



## สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่าที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นของผู้บริหารและของครูอาจารย์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนในอนาคต

### สมมติฐานของการวิจัย

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง อยู่ในระดับสูงทั้ง 2 ด้านคือ ด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารและครูอาจารย์
  - 2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น ของผู้บริหารและของครูอาจารย์ไม่แตกต่างกัน
  - 2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ ในพฤติกรรมที่เป็นอยู่และที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น

กลุ่มประชากรได้แก่ ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ ซึ่งสุ่มตัวอย่างมา 18 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 18 คน ครูอาจารย์ 428 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่คณะผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวจากแบบสอบถาม LBDQ ซึ่งสร้างโดย Andrew W. Halpin คำถามยี่สิบงานบริหารการศึกษา ทั้ง 5 อย่าง และได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) ปรากฏว่ามีความเชื่อมั่น 0.86

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเองทุกแห่ง ได้รับแบบสอบถามคืนมาคิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีหาค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความมีนัยสำคัญทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มด้วย t-test

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. สถานภาพส่วนตัว

1.1 ผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุอยู่ในระหว่าง 30-39 ปี และ 40-49 ปี มีวุฒิปริญญาตรี บริหารโรงเรียนที่ประจำอยู่ในระหว่าง 1-5 ปี และเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน

1.2 ครูอาจารย์ ส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุอยู่ในระหว่าง 18-29 ปี มีวุฒิปริญญาตรี และประจำอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันในระหว่าง 1-5 ปี

2. พฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเองและของครูอาจารย์

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารและครูอาจารย์

3.1 พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร ด้าน Initiating Structure ด้าน Consideration และพฤติกรรมรวมทั้งสองด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ พฤติกรรมที่ควรจะเป็นสูงกว่าที่เป็นอยู่จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 พฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหาร คำน Initiating Structure  
 คำน Consideration และพฤติกรรมรวมทั้งสองค่าน ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงและที่  
 ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าของครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่  
 ระดับ .01

4. พฤติกรรมทางการบริหาร ที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า  
 ผู้บริหารควรปฏิบัติมี 24 ข้อ คือข้อ 1-30 ยกเว้นข้อ 6, 9, 14 และ 24 ในแบบสอบถาม  
 พฤติกรรมที่ควรจะเป็น

อภิปรายผล

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ  
 จากข้อสรุปของ ฮัลพิน (Halpin) <sup>1</sup> ได้สรุปจากผลงานการวิจัยของเขา  
 ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือผู้ที่มีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นว่า มีพฤติกรรมทางการบริหาร สูงทั้ง  
 คำน Initiating Structure และ Consideration จากผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้พบ  
 ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมทางการบริหารโดยเฉลี่ย พฤติกรรมค่าน Initiating  
 Structure และพฤติกรรมค่าน Consideration ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับสมมติ  
 ฐานข้อ 1 ที่ว่า อยู่ในระดับสูงทั้งสองค่าน ย่อมแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมี  
 พฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่ควรจะเป็น ย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงคุณภาพของ  
 การมัธยมศึกษาควยอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการเฟ้นหาตัวผู้บริหารอาจจะไม่ได้พิถีพิถันมากนัก  
 โดยมากจะถืออาวุโส ระดับเงินเดือนสูง และคุณวุฒิตั้งแต่ ป. กศ. สูง ขึ้นไป แล้วเขอาบรมเตรียม  
 ผู้บริหารเป็นเวลาประมาณ 3 เดือน ดังนั้นจึงอาจจะไม่เข้าใจในหลักการบริหารดีพอ จึงเป็น

<sup>1</sup>Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents,  
 2nd ed. (Chicago : Midwest Administration Center, University of Chicago,  
 1959), p. 10.

ไปได้ที่ทำให้พฤติกรรมทางการบริหารไม่อยู่ในระดับที่สูงเท่าที่ควร อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารส่วนมากมีอายุสูง การที่ดำรงตำแหน่งนานเกินไปโดยไม่มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนโรงเรียนบ้างเลย พฤติกรรมทางการบริหารอาจจะลดลงได้

การที่พฤติกรรมด้าน Consideration ของผู้บริหารมีแนวโน้มสูงกว่าพฤติกรรมด้าน Initiating Structure สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟอย (Foy)<sup>2</sup> และ วิจิตรธีระกุล<sup>3</sup> ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า วัฒนธรรมของไทยเป็นสังคมไมตรีสัมพันธ์ มีการเน้นความสำคัญของการสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลเป็นพิเศษ ผลการวิจัยของ ราฟิง อัมเรศ<sup>4</sup> ได้พบว่าคุณค่าความเกรงใจ ซึ่งเป็นค่านิยมที่สำคัญอย่างหนึ่งของคนไทย มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำมากกว่าองค์ประกอบอื่น ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันในข้อนี้เป็นอย่างดี

2. จากผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหาร ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นของผู้บริหารและของครูอาจารย์ ได้พบว่า ผู้บริหารคาดพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของตนเองไว้สูงกว่าพฤติกรรมที่เป็นอยู่ทั้งสองด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานข้อ 2.1 ที่ว่าพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง

<sup>2</sup>Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior Colleges Deans of Instruction," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 9 (November 1974), 2475-A.

<sup>3</sup>Vichit Dhoerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand ; as Relate to Sex, Age, Experience and Qualification," (Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972), p. 40.

<sup>4</sup>ราฟิง อัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ วิทยุติ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 46.

กับที่ควรจะเป็นของผู้บริหารและของครูอาจารย์ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้บริหารคงจะรู้สึกตนเองว่า พฤติกรรมทั้งสองด้านที่ตนแสดงออกอยู่ในปัจจุบันนี้ยังไม่สูงพอ สมควรจะได้ปรับปรุงให้สูงกว่าเดิม

พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า ครูอาจารย์ได้คาดพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารไว้สูงกว่าที่เป็นอยู่จริง ทั้งสองด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานขอ 2.1 ที่ว่าพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และของครูอาจารย์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ตรงกับผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง<sup>5</sup> ที่ว่า อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และตรงกับผลการวิจัยของ ฟอย (Foy)<sup>6</sup> ในข้อที่ว่า ผู้ร่วมงานประสงค์ให้ผู้บริหารมีพฤติกรรม 2 ด้านสูงกว่าที่เป็นอยู่

3. จากผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ในพฤติกรรมที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็นได้พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารทั้งสองด้าน ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงและที่ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าของครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานขอ 2.2 ที่ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงและที่ควรจะเป็นไม่แตกต่างกัน จากการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารกับครูอาจารย์มีความเห็นแตกต่างกัน ซึ่งตรงกับผลการ

<sup>5</sup> สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91-94.

<sup>6</sup> Foy, *Loc.cit.*

วิจัยของ ค็อกซ์ (Cox)<sup>7</sup> ในข้อที่ว่า คณะพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเห็นของ

ก. คณะอาจารย์กับอธิการ

ข. คณะอาจารย์กับรองอธิการฝ่ายวิชาการ

ค. อธิการกับรองอธิการฝ่ายวิชาการ และตรงกับผลการวิจัยของ ฌมาน วีระกำแหง<sup>8</sup> และ ชโรเคอร์ (Schroeder)<sup>9</sup> ในข้อที่ว่า ผู้บริหารให้คะแนนตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้ร่วมงาน ดังนั้นจากผลการวิจัยครั้งนี้จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารค่อนข้างจะเขินอายตนเอง โดยเฉพาะเดียวกับครูอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารยังแสดงพฤติกรรมในแต่ละด้านไม่สูงพอ

ขอเสนอแนะ

1. ในการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนนั้น ควรปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

ด้านวิชาการ ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนให้สนองความแตกต่างระหว่างบุคคล การจัดเอกสารและอุปกรณ์ประกอบการเรียน การเชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องที่น่าสนใจและทันต่อเหตุการณ์ให้นักเรียน การเยี่ยมชมชั้นเรียนและการวางแผนในการจัดกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน

<sup>7</sup>Edward Wilton Cox, "Superior and Subordinates Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A Survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstract, Vol. 35, No. 5 (November 1974), 2568-9-A.

<sup>8</sup> ฌมาน วีระกำแหง, เรื่องเดิม, หน้าเดียวกัน.

<sup>9</sup> Schroeder, Loc., cit.

ด้านบุคลากร ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการมอบหมายและการกำหนดเวลาในการทำงาน การประชุมบุคลากร การจัดสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากร การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร การให้กำลังใจและเป็นกันเองกับบุคลากรในโรงเรียน

ด้านกิจการนักเรียน ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการประชุมนักเรียน การส่งเสริมให้นักเรียนรับผิดชอบในการจัดกิจกรรม การส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการรักษาความสะอาดของโรงเรียน และการเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าพบเป็นการส่วนตัว

ด้านการเงิน ชุมชน ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการจัดหารายได้ให้แก่โรงเรียน การรายงานเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนให้แก่บุคลากรในโรงเรียนทราบ และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ควรปรับปรุงเกี่ยวกับการประชุมร่วมกันระหว่างครูและผูปกครอง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าร่วมในกิจกรรมสาธารณประโยชน์ และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน และการเปิดโอกาสให้ผูปกครองเข้าพบอย่างเป็นทางการเป็นอันเอง

2. เพื่อให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความรู้ความสามารถดังกล่าว ขอเสนอแนะวิธีการดังนี้ คือ

- (1) ควรคัดเลือกผู้เรียนทางการบริหารการศึกษามาดำรงตำแหน่งนี้

(2) ควรมีการประชุมสัมมนา ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกปี ว่าด้วยเรื่องการบริหารโรงเรียน

(3) เมื่อมีการประชุมหรืออบรมครูประจำการ ควรเชิญ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เข้าฟังในฐานะผู้สังเกตการณ์ด้วยทุกครั้ง

3. การคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

- (1) ระบบสารนิเทศ
- (2) หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- (3) การบริหารโรงเรียนในคาน การกระจายและมอบหมายงาน การให้กำลังใจ การชักจูงใจ หลักการประชาธิปไตยในโรงเรียน
- (4) การจัดการเรียนการสอนที่ดี การนิเทศการศึกษา
- (5) การจัดกิจกรรมนักเรียนและการจัดหารายได้ให้แก่โรงเรียน
- (6) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน
- (7) การจัดสวัสดิการและจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

4. ควรให้มีการวิจัยต่อการวิจัยนี้ คือ

- (1) การวิจัยพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาท่านองเดียวกันนี้ กับผู้บริหารชั้นรอง ๆ ลงไปจากผู้บริหารคือ ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าสาขาวิชา
- (2) การวิจัยพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาท่านองเดียวกันนี้ ในกระบวนการบริหารอื่น ๆ ในระบบการบริหารโรงเรียน
- (3) การวิจัยถึงสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองค่านี้นี้ มีระดับสูงต่ำต่างกัน
- (4) การวิจัยถึงความพอใจของครูอาจารย์ในระดับสูงต่ำของพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหาร
- (5) การวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองค่านี้นี้ ของครูอาจารย์ที่แสดงออกต่อนักเรียน โดยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูอาจารย์เอง และนักเรียน