

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้อภิปรายโดยสรุปเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และครู – อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเท่าที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และการคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในอนาคต

สมมติฐานของการวิจัย

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวม คำน **Initiating Structure** และ คำน **Consideration** อยู่ในระดับสูง
2. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู-อาจารย์ไม่แตกต่างกัน
3. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น ไม่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร ประกอบด้วยครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ จำนวน 498 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายทั้งในการเลือกจังหวัด อำเภอ โรงเรียน และครู-อาจารย์ จังหวัดเลือกร้อยละ 20 อำเภอเลือกมาร้อยละ 50 ของอำเภอที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาจากจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนโรงเรียนเลือกจากอำเภอที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอำเภอละ 1 โรงเรียน รวม 17 โรงเรียน ได้ผู้บริหารจำนวน 17 คน และเลือกครู-อาจารย์มาร้อยละ 50 ของครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ครู-อาจารย์ 481 คน รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 498 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คำน Initiating Structure และ คำน Consideration ในการสร้างแบบสอบถามอาศัยแนวจากแบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ซึ่งสร้างโดย แอนดรู ฮัลปิน (Andrew W. Halpin) พร้อมกับยึดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารและงานบริหารการศึกษา จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ก่อนนำไปให้ผู้วิจัยได้นำไปทดลอง (Try - out) กับโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง 6 โรงเรียน เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) ปรากฏว่ามีความเที่ยง .86
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งแก่ผู้ตอบและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ปรากฏว่าได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 472 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.78
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องคำนวณช่วยในการหาค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t ข้อมูลส่วนตัวและพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาวิเคราะห์โดยการใช้การร้อยละ พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และทดสอบความมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มด้วย ที-เทสต์ (t - test)

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนตัว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวปรากฏผล ดังนี้
 - จำนวนผู้บริหารชายมากกว่าผู้บริหารหญิง แต่จำนวนครู-อาจารย์หญิงมากกว่าครู-อาจารย์ชาย
 - ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 40-49 ปี ครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 18-29 ปี
 - ทั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี มีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 23.53
 - ทั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีเวลาปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปี
 - ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาร้อยละ 35.29 ไม่เคยดำรงตำแหน่งทางการบริหารก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน
2. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวม พฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Consideration อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ครู-อาจารย์และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างมีความเห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาค้น Consideration สูงกว่าด้าน Initiating Structure อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
3. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู-อาจารย์
 - พฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวม พฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Consideration ที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเองสูงกว่าความคิดเห็นของครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01
 - พฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวมและพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure ที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็น

เห็นของผู้บริหารเองและความคิดเห็นของครู-อาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่พฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นค่าน **Consideration** ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเองสูงกว่าความคิดเห็นของครู-อาจารย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นตามความคิดเห็นของผู้บริหารและของครู-อาจารย์

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและครู-อาจารย์มีความเห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารโดยรวม พฤติกรรมทางการบริหารค่าน **Initiating Structure** และ พฤติกรรมทางการบริหารค่าน **Consideration** ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ควรจะเป็นสูงกว่าที่เป็นอยู่จริง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า พฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะมีปฏิบัติมาก คือ ข้อ 1, 2, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, และ 30 รวม 22 ข้อ จากจำนวนทั้งสิ้น 30 ข้อ

อภิปรายผล

จากผลของการวิจัย ทำให้ทราบข้อเท็จจริงหลายประการ ซึ่งควรจะนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอายุระหว่าง 40-49 ปี แต่ยังคงมีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอีกถึงร้อยละ 23.53 มีวุฒิทางการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี และน่าสังเกตว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอีกประมาณร้อยละ 35.29 ไม่เคยดำรงตำแหน่งทางการบริหาร เช่น หัวหน้าสาขาวิชา หรือ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ มาก่อน นับเป็นสถิติที่ยังไม่น่าพอใจนัก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ทางการบริหารในระดับหัวหน้าสาขาวิชา หรือ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ มาก่อนด้วย ทั้งนี้จากการ



วิจัยของ วิจิตร์ ชีระกุล¹ ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการ
การศึกษาสูง มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการศึกษาน้อยกว่า
และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้
นำที่ดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์มาก่อน

สำหรับครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี มีอายุระหว่าง 18-29 ปี และปฏิบัติ
ราชการในโรงเรียนปัจจุบันต่ำกว่า 6 ปี ย่อมแสดงว่าส่วนใหญ่มีคุณสมบัติพอสมควรและเป็น
คนหนุ่มสาวที่เพิ่งเข้ารับราชการ น่าจะมีพลังและความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน สมควรที่
ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษาน่าจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพลังเหล่านี้ เพื่อก่อประโยชน์
แก่โรงเรียนให้มากที่สุด

2. ผลการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม
ศึกษา ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวมและแต่ละ
ระดับในระดับปานกลาง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทาง
การบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์เพราะผลการวิจัยของ ฮาลปิน (Halpin)² ยืนยันได้
เป็นอย่างดีว่าหัวหน้างานบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน
การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวมและแต่ละระดับใน
ระดับที่ยังไม่น่าพอใจเช่นนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีความรู้ และ
ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและทฤษฎีการบริหารโรงเรียนไม่เพียงพอ หรือไม่ก็ขาดประสบการณ์
ทางการบริหารระดับหัวหน้าสาขาวิชา หรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ มาก่อน ทั้งนี้จาก

¹Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand ; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" (Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972), p. 71.

²Andrew W. Halpin, "A Factorial Description of the Leader Behavior Description," in R.M. Stogdill, A.E. Coons, Leader Behavior, Its Description and Measurement (Columbus : Ohio State University, 1957), pp. 39 - 51.

ผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล³ ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษามีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์มาก่อน อีกประการหนึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ในการแต่งตั้ง ซึ่งมักถืออาวุโสเป็นเกณฑ์ในการแต่งตั้ง

ส่วนการที่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ต่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงค่า *Consideration* สูงกว่าค่า *Initiating Structure* อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 นั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟอย (Foy)⁴ และ ฟิรส์คี้ ทองมาก⁵ ซึ่งพบว่าในสภาพที่เป็นจริงพฤติกรรมของผู้นำค่า *Consideration* มักสูงกว่าค่า *Initiating Structure* อาจเป็นไปได้ เพราะสังคมไทยมีค่านิยมทั่ว ๆ ไปเคารพอาวุโส และอยู่กับฉันทพี่น้อง และอาจจะเนื่องจากมีผู้บริหารส่วนหนึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามานาน จากผลการวิจัยของ วูล์ฟ (Wolf)⁶ ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่า การดำรงตำแหน่งไปนาน ๆ

³Vichit, Loc. cit.

⁴Francis Patrick Foy, "Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 9 (November 1974), 2575 - A.

⁵ฟิรส์คี้ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 125 - 126.

⁶Leland Richard Wolf, "An Analysis of Leader Behavior of Career - Bond and Place - Bond Public School Superintendents in Iowa," Dissertation Abstracts, Vol.35, No.11 (May, 1975), 7009 - A.

พฤติกรรมค้ำ Initiating Structure จะลดลง

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู-อาจารย์ ปรากฏว่า พฤติกรรมทางการบริหารโดยรวมและแต่ละค้ำที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเองสูงกว่าความคิดเห็นของครู-อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ ชโรเคอร์ (Schroeder)⁷ สมาน วีระกำแหง⁸ และ ฟีร์สคี้ ทงมาก⁹ ซึ่งได้พบว่า ผู้นำให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเหล่านี้บริหารงานไปตามความคิดเห็นของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียว ไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน โดยถือว่าการบริหารเป็นเรื่องของผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว ผู้ร่วมงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติเท่านั้น หรือไม่ก็ผู้บริหารอาจสำคัญคิดว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารงาน แต่ความเป็นจริงผู้บริหารขาดความสามารถ พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง จึงไม่เป็นที่ยอมรับของครู-อาจารย์ เพราะการที่ผู้ร่วมงานจะยอมรับและศรัทธาก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถอย่างแท้จริงเท่านั้น

ส่วนผลที่พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารโดยรวม และพฤติกรรมทางการบริหารค้ำ Initiating Structure ที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเองและความคิดเห็นของครู-อาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นค้ำ Consideration ของผู้บริหาร

⁷ Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts, Vol.30, No. 12 (June 1970), 5209-A.

⁸ สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91-94

⁹ ฟีร์สคี้ ทงมาก, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเองสูงกว่าความคิดเห็นของครู-อาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง¹⁰ ที่พบว่า ผู้บริหารให้คะแนนสูงกว่าอาจารย์ในท่าน Consideration อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนท่าน Initiating Structure นั้นแม้จะให้คะแนนสูงกว่าอาจารย์แต่ก็ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการวิจัยของ ฟิรศักดิ์ ทองมาก¹¹ สอดคล้องเฉพาะท่าน Consideration เท่านั้น

4. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและของครู-อาจารย์ ทำให้แน่ใจยิ่งขึ้นว่า ผู้บริหารกับครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งสองด้านสูงกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้แน่นอน เพราะปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและครู-อาจารย์ มีความเห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหาร โดยส่วนรวม และแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรจะเป็นสูงกว่าที่เป็นอยู่จริง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ค็อกซ์ (Cox)¹² ฟอย (Foy)¹³ และ สมาน วีระกำแหง¹⁴ ที่พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก เป็นที่น่าสังเกตและน่ายินดีที่ว่าผู้บริหาร

¹⁰สมาน วีระกำแหง, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

¹¹ฟิรศักดิ์ ทองมาก, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

¹²Edward Wilton Cox, "Superiors and Subordinates' Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A Survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 5 (November, 1974), 2568 - 9 - A.

¹³Foy, Loc. cit.

¹⁴สมาน วีระกำแหง, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

เองก็ยอมรับว่า พฤติกรรมทางการบริหารของตนเองควรจะสูงกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษายอมรับว่าตนเองมีพฤติกรรมทางการบริหารตามที่เป็นจริงต่ำกว่า พฤติกรรมที่ควรจะเป็นน่าจะเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดในวงการบริหาร คือ อาจเป็นไปได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขาดความเป็นอิสระ เนื่องจากมีระเบียบข้อบังคับของทางราชการเป็นอุปสรรค ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัด

5. ผลการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์มีความต้องการร่วมกันให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นสูง 22 ข้อ จากแบบสอบถามทั้งหมด 30 ข้อ เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารค่อนไปทางแบบนักบริหาร (Executer) ซึ่งเป็นแบบของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งค่านางานและค่านความสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของเรดดิน (Reddin)¹⁵ คือ เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้อื่น ฯลฯ หรือไม่มีพฤติกรรมทางการบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ซึ่งเป็นผู้บริหารแบบที่เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือ ถืออำนาจของกลุ่มมากกว่าของตน¹⁶

¹⁵ William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York :

McGraw --Hill Book Co., 1970), pp. 205 - 234.

¹⁶ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 205 - 207.

ขอเสนอแนะ

พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงานและผลงาน ถ้าพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นไปในลักษณะที่เหมาะสมแล้ว ครู-อาจารย์ ย่อมจะมีชีวิตที่ดี มีความพอใจ ทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความตั้งใจจริง ความสำเร็จตามจุดหมายของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ก็ย่อมเกิดขึ้นได้ จากผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ย่อมชี้ชัดว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์ ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อคุณภาพของการเรียนการสอน อันเป็นจุดหมายหลักของการมัธยมศึกษาอย่างแน่นอน ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอให้ออกเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ควรจัดให้มีการประชุมสัมมนาในระดับครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาค้นพบจากผลของการวิจัยครั้งนี้
2. นำผลที่ได้จากการสัมมนาในข้อ 1. มาปรับปรุง ผสมกับหลักการและทฤษฎีจัดโครงการอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขึ้น เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง หลักการและทฤษฎีการบริหาร เพื่อให้มีพฤติกรรมทางการบริหารที่เหมาะสม ถูกต้องตามสภาพและสถานการณ์ที่เป็นจริง สภาพสังคมไทย และตามหลักทฤษฎีบริหารโรงเรียนที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. เนื่องจากยังมีผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีวุฒิทางการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีอยู่ไม่น้อย ซึ่งน่าจะมีการปรับปรุงแก้ไข โดยการส่งเสริมผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีให้ศึกษาต่อเพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ควรมีโครงการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเปิดอบรมระยะสั้น ในการฝึกอบรมไม่ควรมุ่งส่งเสริมวิทยฐานะมากเกินไป ควรมุ่งให้นำความรู้ที่ได้รับไปปรับปรุงการบริหารให้ดีกว่าเดิม

4. ควรมีการติดตามผลพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไข แต่ต้องทำความเข้าใจว่า พฤติกรรมทางการบริหารจะปรากฏหรือแสดงออกในรูปใดก็ตาม มิได้เป็นการยืนยันว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหารได้ จึงควรประเมินผลพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแง่ของความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับอัตราส่วนสมมูลของพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ สถานการณ์ ความพึงพอใจของครู-อาจารย์ และความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญ

5. ควรมีการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ กฎหมายที่ล้าสมัยและไม่เหมาะสมกับภาวะการณ์ควบคู่กันไป เพื่อไม่ให้กฎหมายหรือระเบียบเหล่านั้นเป็นเครื่องจำกัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนอันก่อให้เกิดพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่ำ

6. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเอง อาจใช้เครื่องมือหรือผลการวิจัยนี้สำรวจตนเอง เพื่อการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของตนเองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรคำนึงว่าจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่คู่ควบกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ ที่สำคัญคือ ควรยึดหลักกลาง ๆ ว่า มีพฤติกรรมทางการบริหารอย่างไรจึงจะได้งานดีและร่วมงานได้รับความพอใจและมีความสุข

7. ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความสำคัญของพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีพฤติกรรมมากในค่านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

7.1 ค่านวิชาการ ผู้บริหารควรวางแผนร่วมกับบุคลากรเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน และจัดให้มีเอกสารและอุปกรณ์ประกอบการเรียนวิชาต่าง ๆ รวมทั้งจัดให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

7.2 ค่านบุคลากร ผู้บริหารควรมอบหมายงานโดยกำหนดเวลาในการทำงานนั้น ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียน จัดให้มีการประชุมบุคลากรและจัดให้มีสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ควรมีความเป็นกันเองกับบุคลากร ให้กำลังใจในการทำงานและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน

7.3 คำนึงถึงนักเรียน ผู้บริหารควรรจัดให้มีการประชุมนักเรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าพบเป็นการส่วนตัว ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการรักษาความสะอาดของโรงเรียนและส่งเสริมให้นักเรียนรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

7.4 คำนึงความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารควรแจ้งกิจการของโรงเรียนและเผยแพร่ความรู้ให้แก่ชุมชน เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและสนับสนุนให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณประโยชน์ในชุมชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนและเปิดโอกาสให้บุคคลากรเข้าพบอย่างเป็นกันเอง

7.5 คำนึงถึงการ การเงินและบริการ ผู้บริหารควรรจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดสรรเงินงบประมาณให้แก่ทุกหน่วยงานอย่างเหมาะสม และรายงานเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ

8. การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะมีพฤติกรรมทางการบริหารอย่างใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำ การศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ อุปนิสัย สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่เป็นสำคัญ ฉะนั้น การคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงควรพิจารณาอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงข้อต่อไปนี้ คือ

8.1 มีวุฒิทางการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรี

8.2 มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะหัวหน้าสายวิชา หรือผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ

8.3 ควรคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก ไม่ควรถืออาวุโสเป็นเกณฑ์คัดเลือกแต่เพียงอย่างเดียว

8.4 การคัดเลือกควรดำเนินการในรูปกรรมการ โดยมีคณะกรรมการวางเกณฑ์ คณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการคัดเลือกด้วย

8.5 ควรหาวิธีคัดเลือกที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน ซึ่งกระทำได้โดยการศึกษาวิจัย และสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับวิธีการวัดผลเพื่อให้ผู้บริหารที่มุ่งประสงค์สูงทั้ง 2 ด้าน ตามผลการวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยเพิ่มเติม

การวิจัยนี้จำกัดเฉพาะพฤติกรรมทางการบริหารการศึกษาทั้ง 5 ด้าน โดยสอบถามจากผู้บริหาร และครู-อาจารย์ สำหรับการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยเห็นว่า น่าจะศึกษาถึงพฤติกรรมทางการบริหารให้ละเอียดกว่านี้ โดย

1. ควรทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในวงแคบ แต่ให้ลึกอยู่ในงานบริหารด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อผลประโยชน์ในการปรับปรุงงานบริหารด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะ
2. ควรวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารชายและหญิง โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็ก ว่าเหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด
3. ควรขยายขอบเขตของกลุ่มประชากร โดยให้นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และศึกษาธิการซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นกลุ่มประชากรด้วย เพื่อจะได้เปรียบเทียบความเห็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารระหว่างนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และศึกษาธิการได้ด้วย
4. เพื่อจะได้เปรียบเทียบคำตอบระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ให้เห็นข้อแตกต่างหรือเหมือนกันชัดเจน ควรใช้วิธีการทางสถิติอย่างอื่นประกอบด้วย และควรใช้ทั้งแบบสอบถาม และวิธีอื่น ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย เช่น การสัมภาษณ์ และการสังเกตด้วยตนเอง ฯลฯ
5. ควรทำการศึกษาวิจัยหาวิธีวัดผลเพื่อใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้ง 2 ด้าน