

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ โดยจะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ

สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีความแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยวิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

(The Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหารจำนวน 109 คน และครูอาจารย์จำนวน 357 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่มจำนวน 466 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยการศึกษา ค้นคว้า จากตำรา เอกสาร และประสบการณ์ของผู้วิจัย แล้วนำไปขอความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและแก้ไข เสร็จแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) จำนวน 10 ท่านตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงอีกครั้งหนึ่งจึงนำไปใช้

ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (check list) ตามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถาม 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีคำถามทั้งหมด 60 ข้อ แยกเป็นทักษะด้านเทคนิค 20 ข้อ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 20 ข้อ และทักษะด้านคตินิยม 20 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 3 ด้าน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและขอรับคืนด้วยตนเอง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 466 ฉบับ ได้รับคืน 466 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบนัยสำคัญระหว่างกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์โดยใช้ค่าที่ (t-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS Version X

### สรุปผลการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนครูอาจารย์เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย
2. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ส่วนครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี
3. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป ส่วนครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี
4. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันระหว่าง 1-5 ปี ส่วนครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันระหว่าง 6-10 ปี
5. ผู้บริหารและครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ปรากฏผลดังนี้

#### 1. ทักษะด้านเทคนิค

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ  $\bar{X}_T = 3.82$  ( $\bar{X}_1 = 4.14$   $\bar{X}_2 = 3.73$ ) แต่เมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มตัวอย่างประชากรแล้วปรากฏว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มครูอาจารย์ทุกข้อ

มีข้อที่น่าสนใจ เกิด เนื่องจากเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการมีทักษะ อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด เรียงลำดับลงมาจากมากไปหาน้อย ในจำนวน 20 ข้อคือ

ผู้บริหาร เข้าใจแบบฟอร์มระเบียบการเงินและสามารถจัดการได้อย่างถูกต้อง  
ตามระเบียบ

ผู้บริหารจัดระบบงานธุรการให้เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณของสำนักนายกรัฐมนตรีได้อย่างถูกต้อง

ผู้บริหารจัดให้มีการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบการวัดผล  
โดยเคร่งครัด

ผู้บริหารใช้ภาษาสั่งการกับผู้ร่วมงานให้เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน  
และมีข้อที่นำสังเกต เนื่องจากเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม  
เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ  
มีทักษะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ในจำนวน 20 ข้อคือ

ผู้บริหารจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จะใช้ได้อย่างเพียงพอกับความต้องการ  
ผู้บริหารควบคุมกำกับให้ครูจัดสอนซ่อมนักเรียนที่เรียนอ่อนและจัดสอนเสริม  
นักเรียนที่เรียนเก่ง

ผู้บริหารมีวิธีการและหลักเกณฑ์ในการควบคุมกำกับติดตามการเรียนการสอนได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์  
ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ  
มีทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ  $\bar{X}_T = 3.90$  ( $\bar{X}_1 = 4.27$ ,  
 $\bar{X}_2 = 3.79$ ) แต่เมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มตัวอย่างประชากรแล้ว ปรากฏว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ย  
สูงกว่ากลุ่มครูอาจารย์ทุกข้อ

มีข้อที่นำสังเกต เนื่องจากเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่มเห็นว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการมีทักษะ  
อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด เรียงลำดับลงมาจากมากไปหาน้อย ในจำนวน 20 ข้อคือ

ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองกับผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนหรือท้องถิ่นที่  
โรงเรียนตั้งอยู่

ผู้บริหารติดต่อและประสานงานได้อย่างดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา

ผู้บริหารได้ร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ร่วมกิจกรรมของโรงเรียน

และมีข้อที่น่าสังเกต เนื่องจากเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีทักษะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ในจำนวน 20 ข้อคือ

ผู้บริหารได้ศึกษาสภาพความต้องการพื้นฐานของผู้ร่วมงานทุกคนทุกด้าน เพื่อหาทางสนับสนุนช่วยเหลือ

ผู้บริหารมีอาการฉุน เพื่อลดความตึงเครียดได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ

ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม

### 3. ทักษะด้านคตินิยม

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู อาจารย์ ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ  $\bar{X}_T = 3.81$  ( $\bar{X}_1 = 4.14$ ,  $\bar{X}_2 = 3.72$ ) แต่เมื่อพิจารณาแต่ละกลุ่มตัวอย่างประชากรแล้ว ปรากฏว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มครูอาจารย์ทุกข้อ

มีข้อที่น่าสังเกต เนื่องจากเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ มีทักษะอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดเรียงลำดับลงมาจากมากไปหาน้อย ในจำนวน 20 ข้อคือ

ผู้บริหารวางแผนการตรวจสอบงานการเงินและพัสดุได้ถูกต้องตามระเบียบ

ผู้บริหารกำหนดนโยบายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกระดับ

ผู้บริหารวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้อย่างมีเหตุผล

และมีข้อที่น่าสังเกตร เนื่องจากเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสองกลุ่ม  
เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ  
มีทักษะอยู่ในระดับมากแต่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เรียงลำดับจากน้อยไปหามาก ในจำนวน 20 ข้อคือ  
ผู้บริหารกำหนดและเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่าง  
เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะงาน

ผู้บริหารวิเคราะห์งานของตนเอง และของผู้ร่วมงานออกมาให้เห็นได้อย่าง  
ชัดเจน

ผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้  
อย่างเหมาะสม

เมื่อสรุปทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการทั้ง 3 ด้าน ปรากฏตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารและครูอาจารย์ เรียงตามค่าเฉลี่ยรวมจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์  $\bar{X}_T = 3.90$  ( $\bar{X}_1 = 4.27$ ,  $\bar{X}_2 = 3.79$ )
2. ทักษะด้านเทคนิค  $\bar{X}_T = 3.82$  ( $\bar{X}_1 = 4.14$ ,  $\bar{X}_2 = 3.73$ )
3. ทักษะด้านคตินิยม  $\bar{X}_T = 3.81$  ( $\bar{X}_1 = 4.14$ ,  $\bar{X}_2 = 3.72$ )

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์เกี่ยวกับทักษะ  
การบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้านคือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้าน  
คตินิยม ปรากฏว่าผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ .05 ทั้ง 3 ด้าน

#### การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่นำเสนอไปแล้วนั้น มีข้อที่น่าสังเกตรและนำมาอภิปราย ดังนี้

#### 1. ทักษะด้านเทคนิค

ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารโรงเรียนมีทักษะเกี่ยวกับการ  
การเข้าใจแบบฟอร์มระเบียบการเงินมากกว่าเรื่องอื่น ๆ นั้น ทั้งนี้เนื่องจากเรื่องการเงินเป็น

เรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างมาก ครูใหญ่จึงต้องให้ความสนใจเอาใจใส่ในงานด้านนี้ให้ดี มักจะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติกันว่า หากโรงเรียนมีเจ้าหน้าที่การเงินแล้ว ครูใหญ่จะไม่แตะต้องตัวเงินเป็นอันขาด แต่จะต้องควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอ (พนัส หันนาคินทร์, 2524) ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่างานการเงินเป็นงานที่ต้องจัดทำให้ถูกต้องไม่ให้เกิดการผิดพลาด เพราะถ้าเกิดการผิดพลาดขึ้นมาแล้วจะทำให้การเบิกจ่ายเงินล่าช้ากว่ากำหนด และมีความผิดพลาดวินัยได้ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นจะต้องระมัดระวังมากกว่าเรื่องอื่น ๆ

นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีทักษะมากในเรื่องเกี่ยวกับการจัดระบบงานธุรการให้เป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ ในเรื่องนี้ พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวว่างานธุรการถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นหัวใจของการดำเนินงานของโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติมักมีความยิ่งใหญ่กว่าในแง่ที่เป็นหน่วยบริการแก่ฝ่ายการสอน และฝ่ายบริการนักเรียน และยิ่งกว่านั้นความผิดพลาดในการดำเนินงานด้านธุรการ ยังเป็นที่ประจักษ์ชัดยิ่งกว่าด้านการเรียนการสอนและบริการนักเรียนเป็นอันมาก ดังนั้นจึงปรากฏว่าไม่ว่าโรงเรียนไหนหรือสถาบันใดงานธุรการจึงได้รับความเอาใจใส่ยิ่งกว่างานที่เป็นหัวใจหรือจุดมุ่งหมายอันแท้จริงของสถาบันนั้น ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่างานธุรการมีความสำคัญก็จริงแต่ผู้บริหารก็ไม่จำเป็นต้องจัดทำเองทุกเรื่อง ควรมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ธุรการ หรือผู้ช่วยฝ่ายธุรการดำเนินการแทนก็ได้ เพราะถึงอย่างไรผู้บริหารก็ต้องตรวจสอบก่อนที่จะลงนามทุกครั้งอยู่แล้ว ควรเอาเวลาที่ต้องเสียไปกับงานธุรการไปปรับปรุงงานที่เป็นงานหลักของโรงเรียนจะดีกว่า

และผู้บริหารจัดให้มีการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบการวัดผลโดย เครื่องครัด ในเรื่องนี้มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) พ.ศ. 2533 ข้อ 6 กำหนดให้โรงเรียนมีหน้าที่ประเมินผล ตัดสิน และอนุมัติผลการเรียนทุกชั้น

เมื่อพิจารณาทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ที่มีมากกว่าเรื่องอื่น ๆ จะเห็นว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องระเบียบที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่แล้วทั้ง 3 เรื่อง

และการใช้ภาษาสั่งการกับผู้ร่วมงานให้เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน ในเรื่องนี้ พน์ส ทันนาคินท์ (2524) กล่าวว่าก่อนจะออกคำสั่งจะต้องตรวจภาษาที่ใช้ให้ดี ด้วยว่าเป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการหรือไม่ การใช้ภาษาผิดพลาด วรรคตอนไม่ถูกต้องอาจจะ ทำให้ผู้ได้รับคำสั่งตีความไปคนละทาง ทำให้เสียผลการปฏิบัติเป็นอย่างมาก และสมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษร ได้แก่ ข้อความ ของคำสั่งยาวเกินไป ชับซ้อนยุ่งยากต่อความเข้าใจ ไม่เรียงลำดับให้เข้าใจง่ายโดยใช้ศัพท์ ทางวิชาการ (Technical term) มากเกินไป และคำสั่งที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่ชัดเจน และข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากการสั่งการด้วยวาจา ได้แก่ พูดไม่ชัดเจนทั้งคำถามและคำตอบ ของผู้สั่ง ใช้คำสั่งในภาษาที่ไม่คุ้นเคย คาดการณ์ผิดคิดว่าผู้รับคำสั่ง เข้าใจแล้ว ไม่เจาะจง แจ่มแจ้ง เปะปะเช่นพูดเรื่องโน้นที่เรื่องนี้ที ยาวมากเกินไปสำหรับเรื่องเดียว ไม่ถูกกาลเทศะ ทำให้ขาดความสนใจ ใช้ศัพท์ทางวิชาการมากเกินไป

สำหรับ เรื่องที่ผู้บริหารมีทักษะรองลงมาจาก เรื่องอื่น ๆ คือการจัดหาเครื่องมือ และทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการ ในเรื่องนี้ถ้าผู้บริหารจัดให้มีความพร้อมในด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีผลให้ครูปฏิบัติงานอย่างราบรื่นอันจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนด้วย ในทางตรงข้ามหากโรงเรียนขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานจะทำให้ครู เกิดความไม่พึงพอใจ ดังที่จรวง ผาสวรรณ (อ้างในสมภานัน ทุยากรณ์, 2525) ว่าสมาคม การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจ ในการทำงานที่สำคัญที่สุดคือ สภาพการทำงานที่ขาดวัสดุอุปกรณ์และ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้ง เครื่องอำนวยความสะดวกและสภาพอาคาร เรียนที่ชำรุดทรุดโทรม

และผู้บริหารควบคุมกำกับให้ครูจัดสอนซ่อมนักเรียนที่เรียนอ่อนและจัดสอน เสริม นักเรียนที่เรียนเก่ง ในเรื่องนี้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน มีหน้าที่และรับผิดชอบในการ เป็นผู้นำให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายของ การจัดการประถมศึกษา จึงมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินการตามแผนบริหารงานวิชาการ คือ กำกับดูแลให้ครูจัดสอนซ่อมนักเรียนที่เรียนอ่อนและจัดสอน เสริมนักเรียนที่เรียนเก่ง (สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534) ในเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความ เห็นว่า ผู้บริหารควรมี ทักษะในการปฏิบัติให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ลดอัตราการซ้ำชั้นของนักเรียนและ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นอีกด้วย



ในเรื่องผู้บริหารมีวิธีการและหลักเกณฑ์ในการควบคุมกำกับติดตามการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) ได้กำหนดบทบาทให้ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำกับติดตามและนิเทศงานในการดำเนินการตามแผนซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนผู้บริหารต้องดำเนินการติดตามควบคุมกำกับ และนิเทศครูผู้สอน เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีสอนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีสัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตร

เมื่อเปรียบเทียบทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการจะเห็นว่าทักษะด้านเทคนิคที่ผู้บริหารควรจะมีมากในเรื่องเกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมือและทรัพยากร การควบคุมกำกับให้ครูจัดสอนซ่อมเสริม และการควบคุมกำกับการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลโดยตรงกับนักเรียน และส่งผลกับงานหลักของการจัดการประถมศึกษาคืองานวิชาการแต่ผู้บริหารกลับมีทักษะเป็นรองจากเรื่องอื่น ๆ จึงควรที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการจักต้องพัฒนาให้ผู้บริหารมีทักษะในเรื่องที่กล่าวมาแล้วให้มากขึ้น

## 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

เรื่องที่ผู้บริหารมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าเรื่องอื่น ๆ คือให้ความเป็นกันเองกับผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในท้องถิ่น ติดต่อประสานงานได้เป็นอย่างดี หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา และได้ร่วมกิจกรรมกับชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ทั้ง 3 เรื่องนี้เมื่อพิจารณาแล้วจะอยู่ในเรื่องการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้วยเหตุที่โรงเรียนประถมศึกษามีมากมาย ทำให้การจัดสรรงบประมาณของทางราชการมีจำนวนจำกัด ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีทักษะในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ก็เพื่อ

1. ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนเป็นไปได้อย่างสะดวก
2. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ช่วยให้โรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน
4. ช่วยให้เข้าใจสภาพความต้องการและปัญหาของชุมชน เพื่อประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน
5. มีส่วนให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนอันจะเป็นการพัฒนาสังคมอีกทางหนึ่ง
6. เป็นการส่งเสริมในเรื่องการอยู่ร่วมกัน และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในสังคม
7. ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยราชการอื่น เช่น กรมการปกครอง กรมพัฒนาชุมชน เกษตรตำบล เป็นต้น อันจะเป็นผลต่อทางราชการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528)

ในเรื่องนี้จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมาก จึงจำเป็นต้องให้เวลากับเรื่องดังกล่าวมากด้วยจึงทำให้เกิดการขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ ฉัตรชัย ชุมนุม (2532) เรื่องการใช้เวลาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ที่ค้นพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉลี่ยต่อสัปดาห์ในเวลาราชการผู้บริหารใช้เวลาด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นอันดับ 4 คือ 3 ชั่วโมง 25 นาที และนอกเวลาราชการเป็นอันดับ 4 เช่นเดียวกัน คือ 2 ชั่วโมง 17 นาที

สำหรับเรื่องที่มีทักษะรองลงมาจากเรื่องอื่น ๆ คือ การศึกษาสภาพความต้องการพื้นฐานของผู้ร่วมงานทุกคนทุกด้านเพื่อหาทางช่วยเหลือสนับสนุน ในเรื่องนี้ พจน์ เพชรบุรณิน (อ้างใน สุวธวัช ศรีธวัช, 2532) กล่าวว่า การทำงานของคนแต่ละคนนั้นย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุที่จะมากระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการ ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นแก่ชีวิตมนุษย์ และความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยแบ่งเป็น ความมั่นคงปลอดภัย ความยกย่องและนับถือ การยอมรับในสังคม และโอกาสก้าวหน้า ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาความต้องการของครูให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอีกด้วย

การมีอารมณ์ขัน เพื่อลดความตึงเครียดในเรื่องนี้ พน์ส หันนาคินท์ (2524) มีความเห็นว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องหลีกเลี่ยงจากการใช้อารมณ์ในการทำงาน พยายามใช้เหตุผลให้มากที่สุด จริงอยู่คราบไคที่ยังเป็นปฏิกษณอยู่ตรามนั้นการมีอารมณ์ก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงกันไม่พ้น แต่บุคคลที่ทำหน้าที่หัวหน้างานนั้นจะต้องรู้จัก เก็บกดอารมณ์อันไม่พึงปรารถนาให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ การใช้อารมณ์ปกครองคนนั้นมีแต่ทางเสียและเป็นการทำลายชื่อเสียงเกียรติคุณของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ครูใหญ่ควรจะต้องมีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่แสดงความขุ่นมัวให้ปรากฏออกมานอกหน้า ตามคำพังเพยที่ว่า "น้ำขุ่นอยู่ใน น้ำใสไว้นอก" คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ครูใหญ่ควรจะมีก็คือการมีอารมณ์ขัน ซึ่งจะช่วยแก้ไขความรู้สึกขุ่นมัวของครูน้อยได้มาก

และผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ในเรื่องนี้ พิมลจรรยา นามวัฒน์ และกิตติ วัฒนกุล (อ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชามีหน้าที่หลักใหญ่ ๆ คือ สนใจในสวัสดิภาพของคนทุกคน โดยทั่วถึง โดยทราบถึงชีวิตความเป็นอยู่ของครอบครัวแต่มิใช่เข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของเขา ถ้าหากได้รับความเดือดร้อนก็ควรให้ความช่วยเหลือตามควรแก่อัธยาศัย และต้องพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากหน้าที่การงานให้เขาด้วย

เมื่อ เปรียบเทียบทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ จะเห็นว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารมีทักษะด้านนี้มากกับบุคคลภายนอกโรงเรียน แต่มีทักษะด้านนี้กับบุคคลที่ต้องทำงานร่วมกัน เป็นรองซึ่งบุคคลภายในโรงเรียนจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงาน เพื่อ เป็นผลงานของผู้บริหารเองและจะมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

### 3. ทักษะด้านคตินิยม

เรื่องที่มีผู้บริหารมีทักษะด้านคตินิยมมากกว่าเรื่องอื่น ๆ คือ วางแผนการตรวจสอบงานการเงินและพัสดุได้ถูกต้องตามระเบียบ เรื่องนี้สอดคล้องกับทักษะด้าน เทคนิคซึ่งผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้ว

การกำหนดนโยบายของโรงเรียนได้สอดคล้องกับหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ในเรื่องนี้ โรงเรียนเป็นหน่วยงานระดับล่างสุดในการจัดทำแผนจึงต้องคำนึงถึงนโยบายต่าง ๆ ของเบื้องบนอยู่แล้วจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในเรื่องนี้มาก

การวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้อย่างมีเหตุผล ในเรื่องนี้ผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องระวังมากในการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องต่าง ๆ ไม่ใช่แต่เฉพาะเรื่องการจัดการศึกษา ในเรื่องอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526)

สำหรับเรื่องที่มีผู้บริหารมีทักษะรองลงมาจากเรื่องอื่น ๆ คือ กำหนดและเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะงาน ในเรื่องนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การ พิจารณาในแง่ของผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งย่อมทำให้เกิดความรู้สึกใหม่ต่องาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ สถานที่ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งอยู่ที่การ เปลี่ยนแปลงนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน เพียงใดหรือไม่ ในกรณีที่มีการ เปลี่ยนแปลงก่อประโยชน์ เกื้อกูลต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่นการที่ได้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้มีสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น ย่อมจักทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ แต่ในกรณีที่มีการ เปลี่ยนแปลงนั้นต้องไปปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญน้อยลงไป หรือที่บุคคลนั้น ไม่มีความสามารถหรือความถนัด ย่อมก่อให้เกิดปัญหาทางใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างแน่นอน ถ้าพิจารณาในแง่ขององค์การก็จะประจักษ์ว่า การ เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหาร องค์การสามารถสับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การใช้กำลังบุคคลได้ประโยชน์ สูงสุด โดยเฉพาะการจัดสรรบุคคลให้ยึดหยุ่นตามสภาวการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์การ

เรื่องการวิเคราะห์งานของตนเองและของผู้อื่นออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน ในเรื่องนี้ตามหลักการแล้วผู้บริหารไม่น่าที่จะมีทักษะในเรื่องนี้รองจากผู้อื่น เพราะสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้วิเคราะห์งานและกำหนดขอบข่ายของงาน ออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนแล้ว แต่เมื่อผลการวิจัยออกมาเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ในการออกคำสั่ง แบ่งงานหรือมอบหมายงาน ผู้บริหารเพียงแต่กำหนดว่าใครรับผิดชอบงานไหนใน 6 งาน ของ โรงเรียน แต่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดลงไปในคำสั่งแบ่งงานและมอบหมายงานว่างานแต่ละงาน มีรายละเอียดอะไรบ้างจึงทำให้ผลของการวิจัยออกมา เช่นนี้

เรื่องผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ในเรื่องนี้อาจจะเป็นนามธรรมมากเกินไปจึงทำให้ครูอาจารย์มองไม่เห็นชัด

ว่าผู้บริหารมีการศึกษาหาความรู้มาประยุกต์ใช้ แต่ถ้าในการปฏิบัติจริงในการประชุมครูภายในโรงเรียนนอกจากจะแจ้งข้อราชการให้ทราบแล้ว ผู้บริหารก็น่าที่จะนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาพูดให้ที่ประชุมรับทราบด้วย ก็จะทำให้ครูอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และในเรื่องนี้ ลิปพนนท์ เกตุทัต (2527) ได้เสนอรูปแบบของผู้บริหารการพัฒนาที่ดีไว้ข้อหนึ่งว่า "ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ทางวิชาการ โดยพยายามประยุกต์ความรู้ทางเทคนิคให้สามารถนำมาใช้กับสังคมไทยได้"

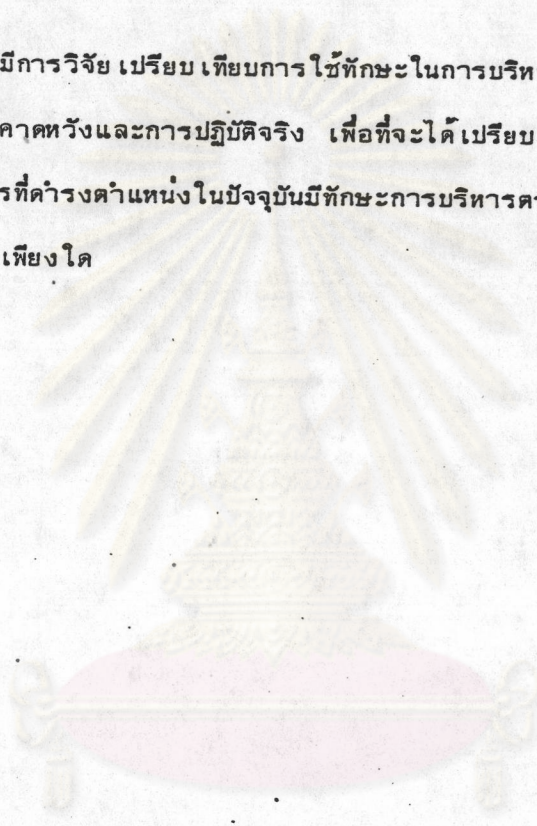
กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้าน จะเห็นว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ ให้ความสำคัญกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 1 ทักษะด้านเทคนิคเป็นอันดับ 2 และทักษะด้านคตินิยมเป็นอันดับ 3 ซึ่งตามหลักการที่ควรจะเป็นนั้น ผู้บริหารควรมีทักษะด้านคตินิยมมาเป็นอันดับ 1 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 2 และทักษะด้านเทคนิคเป็นอันดับ 3 แต่อย่างไรก็ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ยังอยู่ในเกณฑ์มากทั้ง 3 ทักษะ เพียงแต่มีความแตกต่างกันในค่าเฉลี่ย เพียง เล็กน้อย เท่านั้น

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรจะมีการอบรมส่งเสริมในการพัฒนาวิชาการด้านต่าง ๆ ให้กับผู้บริหารเพื่อให้เกิดสติ ปัญญาสูงขึ้น เช่น ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเป็นผลในการ เสริมสร้างให้ผู้บริหารมีทักษะด้านคตินิยมสูงขึ้น เนื่องจากทักษะด้านคตินิยมจากผลการวิจัยพบว่าอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค
2. ในการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทั้ง 3 ด้าน ให้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ควรแยกผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่ ออกจากกันในการประชุมปฏิบัติการ เพราะว่าขนาดของโรงเรียน และจำนวนครู เป็นปัจจัยที่ทำให้ทักษะทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารที่ควรมีแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัย เกี่ยวกับทักษะการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดอื่น ๆ โดยศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เช่น ขนาดของโรงเรียน สภาพภูมิประเทศ เพื่อจะให้เห็นความแตกต่าง เกี่ยวกับการใช้หลักทฤษฎี กับการปฏิบัติ
2. ควรมีการวิจัย เปรียบเทียบการใช้ทักษะในการบริหารของผู้บริหารการศึกษา ในลักษณะที่เป็นความคาดหวังและการปฏิบัติจริง เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบความแตกต่าง และ จะได้ว่าพบว่าผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันมีทักษะการบริหารตรงกับความต้องการ ของครู และผู้บริหารมากน้อย เพียงใด



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย