



บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้เสนอวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุป ผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อการศึกษาพฤติกรรมความล้มพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 260 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรจากการสุ่มจากประชากรทั้งหมด 789 คน กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรโดยเทียบจากตารางสำเร็จของเครซีแลมเมอร์เทน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแยกเป็นสองส่วน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบสถานะภาพ 5 ด้าน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมความล้มพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ มีคำตอบเป็นทางเลือก 6 ระดับ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม ทั้งโดยวิธีส่งมอบด้วยตนเองและโดยวิธีส่งทางไปรษณีย์ แล้วเก็บรวบรวมให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนทาง

ไปรษณีย์แบบลอบถามที่ส่งไป 260 ฉบับ ได้รับคืนคิดเป็นร้อยละ 95.38 เป็นแบบลอบถามที่ลบบูรณทุกฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบลอบถามวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบลอบถาม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นผู้ชายมากกว่าผู้หญิง มีอายุ 41-50 ปี มากกว่ากลุ่มอายุอื่น มีวุฒิระดับปริญญาตรีมากกว่าผู้มีวุฒิปริญญาอื่น มีผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่มากกว่าตำแหน่งอื่น และ ส่วนมากจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระหว่าง 5-10 ปี มากกว่าระยะเวลาอื่น

2. จากการศึกษาลักษณะพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ และการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับสูง มีพฤติกรรมด้านอื่น ๆ คือ ความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ การแสดงออกในการควบคุม ความต้องการควบคุม และความต้องการความรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อศึกษาเป็นรายพฤติกรรมตามแบบลอบถาม แยกได้ดังนี้

2.1 พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ ผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ มีระดับพฤติกรรมในระดับสูง เว้นแต่ที่เป็นผู้ชาย ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 31 ปี และผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งเป็นเวลา 11-15 ปี มีระดับพฤติกรรมระดับปานกลาง

2.2 พฤติกรรมด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ กลุ่มสถานภาพที่เป็นผู้ชาย ผู้ที่วุฒิปริญญาตรี วุฒิสองกว่าปริญญาตรี ผู้มีอายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี ผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งมาแล้ว 5-10 ปี ดำรงตำแหน่งมาแล้ว 11 - 15 ปี และดำรงตำแหน่งมานานกว่า 15 ปี มีระดับพฤติกรรมระดับสูง ส่วนในสถานภาพอื่น มีระดับพฤติกรรมในระดับต่ำ

2.3 พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุม ผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ  
ทุกรายการสถานภาพมีระดับพฤติกรรมในระดับปานกลาง เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งมาแล้ว  
มากกว่า 15 ปี มีระดับพฤติกรรมในระดับต่ำ

2.4 พฤติกรรมด้านความต้องการการควบคุม ผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ  
ทุกรายการสถานภาพมีระดับพฤติกรรมในระดับปานกลาง เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการที่มีระดับพฤติกรรมในระดับต่ำ

2.5 พฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ผู้ที่อยู่ใน  
สถานภาพต่าง ๆ ทุกรายการสถานภาพมีระดับพฤติกรรมในระดับสูง

2.6 พฤติกรรมด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน ผู้ที่มีวุฒิสูงกว่า  
ปริญญาตรีผู้ที่มีอายุ 41 -50 ปี ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และผู้ดำรงตำแหน่ง  
มาแล้ว 11-15 ปี มีระดับพฤติกรรมในระดับสูง ส่วนผู้ที่ยังสถานภาพอื่นทุกรายการ  
สถานภาพมีระดับพฤติกรรมในระดับปานกลาง

#### อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่องพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มี  
หัวข้อควรอภิปรายผลและเสนอแนะดังนี้

##### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
นครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิระดับปริญญาตรี  
ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่มาแล้ว 5-10  
ปี นับได้ว่าเป็นภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง ดังมีเหตุผลที่  
สนับสนุนข้อสรุปดังกล่าวคือ

ประการแรก โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ ตั้งอยู่ในเขตชนบท  
ห่างไกลประชาชนในเขตบริการของโรงเรียนมักจะมีฐานะยากจน โรงเรียนขาด  
ความพร้อมในเรื่องอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นที่จำเป็นแก่ครูและ



นักเรียน โรงเรียนมีจำนวนมาก หน่วยงานบังคับบัญชาของโรงเรียนจะควบคุมดูแลให้  
ทั่วถึงได้ยาก การมีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้ชาย ผ่านประสบการณ์ชีวิตมาจนถึงวัยที่  
มีความสุขุมรอบคอบจนเกือบวัยกลางคน จะเป็นผู้มีความรอบรู้ในชีวิตทั่วไปของบุคคล  
และขนบธรรมเนียมของทางราชการ และ ทำให้งานของโรงเรียนสำเร็จได้

