

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะกล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
๒. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน กับครู อาจารย์ ในโรงเรียน
๓. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง กับที่ควรจะเป็น
๔. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนในอนาคต

สมมุติฐานของการวิจัย

๑. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมค่าน Initiating Structure และค่าน Consideration อยู่ในระดับสูงทั้งสองค่านโดยแยกพิจารณาจาก
 - ๑.๑ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง อยู่ในระดับสูง
 - ๑.๒ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงค่าน Initiating Structure และค่าน Consideration อยู่ในระดับสูงทั้งสองค่าน
๒. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร กับครู อาจารย์ ไม่แตกต่างกัน โดยแยกพิจารณาจาก

๓.๖ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นค่าน Consideration ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์
ไม่แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มประชากร ได้แก่ผู้บริหารและครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ๑๖ จังหวัด เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย
ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ๒๔ โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ๒๔ คน
และครู อาจารย์ จำนวน ๕๖๖ คน รวมทั้งสิ้น ๕๙๐ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการคัดแปลง
แบบสอบถาม LBDQ ของ ฮาลบิน แบ่งพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสองค่าน คือ
ค่าน Initiating Structure และค่าน Consideration แบบสอบถามที่สร้าง
ขึ้นนี้มีค่าความเที่ยง .๘๖

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ไปส่งและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
ได้แบบสอบถามคืนจากผู้บริหาร ๒๔ ฉบับ และจากครู อาจารย์ ๕๒๐ ฉบับ รวมทั้งสิ้น
๕๔๔ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๘๘ ของแบบสอบถามที่นำไปส่งทั้งหมด ๕๙๐ ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า t

สรุปผลการวิจัย

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่า จำนวนผู้บริหารชาย
มากกว่าผู้บริหารหญิง แต่จำนวนครูหญิงมากกว่าครูชายเล็กน้อย ผู้บริหารโรงเรียน
ส่วนใหญ่อายุระหว่าง ๔๐ - ๔๕ ปี ครู อาจารย์ ส่วนใหญ่อายุระหว่าง ๑๔ - ๒๕ ปี
ทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาคต่ำกว่า
ปริญญาตรีร้อยละ ๑๔.๒๘ ทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติ
ราชการในโรงเรียนปัจจุบันต่ำกว่า ๖ ปี

พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สรุปได้ดังนี้

๑. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง

๒. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้าน Initiating Structure อยู่ในระดับปานกลาง แต่พฤติกรรมทางการบริหาร ด้าน Consideration อยู่ในระดับสูง

๓. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งสองด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู อาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๑

๔. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้าน Initiating Structure ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู อาจารย์ แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๑

๕. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้าน Consideration ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู อาจารย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๑

๖. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรจะเป็น ทั้งสองด้านตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู อาจารย์ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ ความมีนัยสำคัญ .๐๑

๗. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรจะเป็น ด้าน Initiating Structure ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู อาจารย์ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับความมีนัยสำคัญ .๐๑

๘. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรจะเป็น ด้าน Consideration ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู อาจารย์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๙. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นทั้งสองด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารเอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๑๐. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นด้าน Initiating Structure ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๑๑. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นด้าน Consideration ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๑๒. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นทั้งสองด้าน ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๑๓. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นด้าน Initiating Structure ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๑๔. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นด้าน Consideration ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๑๕. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรจะเป็นซึ่งทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ มากกว่าร้อยละ ๗๕ มีความเห็นตรงกันว่าควรจะมีมากและมากที่สุด รวมกันเป็นรายชื่อ ได้แก่พฤติกรรมทางการบริหารข้อที่ ๑, ๒, ๓, ๕, ๗, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓, ๒๕, ๒๖, ๒๗, ๒๘, ๒๙ และข้อที่ ๓๐

อภิปรายผลการวิจัย

แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฉบับนี้มีความเชื่อมั่นสูง (0.๘๖) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนมากพอสมควร กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู อาจารย์ ที่ตอบแบบสอบถามเมื่อแยกเพศมีจำนวนใกล้เคียงกันมาก กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ ปรากฏว่าได้ครบทุกเขตการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (เขต ๙, ๑๐ และ ๑๑) การกระจายของผู้ตอบแบบสอบถามช่วยให้การวิจัยนี้ จะมีความเชื่อถือได้สูง

ผลการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาครั้งนี้พบว่าคะแนนรวมของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง และคะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ของผู้บริหารโรงเรียนก็อยู่ในระดับปานกลาง ไม่อยู่ในระดับสูงตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมทางการบริหารยังไม่ถึงระดับเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะมีผลกระทบกระเทือนต่อคุณภาพของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างแน่นอน เพราะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในฐานะผู้นำโดยตำแหน่งของกลุ่มปฏิบัติงานและเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหาร¹ เมื่อส่วนประกอบหนึ่งบกพร่องจะทำให้ส่วนประกอบอื่น ๆ คือ งาน องค์การ และกลุ่มปฏิบัติงานย่อมได้รับความกระทบกระเทือนตามไปด้วย เพราะส่วนประกอบเหล่านี้มีความเกี่ยวพันกัน และในการบริหารงานนั้นคุณภาพของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด² แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้ก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้าน Consideration อยู่ในระดับสูง แสดงว่าครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรม

¹ Andrew W. Halpin , Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Row, Publishers, 1957), p. 161.

² Rensis Likert, New Pattern of Management (New York: McGraw - Hill Book Company, 1961), p. 25.

ที่แสดงออกโดยคำนึงถึงคน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน
ให้ความไว้วางใจและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

แต่พฤติกรรมผู้นำที่มีคะแนนสูง เพียงด้านใดด้านหนึ่งนั้น ทำให้พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ
ไม่¹ พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์สูงทั้งสองด้าน ผลการวิจัยประสิทธิภาพ
หัวหน้างานของ ฮาลปิน (Halpin)² พบว่า หัวหน้างานที่บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์สูงทั้งสองด้าน แต่ผลการวิจัยที่ได้ปรากฏว่า คะแนนพฤติกรรมผู้นำ
ด้าน Initiating Structure อยู่ในระดับปานกลางนั้น แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมี
พฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวมอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจนัก ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจาก
ผู้บริหารขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน จากข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับสถานภาพ
ส่วนตัวของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี
(ร้อยละ ๖๔.๒๕) และยังมีผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ ๑๔.๒๕ มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่า
ระดับปริญญาตรี นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประมาณร้อยละ ๓๘ มีวุฒิทางการศึกษา
ต่ำกว่าปริญญาโท ด้วยสาเหตุนี้จะต้องมีผลกระทบกระเทือนไปถึงพฤติกรรมผู้นำให้หย่อน
ประสิทธิภาพได้ เพราะผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาสูง หรือมีวุฒิปริญญาโท จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง

¹Roald F. Campbell, John E. Corbally Jr., and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, 3d ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1967), p. 173.

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

สองค่านสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาน้อยกว่า ผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ในสาขาบริหารและการนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้ มีการศึกษาในสาขานี้¹ ส่วนพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนค่าน Consideration อยู่ในระดับสูงนั้น อาจจะเป็นเนื่องมาจากลักษณะของสังคมไทยที่ให้ความเคารพนับถือผู้อาวุโส ช่วยเหลือเกื้อกูลกันฉันท์พี่น้องทั้งโดยส่วนตัวและส่วนงาน ซึ่งลักษณะของสังคมไทยเช่นนี้จะส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมทางการบริหาร ค่าน Consideration สูง ผลของการวิจัยนี้ตรงกับผลงานของ ฟอย (Foy)² และของ ฟิรคักกี ทองมาก³ ที่พบว่าในสภาพที่เป็นจริงพฤติกรรมผู้นำค่าน Consideration มักจะสูงกว่าค่าน Initiating Structure และเมื่อผู้บริหารดำรงตำแหน่งไปนาน ๆ พฤติกรรมทางการบริหารค่าน Initiating Structure จะลดลง ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ระหว่าง ๑ - ๕ ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองค่านสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์

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

²Francis Patrick Foy, "Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Dean of Instruction," Dissertation Abstracts , Vol. 35, No. 9 (November 1974) : 2575 - A.

³ฟิรคักกี ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๕), หน้า ๑๒๕ - ๑๒๖.

มากกว่านั้น¹ ข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าพลังของการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวัยของคน ความมีประสิทธิภาพของผู้นำสูงสุดอยู่ระหว่างช่วงอายุหนึ่ง ครั้นวัยของคนร่วงโรยมากขึ้นและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เกิมนาน ๆ พฤติกรรมทางการบริหารย่อมจะลดลง ข้อเท็จจริงในเรื่องนี้น่าจะได้นำมาพิจารณาหาทางปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องในวงการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งอาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้รับความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอ หรืออาจจะเลื่อนและโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ไปตามกาลเวลา เพื่อให้หลุดพ้นจากภาวะความเคยชินและจำเจต่อสถานการณ์เดิม เมื่อผู้บริหารได้ประสบกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ย่อมจะต้องคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแก้ไขเพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ภาวะผู้นำย่อมเกิดใหม่อีกได้ทั้งสองด้าน ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครู อาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนให้คะแนนตนเองสูงทั้งด้าน *Initiating Structure* และด้าน *Consideration* ผู้บริหารมักจะคิดและมองตนเองว่าได้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้มากกว่าที่คณะครู อาจารย์ ในโรงเรียนมองเห็น การวิจัย

1

Leland 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.

ครั้งนี้โดยตลอดกันกับการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง¹ ที่รัศกิติ ทองมาก² และของชโรเกอร์ (Schroeder)³ ที่ได้วิจัยพบว่าผู้นำให้คะแนนตนเอง สูงกว่าที่คณะกรรมการให้

พฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นโดยส่วนรวม และพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับความมีนัยสำคัญ .๐๑ แสดงว่าทั้งผู้บริหารและคณะกรรมการ โดยส่วนรวมมีความเห็นตรงกันและให้คะแนนพฤติกรรมที่ควรจะเป็นสูงกว่าพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง ซึ่งให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ ตั้งความหวังตรงกันว่าพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะมีมากกว่าที่เป็นอยู่จริง และพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Consideration ผู้บริหารกับครูอาจารย์ก็มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

ส่วนผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น พบว่าพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นทั้งสองด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ มีความคิดเห็นตรงกันว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะมีสูงกว่าพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง

¹ สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๕๑ - ๕๔.

² รัศกิติ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" หน้า ๑๒๕ - ๑๒๖.

³ Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts, Vol. 30, No. 12

การวิจัยนี้ได้ผลตรงกับผลการวิจัย ของ ค็อกซ์ (Cox)¹ ฟอย (Foy)² และ สมาน วีระกำแหง³ ที่วิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นหรือพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติมาก แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษายังไม่สูงถึงเกณฑ์ที่น่าพอใจ ผู้บริหารเองก็ยอมรับว่าพฤติกรรมทางการบริหารของตนควรจะสูงกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ แต่อุปสรรคในการบริหารอาจจะมีสาเหตุหลายประการ สาเหตุหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดก็คือความไม่คล่องตัวของระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอันเนื่องมาจากระเบียบข้อบังคับของทางราชการ เป็นสำคัญ เพราะระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ยังต้องขึ้นอยู่กับส่วนกลาง (Centralization) ต้องอาศัยและยึดระเบียบปฏิบัติมาก ซึ่งทำให้ผลไปถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนด้วย

ผลการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงออกมากและและมากที่สุดนั้นมีอยู่ ๒๓ ข้อ จากแบบสอบถามทั้งหมด ๓๐ ข้อ และมีบางข้อที่ทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ ให้ความสำคัญน้อย คือ พฤติกรรมข้อที่ ๔, ๖, ๙, ๑๓, ๑๔, ๑๕ และ ๒๔ ซึ่งได้แก่

1

Edward 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.

2

Francis Patrick Foy, "Analysis of the Leader Behavior of Texas Community Junior College Dean of Instruction" Dissertation Abstracts : 2575 - A .

3

สมาน วีระกำแหง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" หน้า 91 - 94 .

การเยี่ยมชั้นเรียนโดยไม่ได้กำหนดล่วงหน้า การพิจารณาผลงานของผู้ร่วมงานโดยใช้ความคิดเห็นของตนเอง การออกกระเป๋ียบกฎเกณฑ์ด้วยตนเอง การจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างครูกับผู้นักครอง การจัดท่าบประมาณของโรงเรียนด้วยตนเอง การหารายได้ให้กับโรงเรียน และการให้ชุมชนเข้ามาใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ต้องการบรรยากาศของการปฏิบัติงานแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานโดยอาศัยกลุ่มผู้ร่วมงานเป็นหลัก (Group - centered climate) ซึ่งหมายถึงลักษณะของกลุ่มที่สมาชิกของกลุ่มเร่กักรวมกัน ปึกคือเกณฑ์และมาตรฐานของกลุ่มเป็นสำคัญ ยอมรับสมาชิกแต่ละคนว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบ และมีการปฏิสังสรรค์ต่อกันด้วยบรรยากาศที่อบอุ่น แต่ในทางตรงกันข้าม การออกกระเป๋ียบกฎเกณฑ์ การพิจารณาผลงานของผู้ร่วมงาน และการจัดท่าบประมาณโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้บริหาร เองนั้นเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่ยึดผู้นำเป็นหลัก (Leader - centered) ทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ ต่างก็ให้คะแนนทางดานเหล่านี้ต่ำ แสดงว่าทั้งผู้บริหารและครู อาจารย์ ต่างก็ไม่ยอมรับบรรยากาศแบบอัคราธิปไตย (Autocratic Climate) ซึ่งเป็นที่น่ายินดีว่า ในวงการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทย แม้พฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวมไม่อยู่ในระดับสูงมาก แต่ก็ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์

1.

John W. McDavid and Herbert Harari, Psychology and Social Behavior (New York : Harper International Edition, Harper & Publishers, 1974), pp. 290 - 291.

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมทางการบริหารโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ไม่อยู่ในระดับสูงตามสมมุติฐานของการวิจัย แต่เมื่อแยกพิจารณาพฤติกรรมแต่ละด้านจะพบว่า พฤติกรรมด้าน Consideration เท่านั้นที่อยู่ในระดับสูง แต่ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มีพฤติกรรมทางด้านนี้ยังไม่ถึงระดับที่น่าพอใจ พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานโรงเรียนด้าน Initiating Structure เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในทางบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อคะแนนพฤติกรรมทางการบริหารด้าน Initiating Structure ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่อยู่ในระดับสูงตามที่คาดหวัง การบริหารงานก็ไม่ได้ประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ และชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมบริหารงานโรงเรียนยังไม่ถึงระดับที่น่าพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการบริหารงาน ส่วนการบริหารบุคคลในค่านมนุษย์สัมพันธ์นั้นเป็นที่น่ายินดีว่าผู้บริหารโรงเรียนมีคะแนนอยู่ในเกณฑ์สูง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะไว้ดังนี้

๑. จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังมีวุฒิทางการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีอยู่ถึงร้อยละ ๑๔.๒๘ และผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ร้อยละ ๖๔.๒๕ มีวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี นอกจากนั้นยังมีผู้บริหารอยู่อีกร้อยละ ๓.๕๗ ที่ไม่มีวุฒิทางวิชาการศึกษา ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ ๑๗.๘๖ เท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนอย่างแน่นอน เพราะผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ที่กล่าวมาแล้วย่อมสนับสนุนเรื่องนี้ได้คือ วิธีการแก้ไขจุดอ่อนในวงการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตรงที่สุดก็คือ การสร้างนักบริหารที่มีคุณภาพ "เพราะพฤติกรรมทางการบริหารเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้" และสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนก็คือความเป็นผู้นำทางการศึกษาของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ความคิด

หลักสูตร และทฤษฎี ตลอดจนเทคนิคใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษานั้นเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การให้โอกาสแก่ผู้บริหารโรงเรียนให้ได้รับความรู้และการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่ง

นอกจากนั้น ควรจัดให้มีโครงการประชุมสัมมนาในระดับผู้บริหารโรงเรียนเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ผู้บริหารได้ตื่นตัวต่องานบริหารโรงเรียนอยู่เสมอ หรืออาจจะจัดโครงการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อให้ผู้บริหารทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและริเริ่มงานบริหารการศึกษาให้ครบทุกด้าน การฝึกอบรมระยะสั้นดังกล่าวนี้ อาจจะรวมไปถึงการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าศึกษาในสถาบันชั้นสูงนอกเวลาราชการ หรือในระหว่างปิดภาคเรียนแล้ว เก็บรวบรวมหน่วยกิตไว้เรื่อยไป เมื่อครบตามกำหนดแล้วก็มอบวุฒิปริญญาให้แล้วแต่กรณี

๒. สิ่งที่น่าจะนำมาพิจารณาประการถัดไปก็คือ กระทรวงศึกษาธิการน่าจะ มีโรงเรียนสำหรับผู้บริหารการศึกษาเป็นของตนเองโดยเฉพาะ เพื่อให้การศึกษาอบรมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารต่อไป หรือเป็นสถาบันชั้นสูง เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ สำหรับนักบริหารทางการศึกษา ส่งเสริมงานค้นคว้าวิจัยทางการศึกษาให้กว้างขวางกว่านี้ เพราะเท่าที่เป็นมาผลงานวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่มักจะอยู่ตามห้องสมุดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แทนที่จะอยู่ ณ ศูนย์รวมของกระทรวงศึกษาธิการและพิมพ์เผยแพร่ หรือจัดสัมมนาทางวิชาการให้กว้างขวางออกไป ยิ่งบุคลากรในระดับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการยิ่งมีจำนวนมาก ความจำเป็นในเรื่องนี้ยิ่งมีมากขึ้น

๓. ควรมีการศึกษาและติดตามผลพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะ ๆ เพื่อสำรวจหาคะดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป สำหรับผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนก็ควรจะมีการสำรวจพฤติกรรมทางการบริหารของตนเอง อาจจะใช้หรือคัดแปลงเครื่องมือนี้ให้ตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชาพิจารณาให้คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารของตน ทั้งที่เป็นอยู่จริงและที่ควรจะเป็น ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรให้โอกาสและมีใจกว้างที่จะยอมรับความคิดเห็นพิจารณาของผู้บังคับบัญชาด้วยใจเป็นธรรม โดยมุ่งศึกษาและปรับปรุงพฤติกรรมทาง

ทางการบริหารของตนเอง เป็นสำคัญ

๔. ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายบางอย่างของทางราชการเป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่บ้าง ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้สึกไม่เป็นอิสระ และบริหารงานโรงเรียนได้ไม่คล่องตัว จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางการบริหารได้ไม่เต็มที่หรือไม่มากเท่าที่ควร เช่น ระเบียบเกี่ยวกับงานบริหารธุรการและการเงิน อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แม้กระทั่งงานบริหารบุคคล ก็อยู่ในอำนาจของส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องบริหารงานโดยยึดระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป จนบางครั้งเกิดปัญหาในการตัดสินใจและขาดการริเริ่มไป เพราะฉะนั้นจึงควรมีการปรับปรุงระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายบางอย่าง เพื่อให้อำนวยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้คล่องตัวมากขึ้น

๕. ควรมีการสับเปลี่ยนหรือย้ายผู้บริหารโรงเรียนหมุนเวียนกันไปตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้ผู้บริหารงานเกิดความเบื่อหน่ายและจำเจอยู่กับสถานการณ์เดิม ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุทำให้ขาดความริเริ่มและความกระตือรือร้นในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดความก้าวหน้าในหน่วยงาน ผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล สนับสนุนเรื่องนี้ได้อย่างดีว่า ผู้บริหารเมื่อดำรงตำแหน่งไปนาน ๆ หรืออยู่ในสถานการณ์เดิมนาน ๆ พฤติกรรมผู้นำด้าน **Initiating Structure** จะลดลง ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๑๘ มาตรา ๔๕ ยังระบุให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือย้าย ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่มีลักษณะบริหาร โดยมีควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่าสี่ปี เมื่อผู้บริหารได้มีโอกาสเปลี่ยนจากสถานการณ์เดิมไปสู่สถานการณ์ใหม่ จำเป็นต้องคิดค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขวิธีการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้ความคิดริเริ่มนำผู้ร่วมงานและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมมือกันทำงานให้ได้ สถานการณ์และปัญหาบางอย่างที่ผู้บริหารได้ประสบในสถานการณ์ใหม่อาจจะเป็นสิ่งท้าทายการริเริ่มของนักบริหารที่ดีก็ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยเพิ่มเติม

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวม ไม่ได้จำแนกประเภทของโรงเรียนว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ และไม่ได้แยกประเภทของผู้บริหารว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย ส่วนประกอบทั้งสองอย่างนี้น่าจะมีผลต่อพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน และอาจจะมีพฤติกรรมทางการบริหารต่างกัน การวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ที่กล่าวถึงแล้วนั้น ส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณวุฒิสูงและมีประสบการณ์มาก เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดเล็กและอยู่ในภูมิภาค พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารน่าจะต่างกันมาก เมื่อเป็นเช่นนี้ คุณภาพของการบริหารโรงเรียนย่อมต่างกันด้วย ถ้าข้อสันนิษฐานนี้เป็นจริงก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้คุณภาพทัดเทียมกันและเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมสำหรับงานบริหารโรงเรียน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยเปรียบเทียบโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และที่สัมพันธ์กับเพศ อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ของผู้บริหาร

อีกประการหนึ่ง การวิจัยนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกต่องานบริหารการศึกษา ๕ ด้าน โดยเลือกเอาพฤติกรรมทางการบริหารที่เด่น ๆ และที่สำคัญของงานบริหารโรงเรียนทั้ง ๕ ด้าน มาสร้างเป็นแบบสอบถามความกว้างของพฤติกรรมทางการบริหารของแต่ละด้านอาจจะขาดไปบ้าง และไม่สามารถครอบคลุมถึงพฤติกรรมทางการบริหารอย่างอื่นที่นอกเหนือไปจากนี้ จึงสมควรทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารงานบริหารการศึกษาด้านใดด้านหนึ่งให้ลึกซึ้ง โดยเฉพาะแต่ละด้านไป จะช่วยให้ทราบถึงปัญหาและความบกพร่องของพฤติกรรมทางการบริหารแต่ละด้านได้กว้างขวางยิ่งขึ้น