำหนดนโยบายจุดประสงค์ ขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน และควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ รู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร ตลอดจนสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรได้อย่างถูกต้อง

มีข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารค่านี้นี้ คือในเรื่องที่ว่า ผู้บริหารเมื่อวิพากษ์วิจารณ์เรื่องใด ๆ ออกไป จะต้องเข้าใจข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการวิจารณ์เป็นอย่างดี และผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่ว ๆ ไป ทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน

ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

2. ทักษะทางค่านิยมสัมพันธ มีข้อคำถามทั้งหมด 20 ข้อ ปรากฏว่าผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย เช่นเดียวกับค่านิยมจะมีเพียง 2 ข้อเท่านั้นที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี และควรแสดงความยินดี ยกย่อง ชมเชยผู้ใ้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ

3. ทักษะทางเทคนิค มีข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ ปรากฏว่า ผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย เช่นเดียวกับค่านิยมและค่านิยมสัมพันธ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะมีอยู่ 1 ข้อ ที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือผู้บริหารสามารถพูดหรือเขียนคำสั่งให้ปฏิบัติตามเข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจน

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ด้าน สรุปได้ดังนี้

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในค่านิยม ไม่แตกต่างกัน

4.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในค่านิยมสัมพันธ ไม่แตกต่างกัน

4.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในค่านิยมเทคนิค ไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จากผลการวิจัยนี้จึงสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

ทั้ง 3 ด้าน มีความไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

### การอภิปรายผลและขอเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลของการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร อันประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนและอาจารย์ใหญ่ มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มากที่สุด ซึ่งก็สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกรมสามัญศึกษาที่ต้องการบุคคลที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์เพียงพอสำหรับการบริหารงาน อีกประการหนึ่งนอกจากการจงใจคัดเลือกบุคคลของกรมสามัญศึกษาที่คือตำแหน่งผู้บริหารในสังกัดกรมสามัญศึกษาเป็นตำแหน่งที่แต่งตั้งไปจนครบเกษียณอายุ มิได้มีการเลือกตั้งตามวาระ จึงทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่าอาจารย์โดยทั่วไป สำหรับอาจารย์นั้น จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่จะมีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี ก็กล่าวได้ว่าเป็นวัยที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงาน

ในด้านวุฒิทางการศึกษาพบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีวุฒิอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด ซึ่งนับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากว่า สำหรับผู้บริหารกรมสามัญศึกษากำหนดไว้ชัดเจนว่า จะต้องมิ่วฒิปริญญาตรี<sup>1</sup> และสำหรับอาจารย์เน้นการขออนุมัติกำหนดตำแหน่งใหม่เพื่อบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนใหญ่แล้วจะขออนุมัติตำแหน่งอาจารย์ 1 วุฒิปริญญาตรี ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาโทมีเพียงร้อยละ 31.4 ของกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น จึงยังเป็นสิ่งที่น่าวิตกสำหรับอนาคต เพราะสภาพปัจจุบันวิทยาลัยครูทั้งหลายได้เปิดสอน

<sup>1</sup> กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา, "เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการกรมสามัญศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะเปิดใหม่," หน้า 1.

ถึงระดับปริญญาตรีหมดทุกแห่งแล้ว มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ขยายและยกระดับการศึกษาถึงระดับปริญญาโทและปริญญาเอก มีจำนวนมากขึ้น ครู - อาจารย์ในปัจจุบันก็มีความตื่นตัวที่จะพัฒนาและยกระดับการศึกษาของตนเองให้สูงขึ้น อีกทั้ง ศาสตราจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาก็ได้รับความสนใจจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ โดยเปิดให้มีการสอนถึงระดับปริญญาโทมากขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องชวนชวนายที่จะพัฒนาและยกระดับความรู้ของตนเองให้สูงขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเพื่อประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสามารถขจัดปัญหาเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาครู-อาจารย์ที่มีวุฒิสสูง ซึ่งเป็นปัญหาส่วนหนึ่งในหลาย ๆ ปัญหาที่ปรากฏในการบริหารงาน

## ตอนที่ 2

1. จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางด้านคตินิยมอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง ตามแบบสอบถามทุกข้อ แสดงให้เห็นว่าความหลักทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอด. แคทซ์ (Robert L. Katz) ทักษะทางด้านคตินิยมเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีให้มากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในค่านที่อาจารย์และผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งคือ การกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะนี้มาก ตรงตามทฤษฎีการจูงใจ ซึ่ง เฟรดเคอริก เฮอ์เบอร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวว่าไว้ว่านโยบายทางการบริหารของหน่วยงานมีอิทธิพลในการจูงใจให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพดีต่อเมื่อคนยอมรับและมีความเข้าใจ<sup>1</sup> และตรงกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวไว้ในหนังสือหลักการบริหารการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำกับขวัญที่ว่องค้ประกอบที่ทำให้ขวัญของคนในองค์การดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับกรณีที่หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พอใจ และทุกคนยอมรับหรือไม่<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pual Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and a Method Ninth Edition. (New York : McGraw - Hill Book Company, Inc., 1981), p. 113.

<sup>2</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2525), หน้า 101.

อีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารและอาจารย์เห็นด้วยอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร ก็เป็นจริงตามทฤษฎีการวิจัยของ เฮอริเบอร์ก (Herberg)<sup>1</sup> ในข้อที่เกี่ยวกับลักษณะของงานและตรงตามหลักการวิธีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ของ เฟรคเคอริค คัมบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ที่ว่า การแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ไม่ให้หน้าที่มากองอยู่ที่คนเดียว ให้มีผู้อำนวยการงานของแต่ละฝ่าย แล้วทำงานให้ประสานสัมพันธ์กัน<sup>2</sup>

และประการสุดท้าย ที่ผู้บริหารและอาจารย์เห็นด้วยอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นคุณสมบัติอันหนึ่งของผู้นำที่จะต้องให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร จึงเป็นจุดที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ให้ความคิดเห็นในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ ข้อที่ว่าผู้บริหารเมื่อวิพากษ์วิจารณ์เรื่องใด ๆ ออกไป จะต้องเข้าใจข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการวิจารณ์เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความคิดเห็นในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทัศนคติและการปฏิบัติของผู้บริหารอาจจะแตกต่างกันไปโดยอาจารย์พึงเล็งถึงเชิงปฏิบัติมากกว่าการที่จะมองในเชิงความคิดเห็นตามทัศนคติที่ตนต้องการ จึงทำให้ระดับความนึกเห็นลดต่ำลงแต่ก็ไม่แตกต่างกันไปมากนัก

และอีกข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่ว ๆ ไป ทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน โดยที่ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังของผู้บริหารมีมากในความคิดเกี่ยวกับทัศนะนี้ แต่ในด้านการปฏิบัติจริงทำให้อาจารย์ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสายหรือกลุ่มวิชาเห็นว่า ไม่มี

<sup>1</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and a Method, p. 112.

<sup>2</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า 7.

ความจำเป็นมากนักจึงทำให้ความคิดเห็นของบุคคลทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม  
ค่าของความคิดเห็นก็ยังอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

2. ทักษะทางค่านิยมสัมพันธ จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
อาจารย์เห็นว่าผู้บริหารควรมีทักษะทางค่านิยมสัมพันธอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง  
ตามแบบสอบถามทุกข้อ แต่ในข้อที่ว่า ผู้บริหารจะตองให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนใน  
โรงเรียนอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนอาจารย์  
มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความคิดเห็นกับการปฏิบัติอาจมีความ  
ขัดแย้งกันอยู่คือ อาจารย์เห็นว่าผู้บริหารไม่สามารถจะปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์และจริงจังกับทุกคน  
ทำให้ความคิดเห็นมีค่าต่ำลง แต่อย่างไรก็ตาม ค่าของความคิดเห็นก็ยังเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูง  
เช่นเดียวกัน

และในข้อที่ว่า ผู้บริหารควรแสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ใ้บังคับบัญชาที่  
ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความจริงใจ ผู้บริหารและอาจารย์  
มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่อาจารย์  
มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากตามหลักวิชา การยกย่องชมเชยเป็น  
แรงจูงใจประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติให้เห็นได้แต่เนื่องจากวัฒนธรรมที่ฝังรากมานาน  
ในระบอบที่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นเสมือนหนึ่งผู้รับใช้ซึ่งจะต้องปฏิบัติไปตาม  
หน้าที่ให้สมเจตนารมณ์ของตน โดยที่ยังไม่มีการเน้นถึงการใ้วิธีสร้างขวัญและจูงใจในรูป  
ของการชมเชย ยกย่องมากนัก ทำให้เกิดการละเลยไม่ปฏิบัติจนเป็นเหตุให้ผู้ใ้บังคับบัญชา  
เห็นความสำคัญในค่านิยมน้อยลงไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามในสภาพปัจจุบันก็นิยมปฏิบัติกันมากขึ้น  
จะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยของบุคคลทั้ง 2 กลุ่มยังอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หลักการค่าน  
นี้ได้รับการยอมรับมากขึ้นในปัจจุบัน

3. ทักษะทางค่านเทคนิค จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์  
เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางค่านเทคนิคอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยตามแบบสอบถามทุกข้อ แต่ใน  
ข้อที่ว่า ผู้บริหารสามารถพูดหรือเขียนคำสั่งใ้ให้ผู้บริหารตามเข้าใจใ้ถูกต้องและชัดเจนนั้น ทั้ง  
ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นว่า ทักษะที่เกี่ยวข้อง



กับการพูดและเขียนคำสั่งให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายมีความประสงค์ซึ่งตรงตามหลักการบริหารที่ว่า การสื่อสารที่ดีนำไปสู่ความเข้าใจอันดี นำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานเป็นผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จ<sup>1</sup> ดังนั้น ผู้บริหารที่จะต้องได้รับการฝึกฝนในทักษะด้านการพูดและเขียนให้เชี่ยวชาญเมื่อถึงเวลาที่จะออกคำสั่งหรือชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติจะได้ไม่เกิดปัญหาทางการสื่อสารขึ้น

มีข้อที่น่าสนใจอีกข้อหนึ่งที่ว่า ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์ของผู้ฟังซึ่งผู้บริหารมีความคิดอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กับข้อที่ 42 ที่ชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารนั้นมีอะไรเกี่ยวข้องกับความเข้าใจ ความถูกต้องและชัดเจนเท่านั้น ยังมีความสัมพันธ์ถึงความเหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์ของผู้สื่อสารด้วย จึงเห็นได้ว่าขอบข่ายการสื่อสารเป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อย่างยิ่งในสภาพปัจจุบันของประเทศไทย ผู้บริหารและอาจารย์ถึงแม้ว่าจะมีความเห็นแตกต่างกัน แต่ก็อยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกัน

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางคณิตนิยม ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค ตามหลักทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) จะเห็นว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความเห็นชอบว่า มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรระมัดระวังในการศึกษาและฝึกปฏิบัติให้เกิดความเข้าใจและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในช่วงระหว่างการศึกษาเตรียมตัวเป็นผู้บริหารหรือหลังจากได้ปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารอยู่แล้ว ซึ่งทางกรมสามัญศึกษาก็ได้เห็นความสำคัญในชั้นนี้ จึงได้จัดให้มีการอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทุกปี เพื่อให้การศึกษาอบรมวิชาการบริหารแก่ผู้ที่จะออกไปเป็นผู้บริหารในอนาคต และสำหรับผู้ที่เป็นผู้บริหารอยู่แล้ว ทางกรมได้ร่วมกับภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดโครงการอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปัจจุบัน

เป็นรุ่นที่ 6 วิทยาลัยการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในัจจุบันนี้ การมัธยมศึกษาที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนปัญหาในการบริหารงานก็เพิ่มมากขึ้น มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นเป็นลำดับ จึงจัดอบรมผู้บริหาร เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ เทคนิค ทักษะทางการบริหาร กระบวนการบริหารและทางปฏิบัติในการบริหารงานแผนใหม่ ตลอดจนหลักการทั่ว ๆ ไป ที่จำเป็นในการนำไปใช้ปรับปรุงการบริหารงานโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การระบบสังคมใหม่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารคือ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ปรากฏว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน ทั้งนี้ อาจจะเป็นเนื่องจากเหตุผลหลายประการ ประการแรกผู้บริหารและอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มุ่งวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับเดียวกัน จึงทำให้มีความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน ประการที่สองทั้งผู้บริหารและอาจารย์อยู่ในชนบทเหมือนกัน และวัฒนธรรม ตลอดจนนับถือศาสนาเดียวกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดชอบคนและสร้างค่านิยมให้เกิดขึ้นในสังคม จึงทำให้ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารคล้ายคลึงกัน ประการที่สามในฐานะที่ผู้บริหารคือครูคนหนึ่งในโรงเรียน และจะต้องมีทักษะที่พึงประสงค์ของครูอยู่ด้วย ทักษะที่พึงประสงค์ของครูกับผู้บริหารจึงมีส่วนคล้ายคลึงกัน และประการสุดท้าย การที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มองเห็นความสำคัญเกี่ยวกับทักษะทั้ง 3 ด้าน ที่ผู้บริหารควรจะมีให้มากเหมือนกัน เพราะทักษะทั้ง 3 ด้าน มีความเป็นจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เลสลีย์ คัมบลิว คินเครด (Leslie W. Kindred) ที่ว่า ถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะทางด้านคตินิยม ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค ก็จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Leslie W. Kindred, School Public Relations (Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1975), p. 185.

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ใน 3 ด้านคือ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ผู้วิจัยเห็นว่า ในการวิจัยในอนาคตควรจะได้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรทำการวิจัยถึงทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร และจะต้องใช้ตัวแปรตามขนาดของโรงเรียน วุฒิทางการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อจะได้เห็นความแตกต่างเกี่ยวกับการใช้หลักวิชาตามทฤษฎีนี้ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

2. ควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหารระดับโรงเรียน โดยใช้ทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) โดยให้มีการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชาต่าง ๆ

3. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการใช้ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษา ในลักษณะที่เป็นความคาดหวังและการปฏิบัติจริง เพื่อจะได้เปรียบเทียบความแตกต่างและจะได้อธิบายว่าผู้บริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันมีทักษะทางการบริหารตรงกับความต้องการมากน้อยเพียงใด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย