

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์ผู้สอน อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งกลุ่มประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา และอาจารย์ผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปางมะผ้า ปีการศึกษา 2544 รวม 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่าการแสดงทัศนะของอาจารย์ผู้สอนในเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัวด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีปฏิภาณ ไหวพริบ รับรู้ และเข้าใจความสัมพันธต่าง ๆ ได้ดี มีความมั่นใจ และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นพบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่จริงใจ น่าเชื่อถือ และแสดงอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ส่วนด้านคุณธรรม จริยธรรม พบว่า ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีจิตสำนึกใฝ่ดี ส่วนด้านความเป็นผู้นำพบว่า ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น พบว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน รวมทั้งงานวิชาการต่าง ๆ เป็นอย่างดี สามารถจัดทำ และนำหลักสูตรท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนได้อย่างแท้จริง และสนองตอบความต้องการของชุมชน และในด้านทักษะ และความสามารถในการบริหารงานนั้น พบว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ ปัญหา เพื่อการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีเหตุผล และมีระบบ

สำหรับการแสดงทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่มีต่อแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า จุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอปางมะผ้าให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวนี้ เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ

เกิดทักษะในการบริหารงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท และความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ส่วนเนื้อหาสาระ หรือหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอปางมะผ้า ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว นั้น ประกอบด้วย เรื่องคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน การตัดสินใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การวางแผนในการบริหารงาน การประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สำหรับกิจกรรม หรือรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอปางมะผ้า ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว นั้น ประกอบด้วย การอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การลงมือปฏิบัติจริง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ และสำหรับการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอปางมะผ้า ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว นั้น ควรประเมินผลโดยการทดสอบ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การปฏิบัติจริง การสังเกตพฤติกรรม และการใช้แบบประเมินผลงาน

อภิปรายผล

ผลของการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ตามลำดับ ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว ด้านบุคลิกภาพ ผลการศึกษา พบว่าผู้บริหารควรมีปฏิภาณไหวพริบ รับรู้ และเข้าใจความสัมพันธต่าง ๆ ได้ดี มีความมั่นใจ และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ทั้งนี้เป็นเพราะในปัจจุบันนี้เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร โลกาภิวัตน์ เป็นยุคของการปฏิรูปในหลาย ๆ ด้านที่เกิดขึ้นในสังคม รวมทั้งการปฏิรูปการศึกษาด้วย สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ฉลาด ฉับไว สอดคล้องกับสภาพสังคม สามารถปรับตัว ปรับใจ ปรับยุทธศาสตร์การทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีปฏิภาณไหวพริบดี รับรู้และเข้าใจเหตุการณ์ความเป็นไปต่าง ๆ ได้ดี มีบุคลิกภาพดี มีความมั่นใจ และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง คุณลักษณะเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมีความสง่า กล้าหาญ ภูมิใจ มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ไม่อ่อนแอ หรืออ่อนไหวง่าย มีความคิดวิจารณ์ญาณสูง สามารถไตร่ตรองเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำความสำเร็จในการบริหารงานมาสู่โรงเรียนได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประถม แสงสว่าง (2524, หน้า 320-336) ว่าลักษณะของนักการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่งนั้นควรมีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในทำนองเดียวกัน จักรพรรดิ วัฒนา (2539, หน้า 18) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะ

ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษานั้นต้องมีความมั่นใจ และมีความเป็นตัวของตัวเองสูง และนอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 7-9) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพที่สำคัญของผู้บริหารที่ควรพึงมีคือ การมีสติปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้ และรับรู้ ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจและเห็นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สามารถนำความรู้ มาปฏิบัติงานได้อย่างดี ตื่นตัว และสามารถหยั่งรู้สถานการณ์ได้ ถ้าคิด ถ้าตัดสินใจในทางที่ถูกต้อง มีไหวพริบ และรู้เท่าทันผู้อื่น สามารถเลือกยุทธศาสตร์การทำงานที่เหมาะสม สามารถนำความเปลี่ยนแปลง หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาสู่หน่วยงานได้

ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่จริงใจ น่าเชื่อถือ และแสดงอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความจริงใจ และน่าเชื่อถือ นั้น จะนำมาซึ่งขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนเรียบร้อย ราบรื่น เป็นไปด้วยดี บรรยากาศภายในโรงเรียนมีแต่ความรัก ความอบอุ่น มีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน เป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน ยิ่งถ้าผู้บริหารมีความจริงใจ และมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลายแล้วจะทำให้การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียนสำเร็จลุล่วงด้วยดียิ่งขึ้น

สอดคล้องกับ สมพร สุทัศน์ (2542, หน้า 420-421) ที่ได้กล่าวถึง ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จทางด้านการบริหารงาน คือ ผู้บริหารมีความจริงใจ และมีอัธยาศัยที่ดีกับทุกคน และ กวี วงศ์พุ่ม (2542, หน้า 59) ยังได้กล่าวถึง หลักมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารควรยึดถือ และปฏิบัติไว้ให้เกิดเป็นผลดี คือ ผู้บริหารควรพูด และปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ อีกทั้งควรมีการยิ้มแย้ม แจ่มใส เพราะการยิ้มเป็นเครื่องแสดงถึงไมตรีจิตที่ดีต่อกัน ในทำนองเดียวกัน จรูญ ทองาวร (2536, หน้า 97, 104-105) ได้กล่าวว่า เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ดีคือ ผู้บริหารต้องมีความจริงใจต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง และแสดงอัธยาศัยไมตรีอันดีต่อทุกคนด้วย และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สมพงษ์ วันดี (2528, หน้า 54-59) เรื่องพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงสุดของครูนั้น ได้แก่ การมีความจริงใจ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนั้น ชารี มณีศรี (2538, หน้า 141-142) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่า ผู้นำควรมีความเชื่อถือ และน่าศรัทธา

สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว ด้านคุณธรรม จริยธรรม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีจิตสำนึกใฝ่ดี ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ในสังคมปัจจุบันนี้ผู้บริหารบางส่วนขาดคุณธรรม จริยธรรม และขาดจิตสำนึกในทางที่ดีในเรื่องการมีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน และการดำเนินชีวิต มีผลให้การทำงานของผู้บริหารมีปัญหา ผู้ร่วมงานเอือมระอา หักความเชื่อถือ ศรัทธา และขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้ร่วมงาน และคนในสังคมดูหมิ่น

เหยียดหยามว่าไร้เกียรติและศักดิ์ศรี ดังนั้นความซื่อสัตย์สุจริต และมีจิตสำนึกใฝ่ดีนี้จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้บริหารควรมี เพราะนั่นเป็นการแสดงออกถึงความโปร่งใส มีความจริงใจ มีความยุติธรรม ไม่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่น แสดงออกถึงการรักษาผลประโยชน์อันดีให้กับทางราชการ ซึ่งถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะเช่นนี้ครบถ้วนแล้ว จะทำให้การบริหารงาน และจัดการศึกษาในโรงเรียน มีแต่ความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้ความร่วมมือทำงานอย่างมีความรักนับถือ มีความจริงใจ และจริงจัง

เหมือนดังที่ ผลงานวิจัยของ เฉลิม รัชชนะกุล (2524, หน้า 120-121) เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเพื่อจัดทำสาระสำคัญเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543, หน้า 89-90) ว่าผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ และไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน และนอกจากนั้น จำลอง นักพ่อน (2543, หน้า 3) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์

ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว ด้านความเป็นผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารงาน และการจัดการศึกษาในยุคของการปฏิรูปการศึกษานี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาร่วมกับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ และการจัดการศึกษาต้องคำนึงถึงคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่ดี มีคุณภาพก็ต้องมีคุณลักษณะที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และพัฒนางานของตนอยู่เสมอ ส่งผลให้โรงเรียนนั้นมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

ซึ่งเป็นไปตามผลการศึกษาของ จิรภา สงวนสุข (2540, หน้า 72-73) เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่ว่า ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพงษ์ วันดี (2528, หน้า 54-59) เรื่องพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูงสุดของครู คือ ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน ชีรเดช สุขโข (2543, หน้า 32) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะเฉพาะคนที่ดีของผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิรูปการศึกษอย่างจริงจังนั้น ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนอกจากนั้น สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนระดับ

มีอาชีพในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาว่า ต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญคือ มองกว้างอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปได้

สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนรวมทั้งวิชาการต่าง ๆ เป็นอย่างดี สามารถจัดทำและนำหลักสูตรท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนได้อย่างแท้จริง และสนองตอบความต้องการของชุมชน ทั้งนี้เป็นเพราะความรู้ทางด้านวิชาการ หรือหลักสูตรนั้นเป็นเสมือนหัวใจหลักของการทำงาน และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งถ้าผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจหลักสูตร งานวิชาการ อย่างดีแล้วย่อมจะบริหารและช่วยเหลือแนะนำครูในโรงเรียนให้สามารถจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนได้ และเป็นการรักษาไว้ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ดีงาม โดยการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นมาให้นักเรียนได้เรียนรู้สิ่งที่มีคุณค่าอยู่ใกล้ตัวเป็นการสืบสานภูมิรู้ ภูมิธรรมให้คงอยู่ต่อไป ซึ่งชุมชนก็ยินดีเข้ามาร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อันจะเป็นผลดีต่อการบริหารและจัดการศึกษาภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นอีกด้วย

สอดคล้องกับ กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 76-78) ซึ่งมีความเห็นว่าหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ และปฏิบัติให้เกิดผลดีขึ้นในองค์กรนั้น การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของงานทุกงาน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 1-4) ได้กล่าวว่า การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น การบริหารด้านวิชาการ หรือหลักสูตรเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 17-20) ได้กล่าวว่าเรื่องที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้ และปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อคุณภาพของนักเรียน โรงเรียน ชุมชน และประเทศชาตินั้นคือ การศึกษา หลักสูตรและแนวการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา รวมทั้งจัดทำมาตรฐานทางวิชาการของสถานศึกษาด้วย ในทำนองเดียวกัน อานาจ จันทรแป้น (2542, หน้า 93) ได้กล่าวว่า งานในหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งนั้นคือ การบริหารหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับชุมชน โรงเรียน และท้องถิ่น ต้องมีบทบาทในการกำหนดหลักสูตร บริหารหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่น และความต้องการของท้องถิ่นร่วมกัน สามารถนำไปสู่การเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ทันต่อสภาพเหตุการณ์ อันจะมีความหมายต่อผู้เรียนและชุมชน

และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ ด้านทักษะ และความสามารถในการบริหารงาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ปัญหา เพื่อการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีเหตุผล มีระบบ ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารงานนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิธีการคิดโดยใช้หลักการ

วิเคราะห์ปัญหา เพื่อความถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อยังผลให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างรอบคอบ สมบูรณ์ มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด ฉะนั้นคุณลักษณะดังกล่าวจึงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นที่ผู้บริหารควรมีเป็นอันดับแรก หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล มีการวิเคราะห์ปัญหาที่ดีแล้วย่อมส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบ นอกจากนี้ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีเหตุผล มีวิจรรณญาณอย่างรอบคอบ ไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

ซึ่งใกล้เคียงกับ คีธ เดวิส (อ้างใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 257-258) ได้สรุปว่า ผู้บริหารต้องมีความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยู่ยากซับซ้อน ในขณะเดียวกัน ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 52-53) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย มีความสามารถคาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหา ตลอดทั้งเวลา แนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง สอดคล้องกับ จักรพรรดิ วัฒนา (2539, หน้า 18-19) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถในการบริหารงานให้เกิดผลดีนั้น ต้องมีความสามารถ และทักษะในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ และนอกจากนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสมอีกด้วย

สำหรับการแสดงทัศนะจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน เกี่ยวกับเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอนนั้น ผลการศึกษาพบว่า

จุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอปางมะผ้า ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการบริหารงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท และความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างและมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้นั้น ควรมีการพัฒนาให้ครบทั้งกระบวนการทางด้านความรู้ เกิดทักษะ และเจตคติที่ดี ซึ่งจะทำให้มีผลดีต่อการพัฒนาทางด้านการบริหาร และจัดการศึกษาในโรงเรียนต่อไป และในขณะเดียวกันอาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอปางมะผ้าปัจจุบันนี้ ขาดความรู้ ความเข้าใจ และขาดทักษะในการบริหารงาน ไม่รู้จัก และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอันแท้จริงของตนเอง ซึ่งทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารใหม่ ขาดประสบการณ์ และการเรียนรู้ในเชิงการบริหาร ไม่สนใจในการพัฒนา และปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการบริหารที่ดี และถูกต้อง อีกทั้งผู้บริหารบางส่วนยังไม่ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร

สถานศึกษาแต่อย่างใด จึงมีส่วนทำให้ไม่เข้าใจงานที่ปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ของตนอย่างดีพอ ดังนั้นเป็นการดีอย่างยิ่งที่เราต้องตระหนัก และกำหนด ไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะดังกล่าวนี้

ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 110) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เนาวรัตน์ สวัสดิ์ (2544, หน้า 41-42) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนว่า เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา และสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหาร และจัดการศึกษา และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ส่วนเนื้อหาสาระหรือหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอ ปางมะผ้า ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น ผลการศึกษาพบว่า มีเนื้อหาสาระหรือหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารประกอบด้วย เรื่องคุณธรรม จริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน การตัดสินใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การวางแผนในการบริหารงาน การประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพราะว่าในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษานี้ ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างยิ่งใหญ่ และได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหลักสูตรหรือวิชาการในการพัฒนาผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีศักยภาพตามที่สังคมต้องการ เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง หรือการปฏิรูปการศึกษาในขณะนี้ อีกทั้งต่อไปการบริหารแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเข้ามา ซึ่งถือเป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาอย่างแท้จริง เป็นการสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทอย่างมากในการบริหารและจัดการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะโรงเรียนจะมีอิสระ มีอำนาจ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแล และจัดการศึกษาด้วย ซึ่งหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารจึงต้องครอบคลุมให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ต้องการ

ซึ่งตรงกับ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2538, หน้า 25-30) ได้กล่าวถึงหลักสูตรการพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 หลักสูตร ด้วยกันคือ หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โดยมีเนื้อหาสาระของหลักสูตรในเรื่องการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การวางแผนปฏิบัติงาน การพัฒนาทีมงาน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจสั่งการ มนุษยสัมพันธ์ ระบบข้อมูลและการวางแผน ในทำนองเดียวกัน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 49-50) ได้กล่าวว่า หลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม และนอกจากนั้น เนาวรัตน์ สวัสดิ์ (2544, หน้า 41-42) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนว่าประกอบด้วยเรื่องการสร้างวิทยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา การวางแผนในการบริหารและจัดการศึกษา การประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร

สำหรับกิจกรรม หรือรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอปางมะผ้า ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น ผลการศึกษาพบว่า มีกิจกรรมหรือรูปแบบในการพัฒนา โดยการอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การลงมือปฏิบัติจริง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะ กิจกรรมหรือรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะนี้จะมีผลอย่างสูงสุดให้ผู้บริหารเกิดการพัฒนา จนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นรูปแบบหรือกิจกรรมที่พัฒนาได้อย่างตรงเป้าหมาย ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการทำงานอีกด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยพัฒนาผู้บริหารให้มีมาตรฐาน และมีศักยภาพเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้ในที่สุด

สอดคล้องกับ วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 20-22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพด้วยวิธีการ หรือรูปแบบ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเข้าประชุมในโอกาสต่าง ๆ และการฝึกอบรม ในทำนองเดียวกัน เสนาะ ดิยาว (2519, หน้า 166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารไว้ 2 วิธีคือ การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากงานและการฝึกอบรม และนอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543, หน้า 44-46) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาว่า ควรให้ผู้บริหารได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ โดยการอนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อภายในประเทศ และต่างประเทศ ให้ผู้บริหารได้รับการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการคือ การศึกษาระหว่างปฏิบัติงานซึ่งจัดขึ้นเองในหน่วยงาน หรือนอกหน่วยงานก็ได้ การฝึกอบรม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ และนอกจากนั้นผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ และศึกษาเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองอีกด้วย

และการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอปางมะผ้า ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น ผลการศึกษาพบว่า ใช้วิธีการหรือเครื่องมือในการประเมินผลโดยการ ทดสอบ สัมภาษณ์ สอบถาม การปฏิบัติจริง การสังเกตพฤติกรรม และการใช้แบบประเมินผลงาน ทั้งนี้เพราะว่าเป็นการประเมินผลเพื่อดูการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้านของผู้บริหารคือ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ในการบริหาร หรือการปฏิบัติหน้าที่ ด้านทักษะความชำนาญงานทางด้านการบริหาร ซึ่งอาจจะเกิดจากการให้ลงมือปฏิบัติจริงภายในโรงเรียน หรือโรงเรียนต้นแบบเลยก็ได้ เพื่อประเมินผลว่า

ผู้บริหารมีความรู้และทักษะทางด้านการบริหารงานมากน้อยเพียงใด และด้านเจตคติในการบริหารงาน และต่อวิชาชีพนั้น อาจจะมีประสิทธิผลได้จากการสัมภาษณ์ สอบถาม หรือการสังเกตพฤติกรรมก็ได้ และการประเมินผลด้วยวิธีการหรือเครื่องมือดังกล่าวอาจสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง ให้เกิดคุณลักษณะที่ดี และพึงประสงค์ได้เร็วขึ้น ซึ่งในอนาคตจะมีผลต่อการประเมินผู้บริหารเพื่อ ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารอีกด้วย

ซึ่งวิธีการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารนี้ สอดคล้องกับ วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 86-87) ว่ามีวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการสอบ ในทำนองเดียวกัน ชูระ ประวาลพุกภัย (2538, หน้า 165-171) ได้กล่าวว่าเครื่องมือที่ใช้ ในการประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาบุคลากรนั้นคือ การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบทดสอบ แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตพฤติกรรม

จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้า ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นแนวทางที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนัก ในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนตนเองให้เหมาะสม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมต้องการ เพราะในปัจจุบันนี้ สังคมต้องการผู้นำทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เป็นคนดี เป็นคนเก่ง เป็นคนที่สังคม ยอมรับ มีคุณลักษณะผู้นำแบบมืออาชีพ สามารถนำการปฏิรูปการศึกษาให้เป็นผลสำเร็จ พัฒนาคุณภาพ นักเรียน และเยาวชนในชาติให้มีมาตรฐานทางการศึกษา ซึ่งเมื่อนั้นสังคมก็จะได้ทรัพยากรบุคคล ที่มีคุณค่า มีคุณภาพ มีศักยภาพ สามารถพัฒนาสังคม และประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ในที่สุด

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรนำผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญ ๆ ในอันดับ 1 ของทุก คุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ คุณธรรม จริยธรรม ความเป็นผู้นำ ความรู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานในหน้าที่ และทักษะ และความสามารถในการบริหารงาน มาจัดทำรายละเอียดเพื่อ วางแผน กำหนดแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้า ให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ดังกล่าวต่อไป ซึ่งจะเป็นผลดีต่อผู้บริหาร โรงเรียนในการประเมินผลเพื่อขอรับใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพผู้บริหารอีกด้วย

2. ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในวิชาชีพผู้บริหาร มีความภูมิใจ มีความรัก และศรัทธาในวิชาชีพของตนอย่างแท้จริง ไม่นำความเสื่อมเสียเกียรติแห่งวิชาชีพมาสู่ตนเอง และ หมู่คณะร่วมวิชาชีพด้วยกัน

3. ผู้บริหารระดับสูง ควรนำคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กำหนดเป็นเกณฑ์ประกอบ การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และพิจารณาประเมินให้ความดี ความชอบ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา
2. ควรศึกษาการสร้างเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน
3. ควรศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ กลุ่มประชากรอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรบริหารส่วนตำบล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพต่าง ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อสะท้อนภาพ ความหลากหลายในความมุ่งหวังและคาดหวังของบุคคลภายนอกองค์กร