ประการที่สอง ในปัจจุบันนี้ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และ  
เทคโนโลยีได้แผ่ขยายลงไปสู่ชนบทอย่างกว้างขวาง แต่ประชาชนในชนบทส่วนมากจะ  
มีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่จะรับรู้ความเจริญก้าวหน้าได้เพียงบางส่วน จะเห็น  
ได้ว่ารัฐบาลเองก็ยังมุ่งให้มีแผนพัฒนาชนบท เป็นแผนเฉพาะในการพัฒนาเศรษฐกิจ  
และสังคมแห่งชาติ ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้นำชุมชน  
หรือเป็นผู้นำของประชาชนในเขตบริการของโรงเรียนนั้น ๆ การที่ผู้นำดังกล่าวมีความรู้  
ในระดับวุฒิปริญญาตรี ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับความรู้ที่สามารถวิเคราะห์ประเด็นปัญหาต่าง ๆ  
ให้เห็นผลดีผลเสียได้อย่างเหมาะสม และในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำของครูในโรงเรียนอีก  
กรณีหนึ่ง ก็ย่อมจะชักนำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับ  
ความเปลี่ยนแปลงและกฎระเบียบของสังคมหรือของทางราชการได้เป็นอย่างดี

ประการที่สาม โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
ศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 500 คน  
จัดเป็นโรงเรียนขนาดกลางตามเกณฑ์การกำหนดขนาดโรงเรียนประถมศึกษา ของ  
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนที่เป็น  
ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่จึงเป็นตำแหน่งที่เหมาะสมในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่กำหนด  
ไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูสายนี้

ประการที่สี่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ จะมี  
ระยะเวลาดำรงตำแหน่งไม่น้อยหรือมากเกินไปจนเกินควร คือจะดำรงตำแหน่งนานระหว่าง  
5-10 ปี และ ไม่น้อยกว่า 5 ปี นับเป็นระยะเวลาที่มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน  
อย่างกว้างขวาง ผู้เข้าสู่ตำแหน่งนี้จะได้รับการอบรมตามหลักสูตรที่สถาบันพัฒนา  
ผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้น จึงเป็นที่มั่นใจได้ว่าผู้บริหาร  
โรงเรียนดังกล่าว นอกจากจะมีความรู้ เพราะจะต้องถูกคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งโดย  
การสอบภาคความรู้แล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีบุคลิกภาพที่ดี เพราะได้รับ  
การพัฒนาตามหลักสูตรที่อ้างถึง

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 11.29 ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนไม่น้อย จึงน่าจะได้มีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บุคคลเหล่านั้นได้วุฒิสูงขึ้น เพราะในสถานการณ์ปัจจุบัน ครูผู้สอนส่วนใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาตรี และอาจจะมีผู้สอนที่มีวุฒิสองปริญญาตรีเพิ่มมากขึ้นในไม่ช้านี้ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิในระดับนั้น แม้จะได้รับความเชื่อถือและความศรัทธาในฝีมือการปฏิบัติงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็อาจจะถูกจำกัดสิทธิหรือโอกาสในการก้าวไปสู่ตำแหน่งการบริหารที่สูงกว่าเดิมและครูก็จะลดความศรัทธาลงได้ง่าย และในสถานการณ์ของตำแหน่งมีโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งตำแหน่งครูใหญ่ร้อยละ 22.18 นับเป็นจำนวนไม่น้อยเช่นเดียวกัน ควรหาทางพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ทุกด้าน เพื่อให้โรงเรียนมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบถ้วน นักเรียนจะมีคุณภาพที่พึงประสงค์และอยู่ในเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนเสนอค่าตอบแทนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้

2. พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

2.1 พฤติกรรมด้านการร่วมประสานสัมพันธ์ (EI, WI) พฤติกรรมด้านนี้ ชูทซ์ (Schutz 1967 : 135-137) ระบุว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความต้องการจะเข้าไปรวมกลุ่ม อยู่ร่วมกัน พบปะหรืออีกนัยหนึ่ง หรืออาจจะเป็นการแยกตัวออกมาจากกลุ่มก็ได้ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มีพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ (EI) ในระดับสูง และมีพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ (WI) ในระดับปานกลาง พิจารณาได้ว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการอยู่ร่วมกับคนอื่น เป็นผู้ที่ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการพบปะพูดคุยติดต่อกัน (Communicated) มีการปฏิสัมพันธ์ (Interact) ได้ง่าย สนุกสนมและสามารถเข้าไปร่วมงาน (Join) กันกับผู้อื่นได้ดี สอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหาร เนื่องจากเขาจะต้องเป็นผู้นำกลุ่ม ต้องมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ต้องชักนำให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมทั้งในโรงเรียนและในชุมชน ประกอบกับงานที่ต้องเป็นงานที่อาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน ต้องปรึกษาหารือและยอมรับนับถือในความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์หรือสอดคล้องกับเจตนา



ของงานตามหลักการของกระบวนการประชาธิปไตยที่มีองค์ประกอบของปัญญาธรรม  
 คารวธรรม และสามัคคีธรรม การมีพฤติกรรมในด้านการร่วมประสานสัมพันธ์ในระดับนี้  
 ย่อมแสดงถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และตนก็  
 สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลายลักษณะ พร้อมทั้งจะยอมรับเมื่อเห็นว่าเหมาะสม สามารถ  
 ปฏิเสธได้เมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม เชื้อมันและตระหนักในตนเองอยู่เสมอว่ามีความสำคัญ  
 ซึ่งสอดคล้องกับที่ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 569-570) กล่าวว่า ผู้บริหาร  
 ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ดังที่จาร์วิส (Jarvis 1969 : 8-9) ระบุว่าผู้บริหาร  
 โรงเรียนประถมศึกษาต้องมีทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ และ หลอง ภิมย์รัตน์ (2521 : 37)  
 กล่าวว่า ทุกคนต่างได้รับการอบรมมาจากสังคม ต่างรู้ดีชั่ว รู้ว่าควรหรือไม่ควรทำ  
 สิ่งใด แต่เมื่อต้องการแสดงออก ส่วนใหญ่มักขาดความยั้งคิด ปล่อยให้พฤติกรรมที่  
 ไม่น่านิยมปรากฏออกมา แต่ในกรณีผลของการวิจัยปรากฏเช่นนี้ ย่อมแสดงว่าพฤติกรรม  
 ของคนกลุ่มนี้มีลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าได้ตระหนักถึงบทบาท และภาระหน้าที่ตามควรแก่  
 พฤติกรรมของตนแล้ว

แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาความแตกต่างของพฤติกรรมทั้งสองด้านของ  
 ลักษณะด้านการร่วมประสานสัมพันธ์ ซึ่งมีพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสาน  
 สัมพันธ์ (E1) สูงกว่าพฤติกรรมความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ (W1) ก็จะมี  
 ชัดเจนถึงความรับผิดชอบที่มีต่องานที่เป็นภาระกิจของตนโดยไม่คำนึงว่า ความต้องการ  
 ส่วนตนจะเป็นอย่างไร เป็นลักษณะที่บ่งบอกว่าสามารถแยกแยะการปฏิบัติงานออกจาก  
 ความต้องการส่วนตัวได้พฤติกรรมที่แสดงออกทางกายมีความแตกต่างจากความรู้สึก  
 ทางจิตใจ แสดงให้เห็นถึงเจตนาของการบริหารที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป  
 นั่นเอง

จากการพิจารณาเป็นรายสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้บริหาร  
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มี  
 ลักษณะพฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ (E1) ในระดับสูงและปาน  
 กลางทุกสถานภาพ พิจารณาได้ว่าไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทุกคนพร้อมที่จะ  
 เป็นคนปรากฏตนเองในบทบาทใดก็ได้ในกิจกรรมที่กลุ่มกำหนด เป็นการสอดคล้องกับ  
 ลักษณะของผู้นำที่ต้องปรับตัวได้ดีกว่าคนทั่วไป กระจือหรือเริ่มต้นตัวอยู่เสมอ มีความ  
 สามารถจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานดังที่ โสภา ชูพิกุลชัย (2522 : 78) แสดง

ทักษะไว้ แต่ในลักษณะพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ (WI) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้หญิง ผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 31 ปี และ มากกว่า 50 ปี ผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่และผู้อำนวยการและผู้ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีลักษณะพฤติกรรมในระดับต่ำ พิจารณาได้ว่าเป็นผู้ที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบทำงานคนเดียว ไม่ชอบทำงานเป็นกลุ่ม อาจจะมีสาเหตุมาจากการมีความรู้สึกว่าเป็นผู้นำที่มีวุฒิต่ำ มีอายุน้อยหรือมากเกินไป ตำแหน่งด้อยกว่าผู้อื่นหรือสูงกว่าผู้อื่นมาก และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าผู้อื่น เกรงว่าเมื่อทำงานกับผู้อื่นแล้วจะไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม กลายเป็นคนไม่ชอบสังคม (Under-social) มีแนวโน้มที่คิดถึงตัวเองเสมอและชอบทำตัวออกห่างจากคนอื่น ปลีกตัวเองออกไปจากวงสังคม ดำรงชีวิตโดยไม่ประสงค์จะพึ่งพาใคร เข้าใจว่าไม่มีใครเข้าใจตัวเองอย่างแท้จริง และมีความวิตกกังวลว่าตนไม่มีค่าหรือไม่ยอมอยู่ในฐานะที่จะร่วมกิจกรรมทางสังคม

จากที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนในบางสถานภาพมีพฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ในระดับต่ำ ทำให้พิจารณาได้ว่าควรมีการพัฒนาบุคคลกลุ่มนี้ให้ตระหนักถึงการสร้างทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ชี้แนะให้เห็นประโยชน์และคุณค่าของการร่วมมือกับคนอื่นในการทำงาน รวมทั้งสร้างความสำนึกในความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ที่หมายถึงความมีคุณค่าของคนทุกคนที่เป็นสมาชิกขององค์กร และสืบเนื่องไปถึงการคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในขณะนี้ซึ่งดำเนินการโดยใช้วิธีการสอบคัดเลือกทางด้านวิชาการ ถือเอาเกณฑ์การผ่านในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอบมาจัดลำดับเบื้องต้น ต่อจากนั้นก็ให้เข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่สถาบันพัฒนาผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ในขณะอบรมก็มีการทดสอบและประเมินเพื่อนำคะแนนไปรวมกับคะแนนการสอบนำมาจัดลำดับขั้นสุดท้ายเรียกเข้ารับตำแหน่งตามลำดับก่อนหลังเท่าจำนวนตำแหน่งที่ว่าง ควรจะได้เพิ่มเติมเกณฑ์การคัดเลือกเรื่องประสบการณ์ทางการสอน และการประเมินด้านมนุษยสัมพันธ์จากผู้บริหารคนเดิม จากคณะครูและคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน หรือผู้ปกครองนักเรียนอีกส่วนหนึ่งด้วย

นอกจากนี้ ผู้ที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับวุฒิทางการบริหารการศึกษาที่ศึกษาในรายวิชาที่เป็นประโยชน์ทางการบริหารโดยตรง เช่น พฤติกรรมและการพัฒนาองค์กร กลุ่มสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยาสังคม



นั่นหมายถึงว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษา ควรเป็นผู้มีความรอบรู้และมีพฤติกรรมที่เหมาะสมตามความคาดหวังของสังคม โดยบุคคลนั้นต้องแสดงให้เห็นที่ปรากฏแก่ผู้อื่นด้วยว่า รู้และทำได้ตามที่ควรจะเป็นโดยมิได้เสแสร้งเพียงชั่วระยะที่กำลังฝึกอบรมหรือในระยะที่มีผู้อื่นจับตามองเพื่อให้พฤติกรรมนั้นเป็นเครื่องมือเข้าสู่ตำแหน่ง

2.2 พฤติกรรมด้านการควบคุม (EC, WC) พฤติกรรมในด้านนี้ ชูทซ์ (Schutz 1967 : 172-175) กล่าวว่า เป็นผลจากความต้องการด้านอำนาจ (power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) เพื่อกระทำให้ผู้อื่นแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอีกต่อหนึ่ง ทำให้เข้าใจว่าการกระทำดังกล่าวอาจจะเป็นการบังคับ สั่งการหรือหว่านล้อมให้เกิดการกระทำก็ได้ จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มีพฤติกรรมในการแสดงออกในการควบคุม (EC) และพฤติกรรมความต้องการควบคุม (WC) ในระดับปานกลาง พิจารณาได้ว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คือไม่มองว่าการสั่งการและการรับคำสั่งเป็นเรื่องจำเป็นจริง ๆ หรือรับไม่ได้ เท่ากับเป็นการพิจารณาสถานการณ์ว่าตนควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อต้องเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้และเป็นผู้ตามที่ดีได้ มองว่าผู้อื่นมีความสามารถและรับผิดชอบงานที่มอบหมายได้โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด เชื่อถือในความสามารถที่ผู้อื่นมี และได้พิจารณาตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว สอดคล้องกับบทบาทในการบริหารงานที่ต้องมีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจในการบริหารงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ชอบให้ผู้อื่นควบคุมบังคับ เพราะว่าตนยังมีอำนาจในการบริหารให้แก่ผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็ไม่ชอบให้ผู้อื่นควบคุมบังคับ เพราะว่าตนยังมีอำนาจอยู่เหนือผู้อื่นในฐานะที่เป็นหัวหน้า (Leader) ขององค์กร เป็นค่านิยมที่มุ่งให้มีการยกย่องด้านอำนาจด้วย แต่ถ้ามองในแง่ที่องค์กรนี้เป็นองค์การทางวิชาการ การที่ผู้บริหารยอมรับภาวะการควบคุมและการแสดงออกการควบคุมเพียงระดับกลาง ย่อมเป็นความประสงค์ที่จะให้มีความเป็นอิสระทางวิชาชีพไม่ไปก้าวก่ายการสอนตลอดเวลาเหมือนการดูแลพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ขณะปฏิบัติงานในสถานประกอบการที่ใช้แรงงาน แต่ถ้าพิจารณาถึงบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กร จำเป็นต้องมีการติดตามควบคุมกำกับงาน การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านการควบคุม (WC) ในระดับปานกลางจึงอาจจะมองในแง่ที่ว่ายังไม่เข้มพอหรือไม่ได้ปฏิบัติในหลักการข้อนี้อย่างชัดเจน



จากการพิจารณาเป็นรายสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มีพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุม (EC) ในระดับปานกลางทุกสถานภาพ เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งมากกว่า 15 ปี ที่อยู่ในระดับต่ำ ส่วนพฤติกรรมความต้องการการควบคุม (WC) ก็อยู่ในระดับปานกลางทุกสถานภาพ เว้นแต่ผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ พิจารณาได้ว่าผู้ที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งตำแหน่งมากกว่า 15 ปี ไม่ต้องการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา มีแนวโน้มจะยอมตามยอมเสียอำนาจ ไม่ต้องการใช้ภาวะการตัดสินใจ ไม่ใช่อำนาจที่มีอยู่บังคับควบคุมผู้อื่นทั้งที่เป็นภาระที่ต้องการกระทำ อาจจะเป็นผลมาจากการเชื่อถือในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือไม่ก็เพราะต้องการความรักใคร่ผูกพันมาก และอาจจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โครงสร้างการทำงานไม่ซับซ้อน ไม่ต้องใช้ภาวะการควบคุมสูง แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าหากองค์การใดขาดการควบคุมอย่างเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม กิจกรรมขององค์การก็จะด้อยประสิทธิภาพลงไป เพราะเท่ากับดำเนินงานไม่ครบวงจรหรือไม่เต็มกระบวนการของการบริหารงานและไม่สอดคล้องกับการจัดการเชิงระบบ (System approach) ที่ต้องมีการควบคุมเป็นองค์ประกอบด้วยผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการมีพฤติกรรมความต้องการควบคุม (WC) ในระดับต่ำ พิจารณาได้ว่าเป็นผู้ที่ไม่ต้องการให้ผู้อื่นมาใช้อำนาจเหนือตน ต้องการเป็นผู้มีความอิสระในการทำงาน แต่ในระบบราชการซึ่งโรงเรียนก็เป็นหน่วยงานในระบบนี้มีความจำเป็นที่ต้องให้บุคคลหรือหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปควบคุมกำกับกับปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่งด้วย

ผลการวิจัยที่ปรากฏผลด้านพฤติกรรมกรรมการควบคุม (EC, WC) ดังที่กล่าวแล้วนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หน่วยงานบังคับบัญชาทั้งในระดับอำเภอ และระดับจังหวัดควรได้ตรวจสอบหาผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความเข้าใจในการบริหารอย่างถูกต้อง ให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมตามหลักสูตรเฉพาะ หรือให้เข้ารับการศึกษารื่องการบริหารในหลักสูตรที่สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษากำหนดจัดขึ้นเป็นครั้งคราวตามที่เห็นเหมาะสม อีกทั้งยังต้องมีการจัดให้มีการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารให้กว้างขวางและสม่ำเสมอ แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 6 (2530-2534) กำหนดให้หน่วยงานการศึกษาทุกระดับดำเนินการตามนโยบาย

เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร จำเป็นต้องควบคุมดูแลให้โรงเรียนดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้องด้วย แต่ทั้งนี้ต้องไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าควบคุมมากเกินไปจนกลายเป็นเผด็จการเพียงแต่ให้เกิดความตระหนักในการใช้อำนาจในทางที่ถูกต้องอยู่ในเกณฑ์หรือระดับที่เหมาะสม เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนบุคลากรอื่นของโรงเรียนก็ควรได้เสริมสร้างความเข้าใจเรื่องกระบวนการควบคุมกำกับทางการบริหารโดยวิธีพิมพ์เอกสารเผยแพร่ให้ศึกษา หรือการเข้าบุคลากรทางการนิเทศการศึกษาทั้งศึกษานิเทศก์ ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ตลอดจนผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ คอยชี้แนะให้เกิดความสอดคล้องกันในบทบาทและภาระหน้าที่ของแต่ละคนหรือแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจนด้วย

2.4 ลักษณะพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพัน (EA,WA) เป็นพฤติกรรมที่ ชุทซ์ (Schutz 1967 : 195-198) ให้ทัศนะไว้ว่าเป็นพฤติกรรมภายในภายนอกอันเนื่องมาจากความต้องการทางอารมณ์ ความใกล้ชิดสนิทสนม และความเกลียด เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลต่อบุคคลและเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มีพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน (EA) ในระดับสูงและมีพฤติกรรมความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (WA) ในระดับปานกลาง พิจารณาได้ว่าเป็นผู้มีแนวโน้มที่จะแสวงหาความรัก ความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานทั้งในลักษณะที่จะดึงเข้ามาใกล้ชิด ให้ความรัก ความเอาใจใส่ และความสนใจเกินสมควร จนทำให้เกิดกลุ่มย่อยหรือกลุ่มผลประโยชน์ใหม่ในวงงานจนทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานได้ เพราะจะทำให้การมอบหมายงาน การให้ประโยชน์เกื้อกูลและรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ เบี่ยงเบนไปจากหลักการของระบบคุณธรรม (Merit System) ผู้ร่วมงานส่วนหนึ่งก็ขาดขวัญและกำลังใจได้ ชุทซ์ (Schutz 1967:134) อ้างใน ประไพ ลวภิรมย์โชติ (2529 : 156) ให้ทัศนะไว้ในประเด็นที่ว่าความร่วมมือประสานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการรวมกันในเรื่องต้นการควบคุมและการรักใคร่ผูกพัน เป็นการแสดงออกหลังจากได้สัมพันธ์กันแล้วเพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันดำรงอยู่ได้ และความรักใคร่ผูกพันเป็นพฤติกรรมทางอารมณ์ระหว่างคน 2 คน ที่จะเกิดขึ้นในเวลาใดก็ได้ ทั้งในแง่มิติภาพและความแตกแยก



ถ้าพิจารณาพฤติกรรมทั้งสองด้านที่พบจากการวิจัยจะเห็นว่า มีการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน (EA) ในระดับสูง แต่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (WA) ในระดับปานกลาง พิจารณาได้ว่าในการพยายามที่จะให้ความสนิทสนมกับผู้อื่นมากกว่าปกตินั้นอีกด้านหนึ่งตนก็มีความต้องการให้ผู้อื่นเข้ามาสนิทสนมด้วยเพียงธรรมดาไม่ถึงกับเป็นพิเศษแต่ประการใด ดังนั้นแม้ว่าการแสดงออกถึงความรักใคร่ผูกพันที่แสดงออกอย่างเปิดเผยโดยไม่คิดถึงการปฏิเสธและความไม่น่ารักของตน เพื่อให้เกิดความยอมรับ แม้จะทำให้มิตรภาพของผู้อื่นเสื่อมไปก็ยิ่งกล้าที่จะกระทำ จนกว่าความต้องการของตนล้มฤทธิ์ผล และความต้องการนี้หากต้องถูกปฏิเสธก็จะมีความรู้สึกที่ไม่เป็นมิตรต่อกันในทันที ภาพเชิงบวกและภาพเชิงลบของบุคคลประเภทนี้จึงเกิดขึ้นกับผู้ที่อยู่ในแวดวงการทำงานของเขาเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยอีกด้านหนึ่งที่พบว่า มีพฤติกรรมความต้องการความรักความผูกพัน (WA) ในระดับปานกลางก็จะเป็นภาพลักษณ์ที่ช่วยทำให้ความรู้สึกในทางลบลดความเข้มลง เพราะการที่ผู้บริหารไม่ประสงค์ให้ผู้อื่นมาสนิทสนมด้วยจนมากเกินไปเท่ากับปิดกั้นโอกาสของผู้อื่นที่เข้ามาแสวงหาความรักหรือความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งไว้ส่วนหนึ่งด้วย คนอื่น ๆ อีกหลายคนจึงมีแนวโน้มที่จะได้มีโอกาสรักใคร่ผูกพันกับผู้บริหารเท่าเทียมกันทุกคน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในสถานการณ์เช่นนี้ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องการให้คำแนะนำความชอบโดยใช้ความสนิทสนมเป็นพิเศษ เป็นข้อผลการพิจารณา ซึ่งถือว่าถูกต้องเหมาะสม เพราะการพิจารณาจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน มิใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัว

จากการพิจารณาเป็นรายสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มีพฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน (EA) ในระดับสูงทุกสถานภาพ โดยผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 31 ปี มีคะแนนต่ำกว่าสถานภาพอื่น และมีพฤติกรรมด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (WA) ในระดับสูงเพียง 4 สถานภาพ คือ ผู้ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี ผู้มีอายุมากกว่า 50 ปี ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง 11-15 ปี นอกจากนั้นมีพฤติกรรมด้านนี้ในระดับปานกลาง พิจารณาได้ว่าผู้บริหารที่มีลักษณะความรักใคร่ผูกพันสูงจะช่วยให้ครูได้รับความสนิทสนม และกล้าที่จะให้ความสนิทสนมกับผู้บริหารด้วย ทำให้เกิดประโยชน์ในด้านความเข้าใจกันและกันได้ง่ายขึ้น และสอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องร่วมมือและประสานการ

ปฏิบัติกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับหน่วยงาน แม้แต่องค์กรที่ไม่ได้ดำเนินงานทางการศึกษา เพื่อที่จะช่วยกันพัฒนาคุณภาพการจัดการประถมศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไปด้วย การที่ผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละสถานภาพมีระดับพฤติกรรมด้านความรักใคร่ผูกพัน (EA,WA) ที่ไม่แตกต่างกันมากเช่นนี้ ทำให้เห็นได้ว่าสถานภาพส่วนบุคคลไม่เป็นอุปสรรคต่อสัมพันธภาพที่จะมีต่อกันทุกคนพร้อมที่จะให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจและเป็นมิตรต่อกัน

แต่อย่างไรก็ตาม ความรักใคร่ผูกพันที่มีต่อกันและกันในระดับสูงเช่นนี้อาจจะทำให้เกิดลักษณะการเน้นตัวเอง (overpersonal) มากเกินไป แล้วผลที่ตามมาคือผู้บริหารโรงเรียนจะกลายเป็นคนที่ต้องการคำยกย่องสรรเสริญจนเกินจริงโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะกลายเป็นผู้มีพฤติกรรมเชิงประจบสอพลอ ผู้บริหารผู้บริหารก็จะถือตนเองเป็นศูนย์กลางความสนใจในหลาย ๆ สถานการณ์ จนอาจจะทำให้มองไม่เห็นแนวพัฒนางานจากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งปวง หรือไม่ยอมรับความเห็นของผู้อื่น การแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผู้อื่นก็จะแสดงออกโดยมีเจตนาอื่นแฝงเร้น หรือเพื่อต้องการดึงเข้ามาเป็นพวก โดยหวังจะให้ตนเป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นที่มีผู้สนับสนุนน้อยกว่า ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรได้รับการชี้แจงหรือเข้าร่วมประชุมสัมมนาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ การสร้างกลุ่มพัฒนาคุณภาพและกระบวนการบริหารเชิงระบบ เป็นต้น เพื่อสร้างความตระหนักแก่บุคคลกลุ่มนี้ทั้งในเรื่องความสำคัญของผู้ร่วมงานและความสำคัญของระบบงาน

จากสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานและผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ ควรจัดพิมพ์เอกสารทางวิชาการ หรือรายงานการวิจัย หรือบทความที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเผยแพร่ให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบ และสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องนี้ เขียนบทความตีพิมพ์ เผยแพร่รวมทั้งหาช่องทางชี้แจงแนะนำให้รู้และตระหนักถึงคุณค่าคุณประโยชน์ของการเป็นผู้มีพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เหมาะสม เพราะพฤติกรรมดังกล่าว เป็นพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ถ้ามีพฤติกรรมด้านการร่วมประสานสัมพันธ์อย่างราบรื่นก็จะสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นหรืออยู่กับคนอื่นได้โดยไม่มีปัญหา ปฏิบัติตนในภาระหน้าที่



ต่าง ๆ ได้โดยไม่มี ความกังวลใจ รู้ที่จะรับมิตที่ เหมาะสมและไม่ยอมรับมิตที่ไม่ เหมาะสม ตระหนักตนเองอยู่เสมอว่าเป็นคนมีค่าและมีความสำคัญ ถ้ามีพฤติกรรม การควบคุมที่เหมาะสมก็จะรู้ที่จะใช้อำนาจได้สอดคล้องได้กับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตระหนักว่าตนมีความสามารถมีความรับผิดชอบ ไม่คิดจะผลักภาระให้ผู้อื่นรับผิดชอบ ฝ่ายเดียว ไม่คิดจะแบกภาระงานไว้คนเดียวเช่นกัน เพราะคิดว่าผู้อื่นยอมรับและ เชื่อถือตน พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานตามที่ตนตัดสินใจ ถ้ามีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันที่ดี ก็จะรู้สึกมั่นใจในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น วิธีที่จะทำให้ผู้อื่นชมชอบตน และตนก็ให้ ความชมชอบผู้อื่นได้อย่างแท้จริง พฤติกรรมเหล่านั้นคือพฤติกรรมการบริหารงานที่จะทำ ให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ ควรศึกษาและประมวลพฤติกรรมย่อยของพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมสนับสนุนพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อนำ เสนอให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบเองว่าตนมีพฤติกรรมเหล่านั้นมากน้อยแค่ไหน แล้วจะได้ ทราบว่าควรจะได้พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับที่ เหมาะสมในพฤติกรรมใด ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น อาจจะศึกษาและปฏิบัติตาม คำแนะนำในคู่มือพัฒนาคุณลักษณะที่นักพฤติกรรมศาสตร์เขียนตีพิมพ์ออกจำหน่ายทั่วไป อาจจะทำเอาพฤติกรรมที่เห็นว่าประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ เป็นต้นแบบพฤติกรรม แล้วปฏิบัติตามในสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ อาจจะมีสมัครเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาคุณลักษณะ และทักษะทางสังคมซึ่งมีหลักสูตรการฝึกอบรมในทำนองนี้อย่างแพร่หลายทั้งที่เป็นสถาบัน พัฒนาคุณลักษณะของเอกชนและที่หน่วยงานราชการเป็นผู้ฝึกอบรม

3. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ ควรจัดกิจกรรมทางสังคมให้ผู้บริหารได้มีโอกาสพบปะสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดหรือทำกิจกรรมอื่นด้วยกัน โดยอาจจะจัดในวาระที่มีการประชุมชี้แจงข้าราชการ ที่มีอยู่ปกติหรือในวาระพิเศษอื่นก็ตามแต่จะพิจารณาเห็นสมควร เพื่อให้ผู้บริหารได้พบ เห็นศึกษาและเรียนรู้พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งกันและกันเพราะกิจกรรม ทางสังคมจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงออกในสิ่งที่เขามีความรู้ความสามารถ และ แสดงความต้องการในสิ่งที่เขาปรารถนาจะทำให้สำเร็จเป็นอย่างดี

4. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมและอนุญาตให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีให้กว้างขวางกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยอาจจะกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยราชการต้นสังกัด และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกให้สอดคล้องกับนโยบาย เพราะนอกจากผู้เรียนจะได้ศึกษา เรียนรู้ความก้าวหน้าและวิทยาการด้านต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ยังเป็นที่ยืนยันตรงกันในกลุ่มนักวิชาการ หรือสถาบันวิชาชีพต่าง ๆ ว่า คุณวุฒิเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลมีความสำนึกที่ดี รู้ที่จะเป็นผู้นำหรือผู้ตามที่มีคุณภาพ รู้จักบทบาทของตนเองในกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกับผู้อื่น

5. การอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น ควรบรรจุเนื้อหาการพัฒนาพฤติกรรมความล้มพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ในหลักสูตรด้วย เพราะจะเป็นการสร้างเสริมความรู้ความสามารถ และความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ และการบริหารบุคคลอีกด้านหนึ่ง ช่วยทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้

ส่วนข้อเสนอสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า

1. ควรศึกษาพฤติกรรมความล้มพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ที่สัมพันธ์กับลักษณะหรือบรรยากาศของโรงเรียน ลักษณะการปฏิบัติงาน หรือผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารงานด้วย

2. ควรศึกษาพฤติกรรมความล้มพันธ์ระหว่างบุคคลหรือลักษณะพฤติกรรมด้านอื่นของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือที่ต่างไปจากนี้เพิ่มเติมด้วย เช่น

2.1 เครื่องมือ 3-D Theory (Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model หรือ 3-D Management style theory) ของ เรดดิน (William J. Reddin) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากรูปแบบจตุรัสของผู้บริหาร (Managerial Grid) โดยเพิ่มมิติด้านประสิทธิภาพขึ้นมาอีกมิติหนึ่งจากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิม เครื่องมือนี้จะบอกได้ว่าผู้นำมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพ มีลักษณะอย่างไรในแต่ละสถานการณ์

2.2 เครื่องมือ LEAD (Leadership Effectiveness and Adaptability Description) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดยศูนย์การศึกษากา



เป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการเป็นผู้นำและความสามารถในการปรับตัว เครื่องมือนี้จะตรวจสอบได้ว่าผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ พฤติกรรมนั้นจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพการบริหารงาน และผู้บริหารจะรู้จักวิธีปรับแบบการบริหารของตนให้ตนให้เหมาะสมด้วย นั่นคือผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมนั้น ๆ ให้เหมาะกับแนวคิดและรูปแบบการทำงาน ช่วยให้เรียนรู้และเข้าใจพฤติกรรมศาสตร์ได้ง่ายขึ้น

2.3 เครื่องมือ TA (Transactional Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ อีริก เบอว์น (Eric Berne) พัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการโต้ตอบของบุคคลโดยกำหนดพฤติกรรมจาก อีโก้ (Ego) 3 ระดับคือ พ่อแม่ ผู้ใหญ่ เด็ก (P - A - C) ภาวะพ่อแม่จะเป็นพฤติกรรมการควบคุมทั้งในลักษณะการส่งเสริมและตำหนิ ภาวะผู้ใหญ่จะเป็นพฤติกรรมการใช้เหตุผลหรือการวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา ภาวะเด็กจะเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีคนอื่นเข้ามาให้ความช่วยเหลือหรือประคับประคองให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยอาจจะแสดงออกในลักษณะความไม่ประสีประสาในเรื่องทั้งปวง เครื่องมือนี้จะบอกได้ว่าผู้บริหารจะปรับให้มีความสมดุลย์ระหว่าง พ่อแม่ : ผู้ใหญ่ : เด็ก ในการแสดงออกที่ตนมีความสามารถและการเสนอความต้องการในสิ่งที่ตนมีเจตนาได้อย่างไร จะช่วยให้เข้าใจผู้ร่วมงานและปรับตัวในการทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย