

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จะนำเสนอตามลำดับดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาเกี่ยวกับ

- 1) การวางแผน
- 2) การอำนวยการ
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การแก้ปัญหา
- 5) การประสานงาน
- 6) การควบคุม กำกับ และการประเมินผลงาน

5.2 การดำเนินการวิจัย

- 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และข้าราชการครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียน 1,348 คน และผู้ปฏิบัติการสอน 13,552 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie.R.V. และ Morgan,D.W. ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียน 300 คน ครูผู้ปฏิบัติการสอน 600 คน ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ครูผู้ปฏิบัติการสอนใช้วิธีสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง ใช้สัดส่วน ผู้บริหาร:ครู

คือ 1:2 โดยเป็นครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 3/1 และครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 6/1

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยผ่านความเห็นชอบและตรวจสอบแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนอย่างสมบูรณ์ จึงนำเครื่องมือไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง 0.97 แบบสอบถามมี 2 ชุด สำหรับผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้ปฏิบัติการสอน แต่ละชุดมี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 สอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งผ่านสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และกิ่งอำเภอด้วยตนเอง จำนวน 900 ชุด และส่งคืนทางไปรษณีย์ไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้รับกลับคืนจำนวน 866 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.22

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS/PC+ หาจำนวนความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

5.3 สรุปผลการวิจัย

5.3.1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครู ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 60.70 เป็นผู้มีอายุราชการ 16 ปีขึ้นไป มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี

5.3.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการวางแผน การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การประสานงาน และการควบคุม กำกับ และการประเมินผลงาน ในภาพรวมและรายด้าน มีพฤติกรรมการบริหารในระดับ "มาก" ยกเว้นด้านการควบคุม กำกับ และการประเมินผลงาน มีพฤติกรรมการบริหารในระดับ "ปานกลาง"

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกเป็นรายด้าน สรุปผล ได้ดังนี้

- 1) ด้านการวางแผน พบว่า พฤติกรรมการบริหารทุกรายการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" อันดับแรก คือ การให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน
- 2) ด้านการอำนวยการ พบว่า พฤติกรรมการบริหารทุกรายการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ยกเว้น การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับ "ปานกลาง"
- 3) ด้านการตัดสินใจ พบว่า พฤติกรรมการบริหารทุกรายการ ปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ยกเว้น ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับ "มากที่สุด"
- 4) ด้านการแก้ปัญหา พบว่า พฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับ "มาก" ยกเว้น 2 รายการ ที่มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยใช้กลุ่ม
- 5) ด้านการประสานงาน พบว่า พฤติกรรมการบริหารทุกรายการอยู่ในระดับ "มาก" อันดับแรก คือ การแจ้งถึงความมุ่งหวังของโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ครูทราบ
- 6) ด้านการควบคุม กำกับ และการประเมินผลงาน มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับ "ปานกลาง" แต่ในความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก"

5.4 อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีประเด็นนำมาอภิปรายผล ดังนี้

- 1) การวางแผน จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่ทำหน้าที่วางแผนอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศพงษ์ ไพรินทร์ (2531) สังคม แก้วทาสี (2531) และ ชูศรี อุดมกุลศรี (2532) การวางแผน โดยให้คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการวางแผนนั้น ทำให้รู้ถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนอย่างละเอียด และครอบคลุม สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง สามารถระดมความคิดเห็นอันหลากหลายมาเลือกเอาสิ่งที่ดีที่สุด สามารถตอบสนองความต้องการของโรงเรียน และหน่วยเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญเป็นการแสดงให้ครูเห็นว่า ครูก็เป็นบุคลากรที่มี

ความสำคัญในกระบวนการบริหารทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียนมีความรักโรงเรียน
 อยากทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนา และผลสุดท้ายประโยชน์ก็จะตกอยู่กับนักเรียน
 อันเป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

ดังนั้น ในการดำเนินการวางแผนสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า
 ต้องให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมในการปฏิบัติงาน ตรงกับคำที่ว่า "ร่วมกันคิดและ
 ร่วมกันทำ" จะทำให้เกิดผลดีกว่า "แยกกันคิดและร่วมกันทำ"

2) ด้านการอำนวยความสะดวก จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการเปิดโอกาส
 ให้ครูมีส่วนร่วมคิดหาแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูศรี
 อุดมกุศลศรี (2532) ทั้งนี้ ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนซึ่งปริมาณงานมีจำนวนมาก ผู้บริหาร
 โรงเรียนไม่สามารถคิดหาแนวทางปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกด้าน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียน
 ต้องมีผู้ช่วยคิดหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี และมีแนวทางหลากหลาย ครูซึ่งปฏิบัติงานอยู่ใน
 โรงเรียนมีความรู้ในสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน จึงเป็นบุคคลที่เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะ
 เป็นผู้มีส่วนร่วมคิดและร่วมทำงานของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ครู
 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศให้มีความเป็นกันเอง
 ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย แก่ครูอย่างจริงจัง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการ
 มอบหมายงานให้ชัดเจน ตรงกับความรู้ความสามารถของครูการสื่อสารภายในโรงเรียน ต้อง
 ชัดเจนและรวดเร็ว และในการปฏิบัติงานของครูต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมด้วย

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน สิ่งที่ต้องจำเป็นอย่างยิ่งคือ ต้องมีครูใน
 โรงเรียนมีส่วนร่วมในการคิดหาแนวทางในการปฏิบัติงานด้วย แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความ
 จริงใจ

ในการให้มีส่วนร่วม และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

3) การตัดสินใจ จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษา ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง ใจกว้าง และรับฟังข้อคิดเห็น
 ของผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน
 การตัดสินใจ ใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจ ควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ ตัดสินใจ
 รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ มีการทบทวนการตัดสินใจ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523) ได้กล่าวถึง

การตัดสินใจว่า การให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนั้น ย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีการวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งยืนยันว่าครูซึ่งมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาของโรงเรียน จะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าครูที่มีส่วนร่วมในการบริหารน้อย ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริ เจริญวัย (2533) พบว่าสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ความกล้าตัดสินใจ

4) การแก้ปัญหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการแก้ปัญหาในโรงเรียนด้วยวิธีประนีประนอม มีการประชุมชี้แจงปัญหาแก่ครูอย่างชัดเจน ให้คำปรึกษาแก่ครูทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว มีความสามารถแก้ไขปัญหในโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยใช้กลุ่มซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เขียน แสงท่ม (2526) ทั้งใน ในการแก้ปัญหาของโรงเรียนนั้น ปัญหาอาจจะเกิดจากเรื่องการบริหารงานโดยตรง หรืออาจจะเกิดจากเรื่องส่วนตัวก็ตาม ปัญหานั้นจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งสิ้น ปัญหาจะก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกัน ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาข้อเท็จจริง ปัญหาของอารมณ์ หรือปัญหาผลประโยชน์ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้หมดลงไป หรือลดปัญหาลงไป ผู้บริหารโรงเรียนที่ขาดความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ด้วย วิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี ไม่จำกัดอยู่เฉพาะวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่วิธีแก้ปัญหาที่น่าจะเกิดผลดีต่อโรงเรียน คือ การแก้ปัญหาด้วยวิธีประนีประนอม ไม่มีผู้ใดแพ้ ไม่มีผู้ใดชนะ มีแต่ชนะทั้งคู่ ซึ่งการประนีประนอมสอดคล้องกับอุปนิสัยของคนไทย และทำให้เกิดดุลยภาพในโรงเรียน

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนน่าที่จะใช้การแก้ปัญหาแบบประนีประนอม ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาแบบ "บัวไม่ช้ำ น้ำไม่ร้อน" จะทำให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ผู้บริหารโรงเรียนต้องพึงระลึกเสมอว่าการแก้ปัญหาคงแก้ที่ต้นเหตุ ต้องแก้ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว วิธีการแก้ปัญหาก็จะไม่เหมือนกัน แม้ว่าตัวปัญหาเหมือนกัน อาจใช้วิธีต่างกันก็ได้ ถ้าระยะเวลาต่างกัน สิ่งแวดล้อมต่างกัน และที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้แก้ปัญหาด้วยตนเอง หรือเป็นผู้นำคณะครูในการแก้ไข้ปัญหา

5) การประสานงาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการประสานงาน โดยแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความมุ่งหวังของโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ครู

ทราบ ซึ่งทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในการดำเนินงานตรงกัน สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน ทำให้การทำงานเป็นไปในลักษณะทีมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

ดังนั้น ในการประสานงานในโรงเรียนสิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการประชุมครู อาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงความมุ่งหวังของโรงเรียน และแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการประชุมชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ ต่อผู้เกี่ยวข้องได้และต้องมีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วย เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากครู ผู้ปกครองนักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น และประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การควบคุม กำกับ และการประเมินผลงาน ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านการควบคุม กำกับ และการประเมินผลงาน โดยมีการควบคุม การปฏิบัติงานของครู มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหน่วยเหนือ และสามารถกำกับ ติดตามครูให้ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานได้ ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการควบคุมการปฏิบัติงานของครูได้นั้น นับเป็นสิ่งที่ดี ทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานของครูในเรื่องต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และผลเป็นอย่างไร หากประสบผลสำเร็จก็ควรมีการชื่นชมยินดี และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น หากมีปัญหาอุปสรรคก็ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ตรงเป้าหมาย อย่างมีระเบียบ และมีประสิทธิภาพ ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเชิงเวลา

ในการควบคุม กำกับ และประเมินผลงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเก็บไว้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนในปีต่อไป ควรมีการนิเทศการปฏิบัติงานของครูทุกระยะ ตั้งแต่ก่อนการปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงาน คำนวณผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานในปีต่อไป และมีการรายงานผลต่อหน่วยเหนือเป็นระยะ ๆ

5.5 ข้อเสนอแนะทั่วไป

5.5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ ครู ผู้ปฏิบัติการสอนให้พอเพียง
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำกับ ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนทุกงาน ตามแผนอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการจัดให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของครู และ บุคลากรในโรงเรียน
- 5) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการนิเทศการประสานงานของครู ทั้งงานสอนและงานที่ได้ รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ
- 6) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ เพื่อประเมิน การปฏิบัติงาน
- 7) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานประกอบในการตัดสินใจในการสั่งการ
- 8) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการนำผลการประเมินเป็นข้อมูลในการควบคุมการปฏิบัติงาน ในปีต่อไป

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา

- 1) ควรจัดให้มีการอบรม เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนและกำกับ ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน
- 2) ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

5.5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรได้ทำการวิจัยเป็นกรณีศึกษา โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน โดยดูจากที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง