



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผล การวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา รวม 481 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีชื่อว่า MSDT ของ เรคคิน ฟิลด์และเรียบเรียงเป็นภาษาไทยโดย อุตัย หิรัญโต

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 481 ฉบับ ได้รับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 447 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.93

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ วิเคราะห์พฤติกรรมภาวะผู้นำตามที่เรคคินกำหนด เมื่อได้พฤติกรรมภาวะผู้นำของรายบุคคลมาแล้ว นำมาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ และหาค่าเฉลี่ย โดยแยกตามตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

สรุปผลการวิจัย

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีลงมา
2. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนา
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏเป็นแบบ "นักพัฒนา" มากที่สุด และเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ มากรองลงมา
4. ระดับมิตินภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏว่า ระดับค่าเฉลี่ยมิติประสิทธิผลและมิติมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง มิติกิจสัมพันธ์ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย
5. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏอยู่ในประเภทมีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 74.94 มากกว่าประเภทมีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งมีเพียงร้อยละ 25.06 ในอัตราส่วนประมาณ 3 : 1

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีลงมา

ในเรื่องของตำแหน่ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ที่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่ เป็นส่วนมากนั้น อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ได้ขอกำหนดตำแหน่งเป็นอาจารย์ใหญ่ และได้รับอนุมัติจาก ก.ค. ได้เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เกี่ยวกับผู้ที่

คำร่างตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ขอกำหนดตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนได้ไม่น้อยกว่า
 คุ้มเหตุที่ผู้ขอหนดตำแหน่งคำร่างตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่ถึง เกณฑ์
 ตามที่ ก.ค. กำหนดให้ขอหนดตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนได้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่อง
 มาจากที่ข้าราชการครูสายผู้สอนที่เป็นเพศชายมาสมัครเข้ารับการคัดเลือกและผ่านการ
 สอบคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมีมากกว่าและอาจเป็นเพราะข้าราชการครู
 เพศหญิงยังมองว่า ตนเองไม่เหมาะกับการเป็นผู้บริหารโรงเรียนหรืออาจเป็นเพราะการ
 แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนก่อนที่จะใช้การสอบคัดเลือก ได้ใช้วิธีการแต่งตั้งโดยพิจารณา
 ความเหมาะสมจากหน่วยเหนือและส่วนใหญ่จะแต่งตั้งข้าราชการครูชายเป็นผู้บริหาร
 โรงเรียน

อายุที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อายุ 41 - 50 ปี อาจเป็นเพราะ
 การที่จะเป็นผู้บริหารได้นั้น ต้องมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด เช่น คนที่จะ
 เป็นครูใหญ่ได้นั้นต้องเป็นครู 2 มาแล้วอย่างน้อย 2 ปี หรือคนที่เป็นอาจารย์ใหญ่ได้นั้น
 ต้องรับเงินเดือนในระดัย 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือเป็นครูใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า
 2 ปี ซึ่งครูเหล่านี้ต้องมีประสบการณ์ในการสอนมากพอสมควร และอาจประกอบกับการ
 แต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนช่วงก่อนจะมีการสอบคัดเลือกได้อาศัยหลักอาวุโส ในการพิจารณา
 เป็นสำคัญ จึงทำให้ได้ผู้บริหารมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี

วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี
 อาจเป็นเพราะวุฒิปริญญาตรีเป็นวุฒิตามมาตรฐานตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ จึงทำให้ผู้บริหาร
 ส่วนใหญ่ได้ศึกษาจนจบในระดับปริญญาตรีและเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ประกอบ
 กับสถาบันการศึกษาในจังหวัดสงขลาได้เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีมีมากขึ้น สะดวกแก่การ
 ศึกษาต่อของผู้บริหารและในอนาคตผู้วิจัยคาดว่าจะมีผู้บริหารโรงเรียนที่จบการศึกษาใน
 ระดับปริญญาโทเพิ่มมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันยังมีผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ
 12.53 ซึ่งน่าจะมีปัญหาบางอย่างสำหรับการบริหาร ก.ค. ควรจะกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับ
 วุฒิของผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนอย่างน้อยปริญญาตรี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์
 ปัจจุบัน

ส่วนประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มี
 ประสบการณ์ 5 ปีลงมา อาจเนื่องมาจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารอยู่เดิมเกษียณอายุ

ราชการหรือลาออกจากราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาจึงต้องมีการจัดสอบคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งเป็นผู้บริหารโรงเรียนขึ้นมาแทน ทำให้ได้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ปัจจุบันที่นำไปคืออีกอย่างหนึ่งคือ ผู้ที่จะมาเป็นอาจารย์ใหญ่ นั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นครูใหญ่มาก่อนก็ได้ เพียงแต่เป็นครูสอนที่มีคุณสมบัติอย่างอื่นตามที่ ก.ค. กำหนด จึงอาจส่งผลให้ได้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

2. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏออกมาเป็น "แบบนักพัฒนา"

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา อาจเป็นเพราะการเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรม ประเพณีและค่านิยมของท้องถิ่น ซึ่งมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงานและไม่ถือตัว จึงทำให้เกิดลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เรียกว่า นักพัฒนา ดังที่ เรดดีน (Reddin, 1970) กล่าวว่า ผู้นำแบบนักพัฒนาจะเป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ไม่ต้องการชื่อเสียง ยอมรับในความสามารถของผู้อื่นและมีวิธีการที่จะช่วยและพัฒนาผู้ร่วมงานได้ดี ซึ่งลักษณะเหล่านี้เหมาะกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ให้การศึกษาระดับบังคับเป็นอย่างถึง ดังที่ จุมพล สวัสดิ์นิยากร (2520) กล่าวว่า นักพัฒนาเป็นผู้ที่ชอบสอนอบรมผู้อื่นให้มีความรู้ความสามารถ จนช่วยเหลือตัวเองได้แล้วก็ถอนตัวออกไป เป็นคนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบฟังเหตุผลและสนับสนุนให้ปฏิบัติ สอนแนะเป็นตัวอย่างได้ดี มีนิสัยอยากทำงานร่วมกับผู้อื่น มักได้รับความเห็นอกเห็นใจและได้รับความเคารพยกย่องจากผู้อื่น พวกนี้เหมาะที่จะทำหน้าที่เป็นครูฝึก อาจารย์สอนในสถาบันการศึกษา

นอกจากนี้ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากจะเป็นผู้นำในโรงเรียน ซึ่งต้องปฏิบัติตามนโยบายของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ยังต้องเป็นผู้นำของชุมชนในท้องถิ่นที่ตั้งของโรงเรียนอีกด้วย เนื่องจากชุมชนให้

ความคาดหวังเกี่ยวกับผู้บริหารไว้สูง ซึ่งทำให้ผู้บริหารเหล่านี้ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นนักพัฒนา ที่ต้องคอยให้ความร่วมมือกับชุมชนและขณะเดียวกันก็พัฒนาชุมชนไปด้วย ผลการวิจัยข้อนี้ ชัดแจ้งกับข้อค้นพบของ สุรศักดิ์ กิติถิระพงษ์ ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 11 ว่าเป็นผู้นำแบบผู้มีกระเป๋ียบ (Bureaucrat) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงานในสภาพการณ์ที่ต่างกันมาก ไม่ว่าจะในเรื่องของ จำนวนครู บุคลากร จำนวนนักเรียนและสถานที่ตั้งของโรงเรียน ความใกล้ชิดกับชุมชน จึงทำให้มีพฤติกรรมต่างกัน แต่ก็มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมีประสิทธิผลสูงด้วยกัน

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และเป็นแบบผู้มีกระเป๋ียบมากรองลงมา

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นส่วนมาก บุคลากรมีจำนวนน้อย การอยู่รวมกันของผู้บริหารโรงเรียนกับคณะครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นไปในลักษณะร่วมพัฒนา ร่วมมือกันเป็นอย่างดี นั่นคือ เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่สำคัญของนักพัฒนา ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องเป็นผู้นำกลุ่ม ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม ตลอดทั้งต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ชักนำครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งของโรงเรียนและชุมชน เพื่อให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปได้ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติในด้านความชำนาญในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่าวิธีทำงานร่วมกันเป็นคณะนั้น เป็นวิธีการที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดในการบริหารโรงเรียน ต้องเคารพและให้การยอมรับนับถือในธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ หลาย ๆ ฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของทุกคน (สมบูรณ์ พรรณภาพ, 2521) ซึ่งลักษณะการแสดงพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารลักษณะนี้ อาจส่งผลให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นแบบนักพัฒนา

นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาเป็นส่วนมากนั้น อาจเนื่องมาจากสภาพทั่วไปทางสังคม วัฒนธรรม ประเพณี ท้องถิ่นส่งผลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะนักพัฒนาได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและชุมชน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารงานไ้มากขึ้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะนี้เป็นส่วนมาก

การที่ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ในผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา (2522) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาหรือผู้สอนแนะ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522) ที่พบว่า เจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่ใช้แบบหลักในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลสูง โดยใช้ลักษณะนักพัฒนาหรือสอนแนะมากที่สุด ร้อยละ 38.88 และสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ปรากฏว่า ใช้แบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงในลักษณะสอนแนะหรือนักพัฒนามากที่สุด (พัฒนา สงวนกล้าจิต, 2526) และยังสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ เรดดีน (Reddin, 1970) ที่ทำการวิจัยแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้จัดการฝ่ายวิจัยและออกแบบ พบว่า นักวิจัยเหล่านี้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากถึงร้อยละ 27.00

ในส่วนที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบผู้ฝึกระเบียบมาก รองลงมา ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการปฏิบัติงานในองค์การของทางราชการ คือ โรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ ดังที่ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม, 2517) กล่าวถึง ลักษณะของระบบราชการ (Bureaucracy) ไว้ว่า ระบบราชการมีการอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งแห่งกฎหมายหรือระเบียบ มีสายการบังคับบัญชาแน่นอน ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การเป็นไปแบบทางการมีอิสระส่วนตัว การคัดเลือกบุคคลให้หลักความยุติธรรม ความรู้ความสามารถ จากคุณลักษณะดังกล่าวเหล่านี้อาจส่งผลให้ผู้บริหารส่วนหนึ่งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบผู้ฝึกระเบียบมากรองลงมา

4. ระดับมิติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏว่า ระดับค่าเฉลี่ยมิติประสิทธิผลและมิติมิตรสัมพันธ์
อยู่ในระดับปานกลาง แต่มิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

การที่ผู้บริหารมีมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ผู้
บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจในธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ ให้ความสำคัญกับคน
ในประเด็นการให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้
บริหารมีความเชื่อในความสามารถของผู้ร่วมงานและตระหนักถึงความสำคัญของคนใน
องค์การว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นและสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทาง
การบริหารทั้ง 4 อย่าง ประกอบกับโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีจำนวนครูน้อย การ
อยู่ร่วมกันของครูเป็นไปในลักษณะ เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว ผู้บริหารกับผู้ร่วมงานมีความ
สัมพันธ์สนิทสนมกันเป็นอย่างดี ซึ่งการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรม ค่านิยมมิตรสัมพันธ์ ได้ดีเป็น
คุณสมบัติของผู้บริหารที่ช่วยให้การดำเนินการในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
และเป็นลักษณะที่คืออย่างหนึ่ง ดังที่ อาษา เมฆสวรรค์ (2510) กล่าวว่า ผู้นำต้องมี
ความเป็นมิตร สุภาพ เมตตากรุณา เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งคุณลักษณะอย่างนี้เหมาะกับ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นอย่างดี

จากที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้มิติภาวะผู้นำ
ด้านประสิทธิผลสูงตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารคิดว่า เมื่อสามารถทำงาน
เข้ากับคนได้ดีแล้ว ประสิทธิภาพก็ตามมาอย่างแน่นอนนั่นเอง นั่นคือประสิทธิผลและ
ประสิทธิภาพของงานไม่ได้เกิดจากการที่ผู้บริหารลงมือทำงานนั้นเสียเอง แต่ต้องอาศัย
ทีมงานหรือผู้ร่วมงานร่วมมือกันทำงาน จะทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่ง
จากที่กล่าวมานี้ อาจส่งผลให้มิติประสิทธิผลและมิติค่านิยมมิตรสัมพันธ์สูงกว่า มิติกิจสัมพันธ์ ซึ่ง
ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กลาหาญ สุกแสน (2521) ที่พบว่า หัวหน้า
หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ค่านิยมสัมพันธ์สูงกว่า
ค่านิยมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลำยอง บอนอย
(2520) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ในภาคเหนือพบว่าพฤติกรรมการบริหารทางค่านิยมมิตรสัมพันธ์สูงกว่าค่านิยมสัมพันธ์อีกเช่นกัน

ในส่วนมิติกิจสัมพันธ์ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่อง
มาจากผู้บริหารยึดเอาสถานการณ์ที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่มา เกี่ยวข้องว่า ควรแสดงพฤติกรรม

อย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งถือได้ว่าสถานการณ์เป็นตัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อมิติกิจสัมพันธ์คือ ผู้ร่วมงานของผู้บริหารอาจมีความรับผิดชอบในงาน ตลอดจนความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงทำให้ผู้บริหารไม่ต้องควบคุมกำกับอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารโรงเรียนเพียงชี้แจงข้อตกลงและแนวปฏิบัติเท่านั้น ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในด้านมิติกิจสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างน้อย

จากที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมความสัมพันธ์และด้านประสิทธิผล อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มีมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย เรคติน กล่าวว่า ผู้นำเช่นนี้จะเป็นคนที่มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี สามารถชักจูงคนอื่นให้ทำงานได้ดี ไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน ทำงานแบบเปิดทองหลังพระ การทำงานอาศัยความร่วมมือเป็นสำคัญ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้คือ ลักษณะของผู้นำที่เรคติน เรียกว่า นักพัฒนา นั่นเอง

5. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลา ปรากฏว่า อยู่ในประเภทมีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 74.94 มากกว่าประเภทมีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งมีเพียงร้อยละ 25.06 ในอัตราส่วน 3 : 1

ในส่วนที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูงมากถึงร้อยละ 74.94 ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลาหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้มีโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้วยการอบรม โดยให้ครูผู้ฝึกอบรมด้วยตนเองและนอกจากนี้ยังมีการอบรมในเรื่องการปฏิบัติงานและการบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะ ๆ อีกทั้ง ก.ค. ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ขอตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการที่สูงขึ้นได้ต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนด ซึ่งอาจส่งผลให้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสงขลาเป็นแบบมีประสิทธิผลสูงได้ และอาจเนื่องมาจากปัจจุบันการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้รับการนิเทศควบคุม กำกับ จากหน่วยเหนืออย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า น่าจะส่งผลต่อผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมีประสิทธิผลสูงอีกก็คือ การที่ กปจ. สงขลาได้มีระเบียบให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร หัวหน้าสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจนว่า ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษาใน

สังกัด ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง โดยกระทำเฉพาะผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา โดยจะทำการประเมินในภาคเรียนสุดท้ายของแต่ละปีการศึกษา ซึ่งมีข้อประเมินทั้งสิ้น 35 ข้อ ครอบคลุมงานต่าง ๆ ทุกงาน ในแต่ละข้อมีเกณฑ์ให้คะแนนในลักษณะค่านำหนักคะแนน ผู้บริหารหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งถูกประเมิน ถ้าได้คะแนนประเมินต่ำกว่าร้อยละ 70 ผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัดสงขลาอาจเสนอให้ย้าย หรือออกคำสั่งให้ผู้บริหารคนนั้นเปลี่ยนสายงานจากสายบริหารมาเป็นสายผู้สอนได้ โดยความเห็นชอบของ กศจ. สงขลา (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, 2532) และผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากความสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของผู้บริหารเองว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำคนสำคัญในโรงเรียน การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น สมพงศ์ เกษมสิน (2513) ได้กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ คือ ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายของหน่วยงานและของประเทศ รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน ต้องรู้วิธีการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผลดีที่สุด คือ รู้กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้น ต้องคำนึงถึงสภาพทางสังคม วัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอีกด้วย (ภิญโญ สาขร, 2526)

จากที่มีผู้บริหารอีกร้อยละ 25.06 ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมีประสิทธิผลต่ำ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาจะต้องหาทางพัฒนาผู้บริหารเหล่านี้ให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบมีประสิทธิผลสูงให้ได้ ซึ่งถ้าปล่อยไว้อย่างนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาต่อเยาวชนของชาติเป็นอย่างยิ่ง วิธีแก้ไขวิธีหนึ่งที่ผู้วิจัยเห็นว่าเหมาะสมน่าจะนำมาใช้ก็คือ การจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น พร้อมทั้งมีการติดตามผลการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ โดยมีการดำเนินการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งก็คือ การดำรงรักษาบุคลากรหรือผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลสูงอยู่แล้ว ให้คงสภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำเดิมไว้ไม่ให้เปลี่ยนกลับมา

เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีประสิทธิผลต่ำ และในขณะที่เดียวกันก็ต้องพัฒนาผู้บริหารเหล่านี้ ให้เป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ดีกว่า คือ พัฒนาให้เป็นผู้บริหารแบบนักบริหารใหม่มากขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ควรได้มีการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเป็นระยะ ๆ โดยการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ให้นำวิธีการ เครื่องมือในการตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำจากการวิจัยนี้มาใช้กับผู้บริหารโรงเรียนในโอกาสที่เหมาะสม เช่น การประชุมผู้บริหาร การอบรม สัมมนา ถ้าพบว่ามีข้อบกพร่องอยู่จะได้นำแนวทางปรับปรุงแก้ไข

2. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยจัดให้มีโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดอบรม สัมมนา การนิเทศ ติดตามผล ตลอดจนการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และนำผลการวิจัยนี้ไปประกอบการพิจารณาเพื่อหาแนวทางพัฒนาระบบการคัดเลือกบุคคลมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน

3. ผู้บริหารโรงเรียนควรได้มีการสำรวจและประเมินตนเองในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้มาเป็นแบบสำรวจเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์การ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

2. ควรมีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

3. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับเพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา