



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะของการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 โดยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1. สุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจี และบอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 269 คน จากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 879 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นแบบตรวจสอบ (Check list) และแบบประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งได้สร้างแบบสอบถามด้วยการค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามของ สุนีย์ จิตรเนื่อง มาพัฒนา เมื่อตรวจสอบแก้ไขแล้วนำไปให้ผู้ชำนาญการ จำนวน 10 ท่าน ช่วยให้ออกแบบปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียน นอกเขตการศึกษา 1 ซึ่งเป็นเขตที่ทำการวิจัย จำนวน 34 คน แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ $= 0.85$

3. การส่งแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลส่วนหนึ่งได้จัดส่งและรับคืนด้วยตนเอง อีกส่วนหนึ่งส่งแบบสอบถามและรับคืนทางไปรษณีย์ แบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้บริหารทั้งหมด จำนวน 269 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 221 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.15

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS-X

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 1 ส่วนใหญ่อายุเกิน 41 ปี
3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาปัจจุบัน ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วงเวลา 1-5 ปี มีจำนวนมากที่สุด
4. วุฒิทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ปรากฏผลดังนี้

1. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านคตินิยม เมื่อพิจารณาผลรวมความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวบปรากฏว่าอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.42$) มีข้อที่น่าสังเกตว่าเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เห็นด้วยอย่างยิ่งมีจำนวน 7 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยมีดังนี้

- สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร และคัดสรรใจได้อย่างถูกต้อง

- รู้จักการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ
- มีความรู้ทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับชั้นที่จัดขึ้น ในสถานศึกษาของตน
- มีความสามารถในการวิเคราะห์งานที่ตนรับผิดชอบได้ เป็นอย่างดี
- รู้จักวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน
- รู้ถึงความต้องการที่จำเป็น ในด้านงบประมาณและมีเหตุผลในการของบประมาณ
- มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบและรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์

กันอย่างไร

2. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาผลรวมความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อแล้วความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- ควรแสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ

ในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ

- ควรให้ออกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและ

ความสามารถ

- ให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ในโรงเรียนอย่างจริงใจ
- ยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยเท่าเทียมกัน
- สร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้ เป็นอย่างดี
- สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านเทคนิค เมื่อพิจารณาผลรวมความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีจำนวน 3 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้

- สามารถพูดหรือ เขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตาม เข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจน
- สามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด
- เข้าใจระบบบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโรงเรียน และสามารถปฏิบัติ

ได้ถูกต้อง

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะเห็นว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร เรียงค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- (1) ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ด้านคตินิยม $\bar{X} = 4.42$
- (2) ทักษะทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ $\bar{X} = 4.41$
- (3) ทักษะทางการบริหารด้านเทคนิค $\bar{X} = 4.36$

การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีจำนวนร้อยละ 84.6 ส่วนเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 15.4 แสดงให้เห็นว่าในสังคมทั่วไปยังคงมีหรือยอมรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่เป็นเพศหญิง ก็มีโอกาสหรือมีการยอมรับกันมากขึ้น จะเห็นได้ว่าผลจากการวิจัยครั้งนี้มีผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่เป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 15.4 ทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ก็เปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้เรียนต่อทางด้านการบริหารในระดับสูงมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่อายุเกิน 41 ปีขึ้นไป ประมาณร้อยละ 80 ซึ่งสอดคล้องกับหลักการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งต้องอาศัยเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันต้องมีการสอบคัดเลือกเพื่อฝึกอบรมหรือเลื่อนตำแหน่ง และก่อนที่จะมีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารก็มีการฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพของผู้บริหาร ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาปัจจุบัน อยู่ในช่วงเวลา 1 - 5 ปี มีจำนวนมากที่สุดร้อยละ 43.4 แสดงให้เห็นว่ามีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนตามนโยบายที่ไม่ต้องการให้ผู้บริหารอยู่ที่เดิมนานจนเกินไป วุฒิทางการศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82.80 แสดงให้

เห็นว่าหน่วยงานทางการศึกษาทุกหน่วยงานได้สนับสนุนให้ผู้บริหารได้มีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และคุณวุฒิเพิ่มขึ้น รองลงมาคือ ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 9.5 ปริญญาโทร้อยละ 7.7 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิปริญญาเอก ยังไม่มี เมื่อผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีโอกาสที่ผู้บริหารจะได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและเอกคงมีมากขึ้นในอนาคตและน่าจะมีการสนับสนุนให้ศึกษาต่อมากยิ่งขึ้น เพราะสถาบันทางการศึกษาที่เปิดสอนระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษามีถึง 11 แห่งด้วยกัน

ตอนที่ 2

1. จากผลการวิจัยทักษะทางด้านคตินิยมพบว่า โดยส่วนรวมแล้วผู้บริหารเห็นด้วยกับทักษะด้านนี้ และถ้าพิจารณาเป็นรายชื่อผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง ตามแบบสอบถามทุกข้อจากทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ทักษะด้านคตินิยมจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีความ โดยเฉพาะทักษะทางด้านคตินิยม ใน 7 ข้อต่อไปนี้ คือ ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รู้จักการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ จะต้องมีความรู้ทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน สามารถในการวิเคราะห์งานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี รู้จักวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน รู้ถึงความต้องการที่จำเป็นในด้านงบประมาณและมีเหตุผล ในการของบประมาณ และมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบ และรู้ว่าหน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งทั้ง 7 ประการนี้ได้รับการประเมินให้เป็นทักษะทางด้านคตินิยมที่สูงที่สุดตามลำดับ ทั้งนี้จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรรู้จักการพิจารณาแยกแยะความแตกต่างในการปฏิบัติงานของบุคคล สามารถตัดสินใจให้ความดีความชอบได้ถูกต้องและยุติธรรม ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีทั้งจะต้องรู้จักการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ สามารถวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี รู้ถึงความต้องการในด้านงบประมาณโดยมีเหตุผลในการของบประมาณพร้อมทั้งรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งตรงกับกระบวนการทางการบริหารที่ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) กล่าวไว้และได้รับการยกย่องมากที่สุดมี 7 ประการคือ

- การวางแผน
- การจัดองค์การ
- การบริหารบุคคล
- การอำนวยการหรือสั่งงาน
- การประสานงาน
- การรายงาน และ
- การจัดสรรงบประมาณ (อ้างในพทงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2529 : 39)

และผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับชั้นที่จัดขึ้น ในสถานศึกษาของตน ทั้งนี้ จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในฐานะเป็นผู้แทนทางวิชาการในโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ซึ่งถือได้ว่าผู้บริหารจะต้องใช้เวลากับงานวิชาการถึง 40% ตามความคิดเห็นของ เคราส์ และ แอทกินสัน (อ้างใน พทงษ์ บุญจิตราดุลย์ Krouse and Atkinson 2527: 100)

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารควรมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย โดยที่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีทักษะทางด้านที่อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง 6 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ผู้บริหารควรแสดงความยินดีและยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนในโรงเรียนอย่างจริงใจ ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน สามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกลุ่มผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี สามารถปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมทั้ง 6 ประการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 1 ให้ความสำคัญในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีความสอดคล้องกับหลักและทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 7 ประการของ กริฟฟิส (Griffith 1965 : 243 - 253) ที่ว่า นักบริหารการศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่ม นักปรับปรุง ผู้ให้การยอมรับ ผู้ให้ความช่วยเหลือ นักพูดที่เก่ง นักประสานงานที่ดี และเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมเหล่านี้ในทางที่ดีและเห็นด้วยอย่างยิ่ง ควรจะได้นำไปปรับปรุงตนเองในการปฏิบัติให้เห็นชัดเจน

และทั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการควรจะไป เป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก หรือพัฒนาพฤติกรรมของผู้ที่จะก้าว เข้ารับตำแหน่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดของวงการศึกษาระดับประเทศ

3. ทักษะทางด้านเทคนิค จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาโดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย แต่มีข้อสังเกตที่ผู้บริหารมีความคิด เห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่งอยู่ 3 ประการคือ สามารถพูดหรือ เขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตาม เข้าใจได้ถูกต้อง และชัดเจน สามารถทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด เข้าใจ ระบบบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโรงเรียนและสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง จะเห็นได้ว่าทักษะ ทางด้านเทคนิคซึ่งมีความจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารระดับ ประถมศึกษานับว่าต้องรับผิดชอบในงานที่ยังจำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะทางด้านเทคนิคอยู่มาก ดังนั้น ความคิดเห็นที่ว่าจะต้องพูดหรือ เขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตาม เข้าใจได้ถูกต้องชัดเจน จึงเป็นทักษะ ทางด้านการสื่อสารที่จำเป็นอย่างยิ่งตามที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 76) กล่าวว่า การสื่อสารที่ดีนำไปสู่ความ เข้าใจอันดี ซึ่งนำไปสู่การร่วมมือในการประสานงานและเป็นผลให้ เกิดความก้าวหน้าและความสำเร็จ และยังเน้นทักษะที่ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด นั่นก็คือผู้บริหารสามารถใช้ทักษะทางเทคนิคการสื่อสาร นั้นเอง ส่วนที่ว่าผู้บริหารควรเข้าใจระบบบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโรงเรียนและสามารถ ปฏิบัติได้ถูกต้อง นับว่าความคิดเห็นที่เห็นด้วยอย่างยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพราะในด้าน การเงินนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตัวผู้บริหารและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เสมอ ถ้าบุคคลผู้นั้นปฏิบัติไม่ถูกต้องตามระเบียบการเงิน ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยทักษะทางด้านนี้ เสียทั้งหมดถึงแม้จะมีผู้ทำหน้าที่แทนในเรื่องธุรการการเงินก็ตาม

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขต การศึกษา 1 จะพอมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจในทักษะทั้ง 3 ด้าน เป็นอย่างดี เพราะจากความคิดเห็นที่ประเมินได้จะเห็นว่ามีความเฉลียวอยู่ในระดับเห็นด้วย เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ทักษะทางด้านคตินิยม ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค ซึ่งตรงกับที่นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 18) กล่าวไว้ว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีหน่วยงานมากและสัมพันธ์กับองค์การภายนอกมาก ครูใหญ่ก็จำเป็นต้องมี

ทักษะทางคณิตศาสตร์และทางมนุษยสัมพันธ์มาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กบางที่ครูใหญ่ก็ต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ เพราะอาจจะต้องลงมือทำงานทางธุรการต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารยิ่งสูงขึ้นไปย่อมต้องใช้ทักษะทางคณิตศาสตร์สูงกว่าทักษะทางเทคนิค

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านคณิตศาสตร์ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค ตามทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) จะเห็นว่าผู้บริหารเห็นด้วยว่ามีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงควรยึดเป็นแนวในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ปรับปรุงการบริหารงาน

จากผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในทักษะด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้านนั้น มีข้อที่ผู้บริหาร ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร ตามลำดับความสำคัญที่นำมากล่าวพอเป็นสังเขปดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรและตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้อง จะเห็นว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร เป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาด้วยความ รอบคอบ ยุติธรรม และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก ควรวาง แนวในการปฏิบัติให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เช่น อาจจะมีเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา หรือมีการตั้ง คณะกรรมการในการพิจารณา เพราะผลของการพิจารณาที่ถูกต้อง ยุติธรรม จะเป็นแรงจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูส่วนใหญ่ด้วย
2. การรู้จักการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหาร เห็นว่า การรู้จักการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และขอบข่ายของงานที่ปฏิบัติ เป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะต้องรู้จักกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ตลอดจนขอบข่ายของงานที่จะปฏิบัติ ในหน่วยงาน ของตนเองได้ การที่จะกำหนด นโยบาย เป้าหมาย ของงานที่ปฏิบัติได้ ผู้บริหารจะต้องรู้ถึง ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน และรู้ว่าจะแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ อย่างไร
3. การมีความรู้ทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของ คน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรของแต่ละชั้นในสถานศึกษาที่ตนปฏิบัติงาน เพื่อจะได้รู้ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนในแต่ละชั้น เพื่อจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และเพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ
4. ความสามารถในการวิเคราะห์งานที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้อง สามารถวิเคราะห์งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้ ควรรู้งานแต่ละอย่างอะไรมีความจำเป็นควรทำ ก่อนหลัง ปัญหาไหนควรแก้โดยด่วนในทันที และการรู้จักยึดหยุ่นตามลักษณะของงาน
5. การรู้จักวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอน การ บริหารอาคารสถานที่ซึ่งเป็นส่วนสำคัญด้านหนึ่งของการบริหาร โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสิ่ง

ที่ผู้บริหารต้องศึกษาและจัดวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอน เพื่อปรับปรุงและสนับสนุนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

6. การรู้ถึงความต้องการที่จำเป็นในด้านงบประมาณ และมีเหตุผลในการขอ งบประมาณ ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้ถึงความต้องการที่จำเป็นในด้าน งบประมาณ และมีเหตุผลในการของบประมาณ ทั้งนี้เพื่อนำงบประมาณมาใช้ในหน่วยงานของตน ให้สนองความนโยบายและเป้าหมายที่ได้วางไว้ในสถานศึกษาที่ตนปฏิบัติงานอยู่

7. ควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบ และรู้ว่าหน่วยงานย่อย สัมพันธ์กันอย่างไร ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาที่ ตนปฏิบัติงานอยู่ว่างานแต่ละงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร ควรวางแผนทางการ ปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กันอย่างไร ทั้งด้านตัวบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการในการ ปฏิบัติงาน และมีการเขียนพรรณางาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

8. นักบริหารควรนำหลักการ กระบวนการบริหารงาน POSDCORB ของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) มาใช้ เพราะจากการตรวจสอบทักษะทางด้านดังกล่าว ชี้ให้เห็นเป็นความจำเป็นว่า สถาปัตยกรรมทางการบริหารก็คือ กระบวนการทางการบริหาร สิ่งนี้จะทำให้โครงสร้างและการดำเนินงานไม่ผิดพลาด

9. ผู้บริหารควรนำแนวคิดในด้านการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นกำลังใจ เพราะว่าเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานประสบความสำเร็จก็จะส่งผลให้กับชื่อเสียงของผู้บริหารและโรงเรียน

10. ผู้บริหารควรให้คำปรึกษาหรือสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือทำงานเป็นทีม กับผู้ร่วมงาน เพราะการให้ความช่วยเหลือและการทำงานเป็นทีมจะช่วยลดความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้มากยิ่งขึ้น

11. ควรมีการฝึกอบรมในการสร้างบุคลิกภาพ และการปรับปรุงตัวของผู้บริหาร ให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การฝึกพูดในที่ชุมชน การร่วมงานสังคม เป็นต้น

12. ควรมีการฝึกอบรมผู้บริหารทางด้านการจัดทำงบประมาณ การจัดทำระบบบัญชี การเงิน และการควบคุมการใช้จ่ายเงิน ให้ถูกต้องตามระเบียบการเงินที่วางไว้

จากการใช้ทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอส แคท (Robert L. Katz) ในการวิจัย ค้นคว้าเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 1 ครั้งนี้ สิ่งที่ค้นพบเรื่องทักษะทางการบริหาร ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน ผู้บริหารนำที่จะได้ศึกษารายละเอียดในข้อค้นพบเป็นรายการ แต่ละข้อของแบบสอบถาม แล้วนำมาพิจารณาว่า มีจุดอ่อนหรือปัญหาด้านใดบ้างตามรายละเอียด ที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองและหน่วยงาน ให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามนโยบายและ เป้าหมายที่วางไว้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย ในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ตาม ความคิดเห็นของผู้บริหาร 3 ด้าน คือ ด้านคตินิยม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ผู้วิจัยเห็นว่า ในอนาคตควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L.Katz) โดย เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หรืออาจจะ เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดอื่น ๆ หรือเขตการศึกษาอื่น ๆ
3. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ประการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่มีขนาดแตกต่างกัน