

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้เสนอถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร รวม 422 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมผู้นำทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 54 ข้อ ของชูทซ์ (Schutz) แปลและเรียบเรียงโดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉวีนิภา คุปรัตน์

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 422 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 363 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.01 แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ 11 ฉบับ คงเหลือแบบสอบถามที่ใช้วิเคราะห์ จำนวน 352 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.41

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะพฤติกรรมผู้นำทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ การแสดงออกในการควบคุม การแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์ ความต้องการในการควบคุม และความต้องการความรักใคร่ผูกพัน โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และวิเคราะห์ผลรวมทั้งสิ้นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยเครื่องมือการประเมินค่าพฤติกรรมพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของชูลซ์ ( Schutz)

2. ทหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยโดยสรุปมีดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนมากเป็นผู้บริหารชาย มีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิระดับปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงกว่า 15 ปี

2. เมื่อพิจารณาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง ด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ด้านการแสดงออกในการควบคุม อยู่ในระดับปานกลางและด้านความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

3. เมื่อพิจารณาลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ ตำแหน่งและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพศชาย และเพศหญิง ด้านการแสดง ออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ ผูกพันอยู่ในระดับสูง ด้านความต่องการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ด้านความ ต่องการในการควบคุม อยู่ในระดับต่ำ ด้านความต่องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ใน ระดับสูง สำหรับด้านการแสดงออกในการควบคุม เพศชาย อยู่ในระดับปานกลาง เพศหญิงอยู่ในระดับต่ำ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีช่วงอายุต่ำกว่า 31 ปี ช่วงระหว่าง 31-40 ปี ช่วงระหว่าง 41-50 ปี และสูงกว่า 50 ปี มีพฤติกรรมผู้นำทุกด้านอยู่ใน ระดับเดียวกัน ดังนี้ ด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ด้านความต่องการ ความรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับสูง ด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ใน ระดับปานกลาง ด้านความต่องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ สำหรับด้านการ แสดงออกในการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารที่มีช่วงอายุสูงกว่า 50 ปี อยู่ในระดับต่ำ

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่า ปริญญาตรี มีลักษณะพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ด้านความต่องการ ความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง ด้านความต่องการในการควบคุม อยู่ในระดับต่ำ เช่นเดียวกัน สำหรับด้านการแสดงออกในการควบคุม ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมอยู่ในระดับต่ำ ด้านความต่องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ผู้บริหารที่มี วุฒิสองปริญญาตรีอยู่ในระดับปานกลาง แต่ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและ ปริญญาตรี อยู่ในระดับต่ำ

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ มีพฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน ด้านความต่องการความรักใคร่ ผูกพัน อยู่ในระดับสูง ด้านความต่องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ สำหรับพฤติกรรม

ด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ตำแหน่งผู้อำนวยการอยู่ในระดับสูง  
ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการแสดงออกในการ  
ควบคุม ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งครูใหญ่ ผู้อำนวยการ  
อยู่ในระดับต่ำ ด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการ  
อยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ อยู่ในระดับต่ำ

3.5 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่  
ต่ำกว่า 5 ปี ช่วงระหว่าง 5-10 ปี 11-15 ปี สูงกว่า 15 ปี มีพฤติกรรมด้านการ  
แสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง ด้านการแสดงออกในการร่วมประสาน  
สัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ ด้าน  
ความต้องการในการควบคุม อยู่ในระดับต่ำ สำหรับด้านการแสดงออกในการควบคุม  
ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งบริหารในช่วงระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปี และสูงกว่า 15 ปี  
อยู่ในระดับต่ำ ช่วงระหว่าง 5-10 ปี และ 11-15 ปี อยู่ในระดับปานกลาง  
พฤติกรรมด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งบริหาร  
ต่ำกว่า 5 ปี อยู่ในระดับปานกลาง ช่วงระหว่าง 5-15 ปี และสูงกว่า 15 ปี  
อยู่ในระดับสูง

#### อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีข้อควรอภิปรายและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้คือ

1. เกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นชาย  
มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีวุฒิในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และระยะเวลา  
ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงกว่า 15 ปี นับว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์  
และวุฒิที่เหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่และการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่  
จะช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพ สำหรับ ในด้านอายุนั้นมีผู้บริหารที่มี

อายุสูงกว่า 50 ปี เป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 35.51 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผู้วิจัยเห็นว่า อาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ต่อปัญหาของว่างระหว่างวัย กับครูผู้บรรจุใหม่ ปัญหาขาดการกระตือรือร้น เห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่อง ปกติจนขาดการแก้ไขหรือปล่อยให้ระยะเวลาเป็นเครื่องแก้ปัญห สำหรับเรื่องของ วุฒินั้น ยังมีผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอีกเป็นจำนวนถึงร้อยละ 18.75 เป็น อันดับสองรองมาจากวุฒิปริญญาตรี นับว่าไม่น้อย ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า จะมีการ ปรับปรุง เพราะ ในสภาพปัจจุบันบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติการคือครูนั้นมีวุฒิปริญญาตรีมาก และจะมากขึ้นเป็นลำดับ ทั้งเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง จึง น่าจะมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีโอกาสไปศึกษาต่อเพิ่ม เติมโดยไม่มีผลเสียหายต่อ ตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ เพราะเมื่อผู้บริหารลาศึกษาต่อจะต้องพ้นจากตำแหน่งนั้น เป็น การส่งเสริมให้ผู้บริหารไม่ต้องการจะลาศึกษาต่อ ทำให้ขาดโอกาสของการศึกษา หากความรู้เพิ่มขึ้น และเป็นพื้นฐานเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าจะอาศัยประสบการณ์ เพียงประการเดียว

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรม คำนึงการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน คำนึงความต้องการความรักใคร่ผูกพัน อยู่ใน ระดับสูง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราว์ทิง อัมเรศ (2517 : 34) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับวิสัยทัศน์ คุณวุฒิ และความเกรงใจของ ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอ่างทอง พบว่า ครูใหญ่ส่วนมากมีประสิทธิภาพ คำนึงสัมพันธ์ภาพดี และผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล (1972 : 40) พบว่า ครูใหญ่ บริหารงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำค่านิยมรักใคร่ ผูกพันสูง จะช่วยให้คณะครูได้รับความใกล้ชิดสนิทสนม และมีความพอใจ ตลอดจนกล้า ที่จะให้ความสนิทสนมกับผู้บริหารด้วย อันก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีได้ ทั้งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้บริหารที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดี และเป็นลักษณะ หนึ่งของผู้นำที่ดีด้วย ดังที่ อาษา เมฆสวรรค์ (2510 : 201) กล่าวว่า ผู้นำต้อง มีความเป็นมิตร สุภาพ เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งคุณสมบัตินี้สอดคล้อง กับลักษณะงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพราะผู้บริหาร

ท้องถิ่นที่ประสานงานกับครู ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนชน ทลอคจนผู้บังคับบัญชา และเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ ในระดับเขต เพื่อร่วมมือกันดำเนินงานพัฒนาการศึกษา และบริการชุมชนตลอดทั้งเป็นศูนย์กลางที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด

ลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากสภาพของสังคมไทย คนไทยมีค่านิยมในด้านความสัมพันธ์ ด้านความรักใคร่ผูกพันสูง ตลอดทั้งขนาดของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนมากจะมีขนาดเล็ก จึงเป็น ลักษณะของสภาพครอบครัว เพราะมีผู้ร่วมงานไม่มากนักจึงทำให้เกิดพฤติกรรมด้าน ความรักใคร่ผูกพันสูง อันส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนและขอบเขตของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร แต่ทั้งนี้ มีข้อที่ควรตระหนัก สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในกรณีที่มีลักษณะพฤติกรรมด้านการแสดงออก ซึ่งความรักใคร่ ผูกพัน ด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับที่สูงมากจะมีแนวโน้มทำให้ ผู้บริหาร แสวงหาความรัก ความสนิทสนม ทั้งในลักษณะที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค และในลักษณะทำลายเพื่อที่จะดึงบุคลากรในโรงเรียนให้เข้ามาใกล้ชิด ใ้ความสนใจ ให้ความรัก ความเอาใจใส่ ซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานได้ กล่าวคือ ใน การมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบให้รางวัลตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ ของ ผู้บริหาร จะเบี่ยงเบนไปจากหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม อันจะทำให้บุคลากร ชาติขวัญและกำลังใจได้

3. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับ ปานกลางด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ ร่วมประสานสัมพันธ์หรือร่วมประสานสัมพันธ์น้อย หรือไม่ชอบสังคมจะมีแนวโน้มดำเนิน ชีวิตแบบเก็บตัว หลีกเลี่ยงการสมาคมไม่มีปฏิสัมพันธ์ ถึงแม้การแสดงออกจะอยู่ในระดับ ปานกลางก็ตาม ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่ายังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ทั้งนี้ การร่วม ประสานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการติดต่อกัน (Communicate) การปฏิสัมพันธ์(interact) การผสมผสานกัน (mingle) การเข้าร่วม (join) เมื่อพฤติกรรมดังกล่าว

อยู่ในระดับต่ำ และใกล้เคียงระดับต่ำเช่นนี้ อาจทำให้ไม่สอดคล้องกับบทบาทของ  
การบริหารงานของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องเป็นผู้นำกลุ่ม  
ของทำงานร่วมกับกลุ่ม ตลอดจนต้องมีความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ชักนำ  
ครูเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งของโรงเรียนและชุมชน ตลอดจนงานที่เป็นหัวใจอัน  
สำคัญของโรงเรียน คือ งานวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่ต้องได้รับการมีส่วนร่วมในการ  
ดำเนินงานมากที่สุด โดยปฏิบัติงานร่วมกับครู ชุมชน ชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการศึกษา  
ในรูปแบบของการร่วมปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อพัฒนาโรงเรียน  
และการศึกษาของนักเรียนในชั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ อันสอดคล้องกับ วิชา  
สุตรสุวรรณ (2521 : 569-570) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติในด้านความ  
ชำนาญ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และปรัชญาของผู้บริหาร ดังแสดงไว้ใน  
รายงานของ National Conference of professors of Educational  
Administration (สมบุรณ์ พรหมภพ 2521 : 245-247) กล่าวว่า ผู้บริหาร  
โรงเรียนจะต้องยอมรับว่าวิธีทำงานร่วมกันเป็นคณะนั้นเป็นวิธีการที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด  
ในการบริหารโรงเรียน ต้องเคารพและให้การยอมรับนับถือในธรรมชาติและความ  
สามารถของบุคคลอื่น ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ หลาย ๆ ฝ่าย  
เข้ามามีส่วนรวมในการทำงานพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคน อันก่อให้เกิด  
เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ผลการวิจัยนี้ ผู้บริหารมีพฤติกรรมต้องการร่วม  
ประสานสัมพันธ์ต่ำ และการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง  
ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า จะส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการทำงานกลุ่มหรือการมีส่วนร่วมของ  
การทำงานได้ สำหรับการแสดงออกก็เป็นการปฏิบัติตามรูปแบบและข้อกำหนดของ  
หน่วยงานเท่านั้น

4. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง แต่  
ค่อนข้างต่ำ ด้านความต้องการในการควบคุม อยู่ในระดับต่ำ ผลการวิจัย  
นี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะที่ไม่  
ต้องการที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่ต้องการให้ผู้อื่นควบคุมตนด้วย ซึ่งพฤติกรรม  
การควบคุมต่ำเป็นพวกยอมสละ มีแนวโน้มที่จะยอมเป็นรอง ยอมสละอำนาจ ความรับผิดชอบ

ไม่ต้องใช้การตัดสินใจ ไม่ยอมใช้อำนาจที่มีอยู่บังคับควบคุมผู้อื่น ทั้ง เป็นสิ่งที่ควรกระทำก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่มีพฤติกรรมเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีลักษณะของการแสดงออกและความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง จึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะลดการควบคุมบุคคลากรเนื่องจากความต้องการในความรักใคร่ผูกพัน และ/หรือเป็นเพราะเชื่อในความสามารถ ความรับผิดชอบของผูรรวมงาน ตลอดจนจำนวนครูที่อยู่ในความควบคุมดูแลมีไม่มาก เนื่องจากมีโรงเรียนขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก โครงสร้างการทำงานไม่ซับซ้อน จึงทำให้การควบคุมค่อนข้างต่ำ แต่เป็นผลดีกับความสัมพันธ์กับคณะครูและผูรรวมงาน แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งของการบริหารงาน เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อขาดการควบคุม ก็แสดงถึงผู้บริหารปล่อยตามสบาย ยอมตาม ตลอดทั้งไม่แนะแนวทาง อันจะส่งผลทำให้เกิดลักษณะของผู้นำแบบเสรีนิยม ทำให้ผลงานที่ได้รับไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีอุปสรรคและสร้างความห่างเหินได้ในที่สุด เนื่องจากขาดการติดต่อ ควบคุมดูแลต่อกันสอดคล้องกับ จรรยาตังค์ งามญาติ (2519 : 42) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า มีติอุปสรรค มีติห่างเหิน เกิดจากผู้นำแบบเสรีนิยมมากที่สุด และมีติมุ่งผลงาน เกิดน้อยที่สุดในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม

ในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งกำลังเร่งรัดในเรื่องของคุณภาพของการศึกษา คุณธรรมของนักเรียน ดังนั้นการบริหารงานจึงต้องการควบคุมดูแลเพื่อเร่งรัดปรับปรุง และแก้ปัญหาได้รวดเร็ว แต่ทั้งนี้ต้องไม่ควบคุมมากจนเป็นลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการเพียงแต่ใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง ที่ได้รับอยู่ให้ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อผลงานที่ดีและเป้าหมายอันสำคัญ

5. เมื่อพิจารณาลักษณะพฤติกรรมผู้นำ โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ ตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ระดับพฤติกรรมในด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันและด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน อยู่ใน



ระดับสูงทั้งสิ้น สำหรับผู้บริหารที่มีช่วงอายุ 31-40 ปี และระยะเวลาในการ  
 ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี มีพฤติกรรมด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพัน  
 อยู่ในระดับปานกลาง แต่ค่อนข้างไปทางระดับสูง ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าสถานภาพ  
 ส่วนตัวไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านความรักใคร่ผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับราฟิง อัมเรศ  
 ที่พบว่า ครูใหญ่บริหารงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว ความไว้วางใจ ความ  
 เป็นมิตรต่อกัน ตลอดจนขวัญวุฒิไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า  
 เป็นเพราะวัฒนธรรมของสังคมไทย มีความเป็นมิตร มีไมตรีต่อกัน มีน้ำใจเอื้อเฟื้อ  
 เผื่อแผ่ เมตตา กรุณา และมีสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ จึงมีผลต่อจิตใจของ  
 ผู้บริหาร ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ วุฒิ ตำแหน่ง และประสบการณ์  
 ก็ตาม ก็ไม่ทำให้พฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันต้องแตกต่างกันไป สอดคล้องกับผลการวิจัย  
 ของ ราฟิง อัมเรศ (2517 : 46) พบว่าความเกรงใจ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม  
 ความเป็นผู้นำ ดังนั้น เมื่อลักษณะความเกรงใจเป็นลักษณะหนึ่งของสังคมไทย จึง  
 เอื้ออำนวยให้เกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน อันเป็นลักษณะและคุณสมบัติหนึ่งของพฤติกรรม  
 ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

6. เมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมโดยจำแนกตาม  
 เพศ อายุ วุฒิ ตำแหน่ง และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร มีระดับแตกต่างกัน  
 แต่ใกล้เคียงกันคือ ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และระดับต่ำ สำหรับด้าน  
 พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำของสถานภาพทุกด้าน คือเพศ  
 อายุ วุฒิ ตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร แสดงว่าผู้บริหาร  
 โรงเรียนไม่ต้องการที่จะได้รับการควบคุม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บทบาทของผู้บริหาร  
 โรงเรียนนั้น เป็นตัวแทนของโรงเรียน เป็นผู้ให้คำแนะนำและนิเทศงาน ซึ่งต้องทำหน้าที่  
 แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครูให้มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนเป็นนักปกครองที่ต้อง  
 บริหารงาน บริหารบุคลากรภายในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานและได้  
 ผลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร  
 ไม่ต้องการการควบคุม เพราะทำให้ไม่สอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนได้

ในพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุม ย่อมมีความแตกต่างกันได้ ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะสถานภาพส่วนตัว ดังนั้น จากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารที่เป็นเพศชาย เป็นผู้มีช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี และ 41-50 ปี เป็นผู้มีวุฒิปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และเป็นผู้มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งบริหาร ในช่วงระหว่างต่ำกว่า 5 ปี ช่วงระหว่าง 5-10ปี และ 11-15 ปี สำหรับในระดับตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหารที่เป็นเพศหญิง อายุสูงกว่า 50 ปี มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นครูใหญ่ ผู้อำนวยการมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งบริหารในช่วงต่ำกว่า 5 ปี และสูงกว่า 15 ปี ผู้วิจัยจึงมีความเห็นดังนี้

6.1 ผู้บริหารเพศหญิง มีพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมต่ำกว่า ผู้บริหารเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเพศหญิงส่วนมากจะได้ให้ความสนิทสนม หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคคลอื่นได้คล่องตัวกว่าผู้บริหารชาย จากความสัมพันธ์ดังกล่าว เกิดเป็นความสนิทสนมก่อให้เกิดระบบพรรคพวก เป็นกันเอง และมีลักษณะยอมตามได้ง่าย จึงทำให้การแสดงออกในการควบคุมต่ำ

6.2 ผลการวิจัยทางด้านอายุ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีอายุมาก การควบคุมจะน้อยลง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เมื่อมีอายุมาก ปฏิบัติงานมานาน มีประสบการณ์เกี่ยวกับผู้ร่วมงานมากรูปมากลักษณะ จนเป็นลักษณะปกติธรรมดา ทั้งผู้บริหารกับครูเคยร่วมงานกันมานานจะมีความสนิทสนม เป็นพื้นฐานจึงไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ตลอดทั้งเป็นระยะที่ใกล้จะเกษียณอายุ มีความกระตือรือร้น น้อยลง ต้องการความรักใคร่สนับสนุน จึงปล่อยตัวตามสบาย ยอมตามมากกว่าใช้อำนาจ ครอบงำ เพื่อจะให้ใ้ได้มาซึ่งการสนับสนุน ความรักใคร่สนับสนุน เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว จึงไม่ต้องการที่จะแสดงการควบคุมมาก

6.3 ผลการวิจัยทางด้านวุฒิ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่า ปริญญาตรี แสดงออกในการควบคุมในระดับต่ำ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในปัจจุบันครุมี วุฒิปริญญาตรีมากขึ้น ครุมีความรู้ ความสามารถ และกล้าแสดงออกซึ่ง

ความคิดเห็น ความคิดริเริ่ม จึงทำให้ผู้บริหารที่มีวุฒิค่ากว่าปริญญาตรีต้องยอมตามปลดอยตามสบาย ไม่นิยมในการให้อำนาจ ดังนั้นผู้บริหารที่มีวุฒิสองจึงน่าจะมีวุฒิสอง จึงน่าจะมีพฤติกรรมด้านการควบคุมมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิจิตร ชีระกุล (1972 : 63) พบว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ ราห์ริง อัมเรศ (2517 : 48) พบว่า สภาพการศึกษามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำอย่างยิ่ง โดยเฉพาะครูใหญ่ที่เรียนผ่านสถาบัน มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ ที่เรียนด้วยตนเอง ทั้งนี้ การศึกษาหรือคุณวุฒิ จึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงควรคำนึงถึง

6.4 ผลการวิจัยทางตำแหน่ง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งครูใหญ่และผู้อำนวยการมีพฤติกรรมด้านนี้อยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในตำแหน่งครูใหญ่เน้น ปกครองบังคับบัญชา บุคลากรจำนวนไม่มาก เนื่องจากโรงเรียนมีขนาดเล็กเป็นลักษณะของสภาพครอบครัว การควบคุมจึงไม่จำเป็นต้องสูงสำหรับในตำแหน่งผู้อำนวยการ ปกครองบังคับบัญชาบุคลากรจำนวนมาก เนื่องจากโรงเรียนมีขนาดใหญ่ บทบาทของการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ จึงมีความจำเป็นมาก เพื่อบริหารงานให้รวดเร็วและควบคุม ตรวจสอบให้ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้อำนวยการจึงต้องมอบอำนาจในการควบคุมใหญ่ช่วยแต่ละฝ่าย โดยผู้อำนวยการไม่ต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง

6.5 ผลการวิจัยด้านระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร พบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ช่วงระหว่าง 5 - 10 ปี และ ช่วงระหว่าง 11 - 15 ปี ของพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง ช่วงเวลาต่ำกว่า 5 ปี และสูงกว่า 15 ปี อยู่ในระดับต่ำ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า 5 ปี การควบคุมต่ำเพราะประสบการณ์น้อย และผู้บริหารเคยร่วมงานในตำแหน่งครูสอนและไ้รับตำแหน่งบริหารในช่วงระยะเวลาอันสั้น ทำให้ยังคงความสนิทสนมเป็นพื้นฐานที่ไ้ปฏิบัติไ้เมื่อไ้รับตำแหน่งบริหารก็พยายามวางตนมิไ้เกิดความรู้สึกห่างเหินหรือมีความรู้สึกเป็นเจ้านาย และอาจจะพยายามรักษาเสียงสนับสนุนและความนิยมชมชอบ ทั้งแสดงการควบคุมมากก็เกรงเพื่อนร่วมงานจะห่างเหินและไม่พึงพอใจ

ในกรณีของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งบริหารสูงกว่า 15 ปี พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมค่า ทั้งนี้เนื่องมาจากเมื่อปฏิบัติงานมานาน จึงมีความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จนทำให้การแสดงออกในการควบคุมลดน้อยลง

7. เมื่อพิจารณาพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งหมดและอยู่ในระดับสูง เฉพาะผู้มีตำแหน่งผู้อำนวยการ เท่านั้น ด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ ส่วนมากอยู่ในระดับต่ำ มีอยู่ในระดับปานกลาง คือ กลุ่มผู้มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี และตำแหน่งผู้อำนวยการ

ด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ มีกลุ่มที่แตกต่าง คือกลุ่มตำแหน่งผู้อำนวยการที่อยู่ในระดับสูง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บทบาทของผู้อำนวยการต้องบริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ต้องพัฒนาครู นักเรียน เป็นจำนวนมาก จึงต้องการในการประสานสัมพันธ์และแสดงพฤติกรรมการร่วมประสานสัมพันธ์ให้มากขึ้นจึงจะทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผล เพราะต้องติดต่อประสานงานมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ในด้านของผู้ปกครอง ชุมชน ทำให้คณะครู และคณะผู้บริหาร มีโอกาสที่ต้องร่วมมือกันมากขึ้น การแสดงออกในด้านพฤติกรรมการร่วมประสานสัมพันธ์จึงสูง

ด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ มีกลุ่มที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี และตำแหน่งผู้อำนวยการ เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การศึกษามีผลต่อพฤติกรรมผู้นำทั้งในด้านการมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน อันสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ดังนั้นผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จึงมีความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์สูงกว่ากลุ่มอื่น สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการ นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โครงสร้างการบริหารในโรงเรียนขนาดใหญ่ ต้องการการร่วมมือการร่วมประสานสัมพันธ์มากเพื่อดำเนินงานได้ทั่วถึงโดยอาศัยความคิดเห็น และต้องการการติดต่อประสานงานอย่างทั่วถึง ประกอบกับผู้มีตำแหน่งผู้อำนวยการ ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการพัฒนาผู้บริหารโดยคำนึงถึงการร่วมประสานสัมพันธ์ การควบคุม เพื่อส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ
2. ผู้บริหารควรต้องพัฒนาตนเองในเรื่องกระบวนการกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. สภาพการศึกษาของผู้บริหารเป็นสิ่งส่งเสริมให้ผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงควรให้มีการอบรมหรือให้ผู้บริหารศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดทั้งเพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น โดยไม่มีนโยบายสกัดกั้นให้ผู้บริหารไม่ต้องการศึกษาต่อเนื่องจากต้องหลุดพ้นจากตำแหน่ง เมื่อลาศึกษาต่อ
4. การพิจารณาคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ควรคัดเลือกผู้มีความรู้ระดับปริญญาตรี มีช่วงอายุระหว่าง 40 - 50 ปี รวมทั้งเป็นผู้ที่พฤติกรรมพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาท

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ควรมีการศึกษา พฤติกรรมพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วย เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์กับผู้บริหารอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของทั้ง 2 ฝ่าย
2. ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับลักษณะพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศขององค์การโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร