

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารและศึกษาดำเนินการประกอบของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปีการศึกษา 2539 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 30 คน ครูผู้สอนจำนวน 644 คน รวม 674 คน

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ฉบับที่ 2 สำหรับครูผู้สอน โดยแต่ละฉบับแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และเติมคำ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 8 ด้าน 60 ข้อ เครื่องมือที่ใช้ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่ประชากร คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9913

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน วิเคราะห์ด้วยค่าตัวกลาง เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์การกระจายของสมรรถภาพแต่ละข้อ และทำการวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธีการสกัดแบบ Principal Component Analysis (PC) และหมุนแกนตัวประกอบแบบออร์ทอกอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax Rotation) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC+ (Statistical Package for the Social Sciences)

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์และความรู้ด้านการนิเทศโดยการเข้ารับการอบรมหรือสัมมนา

ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์และความรู้ด้านการนิเทศโดยการศึกษาเอกสารหรืองานวิจัย

โดยรวมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์และความรู้ด้านการนิเทศโดยการศึกษาเอกสารหรืองานวิจัย

### ตอนที่ 2 สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเอง และครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน

ด้านที่ 1 การสร้างบรรยากาศที่ดี ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณสมรรถภาพตนเองมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆอย่างกว้างขวางและมีความสามารถในการวางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนอย่างเหมาะสม ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการวางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนอย่างเหมาะสม โดยรวมรับรู้ว่าคุณสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการวางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนอย่างเหมาะสม

ด้านที่ 2 การสร้างทีมงาน ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณสมรรถภาพตนเองมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียน ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณสมรรถภาพ

ผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการแจ้งนโยบายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบงาน โดยรวม  
 ระบุว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการแจ้งนโยบายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบงาน

ด้านที่ 3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารระบุว่าทุกสมรรถภาพตนเองมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีต่อกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ครูผู้สอนระบุว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง โดยรวมระบุว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง

ด้านที่ 4 การตัดสินใจ ผู้บริหารระบุว่าสมรรถภาพที่ตนเองมีในระดับมากที่สุด 3 สมรรถภาพ ส่วนที่เหลือเป็นสมรรถภาพที่ตนเองมีในระดับมากโดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ ครูผู้สอนระบุว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ โดยรวมระบุว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ

ด้านที่ 5 การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม ผู้บริหารระบุว่าทุกสมรรถภาพตนเองมีในระดับมาก ยกเว้นสมรรถภาพที่ 4 คือมีความสามารถในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุมเป็นสมรรถภาพที่ตนเองมีในระดับมากที่สุด โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนด และตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุม ครูผู้สอนระบุว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการประชุม โดยรวมระบุว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการประชุม

ด้านที่ ๖ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพตนเองมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ ครูผู้สอนรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานระดับสูงเพื่อแสวงหาบุคลากรในโรงเรียน โดยรวมรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานระดับสูงเพื่อแสวงหาบุคลากรในโรงเรียน

ด้านที่ 7 การมอบหมายงานบุคลากร ผู้บริหารรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพตนเองมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการกำหนดแผนงานการมอบหมายงานและมอบหมายงานล่วงหน้า ครูผู้สอนรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม โดยรวมรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม

ด้านที่ ๘ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้บริหารรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพตนเองมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลง ครูผู้สอนรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การ โดยรวมรับรู้ว่าทุกสมรรถภาพผู้บริหารมีในระดับมาก โดยสมรรถภาพที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนพบว่า ได้ตัวประกอบที่สำคัญ 6 ตัวประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าผลรวมความแปรปรวนร่วมกันจากมากไปหาน้อยในแต่ละตัวประกอบ ดังนี้

ตัวประกอบที่ 1 การสร้างบรรยากาศที่ดีและการสร้างทีมงาน (SSQ = 42.57966) ประกอบด้วยตัวแปร 15 ตัวแปร คือ

1. มีความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผนเกี่ยวกับการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่
2. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน
3. มีความสามารถในการวางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนอย่างเหมาะสม
4. มีความสามารถในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครูอาจารย์ในโรงเรียน
5. มีความสามารถในการกำหนดแผนการพัฒนามาตรฐานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
6. มีความสามารถในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากร
7. มีความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน
8. มีความสามารถในการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆอย่างกว้างขวาง
9. มีความสามารถในการแจ้งนโยบายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบงาน
10. มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรอย่างมีระบบ
11. มีความสามารถในการจัดนโยบายด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนอย่างชัดเจน
12. มีความสามารถในการร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนในการวิพากษ์วิจารณ์ความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำ

13. มีความสามารถในการหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน  
เป็นทีม

14. มีความสามารถในการกำกับการทำงานของทีมงานเสมอ

15. มีความสามารถในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคลากรภายในโรงเรียน

ตัวประกอบที่ 2 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (SSQ = 3.51778) ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร คือ

1. มีความสามารถในการใช้การประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง  
ของบุคลากรในโรงเรียน

2. มีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้ง

2. มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง

3. มีความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีต่อกันในการแก้  
ปัญหาความขัดแย้ง

4. มีความสามารถในการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

5. มีความสามารถในการทำความเข้าใจกับประเด็นความขัดแย้งอย่างชัดเจน

6. มีความสามารถในการหาสาเหตุและขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง

7. มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง

8. มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างนักเรียน ผู้ปกครอง  
และครูเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน

ตัวประกอบที่ 3 การตัดสินใจ (SSQ = 2.73996) ประกอบด้วยตัวแปร  
7 ตัวแปร คือ

1. มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ

2. มีความฉับไวในการตัดสินใจตามสถานการณ์

3. มีความสามารถในการใช้เหตุผลและประสบการณ์ในการตัดสินใจ

4. มีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ

5. มีความสามารถในการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

6. มีความสามารถในการคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

7. มีความสามารถในการตัดสินใจร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน

ตัวประกอบที่ 4 การมอบหมายงานบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (SSQ = 2.47324) ประกอบด้วยตัวแปร 14 ตัวแปร คือ

1. มีความสามารถในการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม
2. มีความสามารถในการใช้ข้อมูลในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่
3. มีความสามารถในการนำทะเบียนประวัติบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานให้ตรงตามตำแหน่งหน้าที่
4. มีความสามารถในการสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร
5. มีความสามารถในการวิเคราะห์คุณลักษณะและความรู้สึกนึกคิดของผู้รับงานเสมอ
6. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้รับมอบหมายงาน
7. มีความสามารถในการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรของโรงเรียน
8. สามารถใช้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อการคัดเลือกสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า
9. มีความสามารถในการกำหนดแผนงานการมอบหมายงานและมอบหมายงานล่วงหน้า
10. มีความสามารถในการใช้เทคนิคในการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้มอบหมายไปแล้ว
11. มีความสามารถในการจัดทำนโยบายการมอบหมายงานบุคลากรอย่างชัดเจน
12. สามารถจัดปฐมนิเทศครูที่บรรจุ โอน หรือย้ายมาใหม่เกี่ยวกับนโยบายระเบียบ ข้อบังคับและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
13. มีความสามารถในการนำเสนอแผนอัตรากำลังให้หน่วยงานต้นสังกัดยอมรับและเห็นความสำคัญ
14. มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานระดับสูงเพื่อแสวงหาบุคลากรในโรงเรียน

ตัวประกอบที่ 5 การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม  
(SSQ = 2.15434) ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร คือ

1. มีความสามารถในการในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุม
2. มีความสามารถในการสรุปประเด็นการอภิปรายและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ในการประชุม
3. มีความสามารถในการสรุปมติแจ้งมติแก่ที่ประชุม
4. มีความสามารถในการใช้การสื่อสารในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการประชุม
6. มีความสามารถในการวางแผนและเตรียมการประชุมอย่างรอบคอบ
7. มีความสามารถในการดำเนินการประชุมด้วยบรรยากาศของความร่วมมือ
8. มีความสามารถในการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติ

ตัวประกอบที่ 6 การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี (SSQ = 1.01998)  
ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร คือ

1. มีความสามารถในการเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับสังคมภายนอก
2. มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆในระดับสูง
3. เป็นผู้ที่มีความทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างๆในโรงเรียน
4. มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลง
5. มีความสามารถในการวางแผนเพื่อการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี
6. มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การ
7. มีความสามารถในการสนับสนุนให้ครู อาจารย์ทำการวิจัยในรายวิชาต่างๆเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
8. มีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำกับครูอาจารย์เกี่ยวกับการแก้ปัญหาการเรียนการสอน



## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตาม การรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ด้านการสร้างบรรยากาศที่ดี ด้าน การสร้างทีมงาน ด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ด้านการตัดสินใจ ด้านการวางแผน และการจัดระเบียบการประชุม ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ด้านการมอบ หมายงานบุคลากร ด้านการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นที่น่า สนใจที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้ คือ

ด้านที่ 1 การสร้างบรรยากาศที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณเอง มีสมรรถภาพทางการนิเทศในระดับมากทุกสมรรถภาพโดยผู้บริหารมีความเห็น สอดคล้องกันว่าตนเองมีความสามารถในการวางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณ โรงเรียนอย่างเหมาะสมและมีความสามารถในการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาต่างๆอย่างกว้างขวาง เป็นสมรรถภาพที่สำคัญของตนเองในด้านนี้ มากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีความสามารถในการ วางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนอย่างเหมาะสมเป็นสมรรถภาพที่ สำคัญของผู้บริหารในด้านนี้มากที่สุดเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ สถาบันพัฒนาผู้บริหาร กระทรวงศึกษาธิการ(2540: 108) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน พบว่า ปัจจัยในการสร้างบรรยากาศให้กับผู้เรียนได้ อย่างมีความสุข เน้นการจัดบริเวณโรงเรียนและการประดับตกแต่งห้องเรียนและรายงาน การวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2536: 74) พบว่าการ จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการนิเทศภายในสถานศึกษามีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์(2534: 111) กล่าวว่า ผู้บริหาร มีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับผู้เรียน

ผู้วิจัยเห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหารและครูผู้สอนมีการรับรู้ดังกล่าว อาจเนื่องจากเห็น ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งในงานบริหาร อาคารสถานที่ของผู้บริหาร จึงมองเห็นความสำคัญของการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และตระหนักดีว่าสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมีส่วนช่วยสร้างความเจริญของทางด้าน จิตใจ สติปัญญาและสังคมของนักเรียน เป็นที่พบปะสังสรรค์ระหว่างครูกับนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนและประชาชนทั่วไป เป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนตลอดจนเป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมการศึกษาแก่คนทั่วไป

ดังนั้นการมุ่งหวังให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุผลอย่างสมบูรณ์แล้วก็จำเป็นต้องมี
 การวางแผนการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนให้มากที่สุด ดังที่
 สุวรรณ ปะวรรณจะ(2514: 1) กล่าวว่า การที่จะใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนให้
 คุ่มค่านั้นต้องอาศัยการวางแผนที่ดี ครูและสถาปนิกต้องร่วมมือกันในการออกแบบ
 ก่อสร้าง ผู้บริหารการศึกษาต้องจัดการเรื่องการเรียนการสอน และการบริหารเพื่อใช้
 ประโยชน์อาคารสถานที่ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นสำคัญอีกประการ
 หนึ่งของการที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจในการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน อาจเนื่อง
 มาจาก กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์
 ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งในบัญญัติ 10 ประการ ตามนโยบายการปฏิรูป
 โรงเรียนเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน โดยกำหนดไว้ดังนี้ "2. มีบรรยากาศและ
 สิ่งแวดล้อมของโรงเรียน หรือสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้
 เรียนอย่างมีความสุข มุ่งเน้นการเรียนการสอนตามธรรมชาติ ให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติ
 จริงและปลูกฝังเรื่องความสะอาด ความมีวินัย เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ มีความสามัคคี รวม
 ทั้งการจัดโรงเรียนมีความร่มรื่น มีต้นไม้ แหล่งน้ำ บ่อน้ำ ไร่นา ไร่ผลไม้" ดังนั้น
 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนที่พึงประสงค์ต้องมีการจัดบรรยากาศและ
 สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนให้สนับสนุนผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาตาม
 ศักยภาพ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียน
 หน้าห้องเรียน บริเวณโรงเรียน รวมไปถึงรอบๆโรงเรียน ล้วนมีผลต่อการปลูกฝัง
 คุณลักษณะ นิสัยใจคอที่ดีให้เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียนทั้งสิ้น(กรมวิชาการ,2539: 1) ซึ่ง
 สอดคล้องกับความเห็นของ ละเอียด จงกลณี(2539: 193) กล่าวว่าในการปฏิบัติงาน
 ในสถานที่ทำงาน เสียง แสง อุณหภูมิ ความปลอดภัยและความสะอาด มีผลกระทบต่อ
 สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สภาพการทำงานที่ดีเป็นสิ่งที่ต้องการของบุคลากรและเป็น
 ปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรทำงานอยู่ในองค์การนั้นได้นาน สภาพแวดล้อมที่เป็นอันตราย
 ต่อสุขภาพ เช่น ความร้อน เสียง แสง และอื่นๆจะทำให้บุคลากรไม่อาจทำงานนั้น
 ตลอดไป จะเกิดการเจ็บป่วยหรือเกิดโรคที่เป็นอันตรายต่อร่างกาย นอกจากนี้ยังคงมี
 สภาพการทำงานที่กระทบต่อจิตใจหรือความรู้สึกด้วย เช่นบรรยากาศในการทำงาน
 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และกับผู้บังคับบัญชาด้วย และ ไพฑูริย์
 เจริญพันธุ์(2529: 118) ให้ความเห็นว่า การบริหารสถานที่และบริเวณโรงเรียน
 เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเอาใจใส่ดูแลรักษา ซ่อมแซมอาคารสถานที่
 และปรับปรุงบริเวณโรงเรียนให้ร่มรื่นสะอาดสอาด เรียบร้อย สวยงาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เป็นสมรรถภาพที่ตนเองมีในระดับมากและเห็นว่าสำคัญ อาจเนื่องจากเห็นว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นต่อบุคลากรทุกคนในโรงเรียน โดยพยายามชักชวน โน้มนำจิตใจให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนเต็มใจ ร่วมมือร่วมใจกันที่จะปฏิบัติหน้าที่และสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร โดยให้โอกาสแก่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังที่ Blake & Mouton (อ้างถึงในอรุณ รักธรรม, 2530: 178) กล่าวว่าความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความผูกพันของสมาชิกที่สัมพันธ์กันอย่างดี การมีประสิทธิภาพในการผลิตขึ้นอยู่กับการให้มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายที่มีเป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกันทุกฝ่าย ผู้บริหารสมัยใหม่มักจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสได้ถามแสดงความคิดเห็น โดยไม่คำนึงถึงหรือกังวลว่าตนเองจะถูกกล่โทษ การทำเช่นนี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมและนิยมชมชอบ ผู้บริหาร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ความร่วมมือกันเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการแสดงออกถึงการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านที่ 2 การสร้างทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณสมบัติสมรรถภาพทางการนิเทศด้านการสร้างทีมงานในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตนเองมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน เป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดของตนเองในด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าหน้าที่ผู้บริหารรับรู้ดังกล่าว อาจเนื่องจากเห็นว่าเทคนิคในการบริหารโรงเรียนที่ตนเองนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนนั้น เทคนิคการทำงานเป็นทีมเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่น่ามาใช้โดยกระตุ้นบุคลากรในโรงเรียนเกิดแรงจูงใจและพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนในการรับผิดชอบร่วมกันดังที่กิตติมา ปริดีติลล (2529: 201) กล่าวว่าการทำงานเป็นกลุ่มเป็นแนวความคิดสำคัญในการบริหารและเป็นเทคนิคการบริหารที่น่ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานปัจจุบันการทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทมากในการบริหารองค์การ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันสอดคล้องกับกรมวิชาการ (2539:39) ได้แสดงความเห็นว่าเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดทิศทางของทีมงานไปถึงไหน สมาชิกทุกคนในทีมงานรู้และเข้าใจตรงกันโดยต้องให้โอกาสสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ตั้งแต่เริ่มต้น เช่นการร่วมแสดงความคิดเห็น การแสดงความสนใจ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองได้แสดงความคิดเห็นอย่าง

อิสระแสดงความเป็นเจ้าของและกลายเป็นความพึงพอใจในที่สุด และ สำนักงานปลัดกระทรวง(2539: 38) ได้แสดงความเห็นว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีแนวโน้มว่ามีความสำคัญยิ่ง กล่าวคือ ทีมเป็นแหล่งรวมความสามารถของบุคคลต่างๆเข้าด้วยกันแก้ปัญหา สมาชิกภายในทีมมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจร่วมกันจะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความรักความเชื่อมั่นในความมั่นคง

ส่วนครูผู้สอนมีการรับรู้ที่ ผู้บริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศด้านการสร้างทีมงานในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการแจ้งนโยบายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบงานเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่ครูผู้สอนมีการรับรู้ดังกล่าว เนื่องจากเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับโรงเรียนที่ต้องยึดนโยบายเป็นหลักในการทำงานต่างๆ ซึ่ง กรมวิชาการ(2539: 11) ได้กล่าวว่า นโยบายมีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นการสื่อเจตจำนงในการบริหารงานของฝ่ายบริหารและเป็นกรอบทิศทางที่เกี่ยวข้องระดับปฏิบัติการจะนำไปใช้ในการกำหนดแผนงาน/โครงการและรายละเอียดการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ จึงทำให้มองว่า ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในนโยบายตรงกันแล้วก็จะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังที่ สุชาติ ประชากุล(2513: 330) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมีการประสานงานนั้นๆให้ทุกคนในองค์การได้ทราบจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายและนโยบายขององค์การเสียก่อน เพื่อให้ทุกคนได้ปฏิบัติให้บรรลุสิ่งที่เป็วัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การนั้นๆ สอดคล้องกับ กรมวิชาการ(2539: 13) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า เมื่อกำหนดนโยบายแล้วต้องชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบและยอมรับเพื่อเป็นสื่อเจตจำนงไปสู่การปฏิบัติและการวางแผนกลยุทธ์ในลำดับต่อไป

ผู้วิจัยสังเกตว่า ตามการรับรู้ของครูผู้สอนนั้นทุกสมรรถภาพ ครูผู้สอนมีความเห็นไม่สอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถภาพในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากรับรู้ว่า ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนนอกจากภารกิจหน้าที่ประจำแล้ว การสร้างทีมงานนับว่ามีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนย่อมต้องการมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือนโยบายของโรงเรียน การที่โรงเรียนจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารควรจะมีการทำงานเป็นทีมโดยการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน กำกับดูแลการทำงานของบุคลากร กำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานให้ชัดเจน รวมทั้งมีการประสานงานที่ดีและสามารถผสมผสานกลมกลืนกันอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรจะมีความรู้ความสามารถในการสร้างทีมงานทุกๆสมรรถภาพ จึงจะสร้างความพึงพอใจให้

กับบุคลากรได้มากที่สุด ดังที่ เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538: 148) กล่าวไว้ว่าพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามความรู้ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นที่อยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและประโยชน์ร่วมกันมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

ด้านที่ 3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีสมรรถภาพทางการนิเทศในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตนเองมีความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีต่อกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนในด้านบวก เน้นการเสริมสร้างความรัก ความเข้าใจ ความสมานสามัคคี ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน โดยหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกัน และความไม่ลงรอยกัน เพื่อความสงบสุขของโรงเรียน ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วรูปแบบการบริหารของผู้บริหารจึงมุ่งคนมากกว่างาน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของผู้นำที่เรียกว่า Managerial Grid ของ Blake & Mouton (อ้างถึงในธงชัย สันติวงษ์, 2530: 342) ที่ให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อความต้องการของคน เพื่อให้คนเกิดความพึงพอใจสูงสุด จากการมีความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งย่อมทำให้บรรยากาศของความเป็นกันเอง และเป็นมิตรขึ้นในโรงเรียน ประกอบกับตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มองและยอมรับในเบื้องต้นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างแน่นอนในโรงเรียน ฉะนั้นเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นความขัดแย้งจะค่อยๆถูกกำจัดไปด้วยวิธีการที่ละมุนละม่อม ผู้บริหารจะเน้นถึงความสนใจหรือความคิดเห็นที่เหมือนกันของบุคลากรที่เกิดความขัดแย้ง พยายามให้มีการตกลงกันระหว่างสองฝ่ายที่ขัดแย้ง เพื่อจะได้เห็นว่าการร่วมมือกันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากกว่าการแตกแยก (พิมลพรรณ พงษ์สวัสดิ์ อ้างถึงในวีระพงษ์ แสนโกชน์, 2533: 109) ข้อดีของการใช้ความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีต่อกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จะช่วยให้เป็นคนใจกว้างคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ส่วนครูผู้สอนรับรู้ว่า ผู้บริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง เป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ อาจเป็นเพราะ ครูผู้สอนตระหนักดีว่า ความขัดแย้งในโรงเรียนสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขณะไม่ว่าจะเกิดขึ้นเล็กน้อย หรือมากก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นจะต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาทันที

และแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ วิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งให้ละเอียดก่อนการตัดสินใจ สอดคล้องกับแนวคิดของกิติมา ปรีดีติลก (2529: 301) กล่าวว่าในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งผู้บริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งนั้นอย่างรอบคอบ และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์(2534: 365)กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารว่าต้องวิเคราะห์สถานการณ์ ทาสเหตุและขั้นตอนการเกิด ความขัดแย้ง

ผู้วิจัยสังเกตว่า ตามการรับรู้ของครูผู้สอนนั้นทุกสมรรถภาพครูผู้สอนมีความ เห็นไม่สอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถภาพในระดับมากทั้งนี้อาจเนื่องจากรับรู้ว่าเป็น สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว โดยเฉพาะครูผู้สอนที่จะต้อง เปลี่ยนแปลงทั้งแนวความคิดและการจัดการเรียนการสอนโดยการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจากการบอกความรู้มาเป็นการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนรู้จักคิด รู้จัก แก้ปัญหาด้วยตนเอง ประกอบกับสภาพการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงทำให้ ผู้บริหารและครูผู้สอนต้องต่อสู้และแข่งขันกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จึงมีโอกาที่จะ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความไม่เข้าใจในสิ่งที่เปลี่ยนแปลง จึงทำให้ต้องยอมรับว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ ของโรงเรียน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารควรจะมีสมรรถภาพในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในทุกประเด็น เพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมสร้างคุณประโยชน์ ต่อโรงเรียน

ด้านที่ 4 การตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีสมรรถภาพ ทางการนิเทศในระดับมากที่สุดคือ มีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ มีความ เชื่อมั่นต่อผลของการตัดสินใจและมีความฉับไวในการตัดสินใจตามสถานการณ์ นอกนั้น เป็นสมรรถภาพที่ตนเองมีในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตนเอง มีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ เป็นสมรรถภาพที่สำคัญในด้านนี้ อาจเนื่อง จากเห็นว่า ผู้บริหารตระหนักดีว่าการตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานในโรงเรียน และผู้บริหารเองมีการ ตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ใช้เวลาส่วนมากไปกับการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง ทุกกรณี ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การควบคุมงาน ตลอดจนการ แก้ปัญหาต่างๆที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเท่านั้นที่ตัดสินใจว่าจะอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ การดำเนินการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องทำด้วยความระมัดระวัง โดยแสวงหาข้อมูล ที่ ถูกต้องเพียงพอและทันสมัยก่อนที่จะลงมือตัดสินใจ โดยเฉพาะเรื่องการตัดสินใจเพื่อ แก้ปัญหาต่างๆในโรงเรียนนั้น เมื่อผู้บริหารตัดสินใจแล้ว ผู้บริหารอาจไม่สามารถสร้าง

ความพึงพอใจให้แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้ โดยปกติผลของการตัดสินใจมักจะลงเอยด้วยฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์และพึงพอใจ ฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจของตนเอง ถึงแม้ว่าบางกรณีผู้บริหารให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ตัดสินใจเองบ้าง ผลการตัดสินใจในครั้งนั้นจะเป็นไปในลักษณะใดผู้บริหารจะต้องแสดงความรับผิดชอบในครั้งนั้นรวมอยู่ด้วย เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายมีผลกระทบต่อโรงเรียนนั้นอำนาจการตัดสินใจแม้จะเป็นอำนาจโดยตำแหน่งของผู้บริหารก็ตามแต่ในทางปฏิบัติถือว่าเป็นอำนาจรวมแต่อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่จึงต้องมีความรับผิดชอบด้วย ดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2519: 45) กล่าวว่า ความรับผิดชอบหมายถึงข้อผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดสำคัญของความรับผิดชอบก็คือข้อผูกพันนั่นเอง และ Bertram M. Gross (อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน, 2526: 142) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ความรับผิดชอบหมายถึง พันธะในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง ความสำเร็จของงานหมายถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงวิธีการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเพียงพอจึงจะสามารถทำการตัดสินใจสั่งการในการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ส่วนครูผู้สอนรับรู้ว่าเป็นผู้บริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศด้านการตัดสินใจในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ และผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตนเองมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจเป็นสมรรถภาพที่ตนเองมีในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องหนึ่งซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายอย่าง ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหรือตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในงานบริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำในการตัดสินใจ จะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบและมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจเพราะการปฏิบัติงานไม่ว่าเรื่องใดก็ตามหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ย่อมไม่สามารถที่จะดำเนินงานนั้นให้มีประสิทธิภาพได้

ด้านที่ 5 การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าคุณภาพทางการนิเทศในระดับมากทุกสมรรถภาพ ยกเว้น เห็นว่าตนเองมีความสามารถในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุมเป็นสมรรถภาพที่ตนเองมีในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตนเองมีความสามารถในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ เป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีบทบาทหน้าที่ในการนำการประชุม โดยหน้าที่ต้องเป็นประธานในที่ประชุม เป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งของการประชุม โดยการดำเนินการประชุมที่ดีผู้นำการประชุมต้องดำเนินการทุกขั้นตอนให้เหมาะสม อำนาจให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นับแต่การเปิดประชุม ดำเนินการประชุม กำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ตามข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับสมคิด บางโม(2538: 176) กล่าวว่า ประธานในที่ประชุมเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งของการประชุม ที่จะทำให้การประชุมประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว บทบาทของประธานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ เปิดประชุม นำเรื่องสู่วาระ กระตุ้นให้ทุกคนอภิปรายแสดงความคิดเห็น วางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม ควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามวาระและสร้างบรรยากาศที่ดี สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ(2540: 3) กล่าวว่า การดำเนินการประชุมให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับกำกับการดำเนินการตามวาระอย่างเคร่งครัด อนึ่งการดำเนินการประชุมจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุมและผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความพึงพอใจหรือไม่นั้น อาจเป็นความสามารถในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ หากผู้บริหารปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเคร่งครัด การประชุมย่อมดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุมแน่นอน

ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณภาพทางการนิเทศด้านการวางแผนและการจัดระเบียบการประชุมในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการประชุมเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า อาจเนื่องจากเห็นว่า การประชุมเป็นการทำงานรูปแบบหนึ่งซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่ดี ผู้นำในฐานะประธานที่ประชุมเป็นบุคคลที่สำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการประชุม ผู้บริหารที่ดีจะต้องดำเนินการประชุมให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการประชุมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม กำหนดวันเวลาของการประชุมให้เหมาะสม จัดเตรียมสถานที่รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่เอื้อประโยชน์ต่อการประชุม จัดเตรียมเอกสารและระเบียบ



การประชุมไว้ล่วงหน้า ดังที่ อูทัย บุญประเสริฐ(2540: 29) กล่าวไว้ว่า ผู้นำการประชุมหรือผู้ทำหน้าที่ประธานการประชุม ต้องรู้จักกระตุ้นเร้าและจูงใจสมาชิกในที่ประชุมให้เกิดความร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ปรับปรุงเทคนิคการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารในที่ประชุม พัฒนาเทคนิคการประสานความคิด เทคนิคการสร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเองในที่ประชุมและสมคิด บางโม(2538: 189) กล่าวว่า การดำเนินการประชุมที่ดี ผู้นำการประชุมจะต้องดำเนินการทุกขั้นตอนให้เหมาะสม อำนวยให้การประชุมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นับตั้งแต่การเปิดประชุมได้เหมาะสม ให้ทุกคนเห็นความสำคัญของการประชุม ดำเนินการประชุมตามวาระ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมอภิปรายความคิดเห็น แล้วสรุปและขอมติที่ประชุม เมื่อดำเนินการประชุมจนหมดวาระแล้วต้องปิดการประชุมทันที เพื่อมิให้ใช้เวลาในการประชุมนานเกินไป

ด้านที่ ๒ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีสมรรถภาพทางการนิเทศในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ตนเองมีความสามารถใช้ข้อมูลในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่เป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเสกสรร เจริญ(2539: 140) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าโรงเรียนจัดบุคลากรเข้าทำงานได้ตรงตามความต้องการที่โรงเรียนกำหนดไว้ อาจเป็นเพราะ การปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดตำแหน่งหน้าที่และขอบเขตของการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อบุคลากรจะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องตามบทบาทและตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารได้ใช้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความสามารถโดยใช้ข้อมูลของบุคลากรที่มีอยู่เช่น ความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ประสบการณ์ อายุ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำคือ การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านั้นจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ เป็นงานที่สำคัญยิ่งซึ่งจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน

ส่วนครูผู้สอนมีการรับรู้ว่าผู้บริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยครูผู้สอนมีความเห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานระดับสูงเพื่อแสวงหาบุคลากรในโรงเรียนเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของภิญญาพร วัฒนเจริญ (2525: ๑) ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการประสานงานกับหน่วยงานระดับสูงเพื่อแสวงหาบุคลากร ทั้งนี้เพราะโรงเรียนยังไม่มีอำนาจในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเอง ดังนั้นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับอัตรา

กำลังแก่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และประสานงานเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามความต้องการ หลังจากได้มีการวางแผนอัตรากำลังครูโดยคำนวณตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดไว้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์(2534: 22)กล่าวว่า แม้ว่าสภาพปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มีอำนาจในการคัดเลือกครูอาจารย์โดยตรง ผู้บริหารจะต้องสนใจในการที่จะเสนอแนวทางการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพที่เหมาะสมและชี้แจงอัตรากำลังที่ขาด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องสำรวจความต้องการกำลังคน ตลอดจนหาวิธีที่เหมาะสมในการตัดสินใจเลือกบุคลากรให้ได้คนดี และสมพงษ์ เกษมสิน (2526: 164) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่าเป็นเป็นผู้ติดต่อและประสานงานในหน่วยงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสังเกตว่า ตามการรับรู้ของครูผู้สอนนั้น ทุกสมรรถภาพครูผู้สอนมีความเห็นไม่สอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถภาพที่มีในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากรับรู้ว่าการบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนั้นระเบียบทางราชการยังไม่ยอมให้การคัดเลือกอยู่ในการดำเนินการของแต่ละโรงเรียนแต่อาจจะมีส่วนร่วมอยู่บ้าง เช่นผู้บริหารโรงเรียนเพียงบางคนที่ได้มีส่วนร่วมเป็นกรรมการในการออกข้อสอบในบางวิชา หรือเป็นกรรมการสอบสัมภาษณ์เท่านั้น จึงทำให้ครูผู้สอนรับรู้ดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถตามอำนาจหน้าที่อันพึงมีเท่านั้น

ด้านที่ 7 การมอบหมายงานบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีสมรรถภาพทางการนิเทศ ในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ตนเองมีความสามารถในการกำหนดแผนงานการมอบหมายงานและมอบหมายงานล่วงหน้าเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ferner(1980: 142) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ในการมอบหมายงานของผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานล่วงหน้า ไม่ใช่รอจนเกือบจะถึงเวลาทำงานจะต้องเสร็จแล้วจึงมอบหมายงานให้ทำ จะกลายเป็นต้องทำเรื่องด่วนที่ไม่สำคัญ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2534: 6) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ดีควรสำรวจและวางแผน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบว่างานอะไรบ้างจะปฏิบัติอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้วิจัยเห็นว่าการทำงานในโรงเรียนจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแผนงานการมอบหมายงานแก่บุคลากรในโรงเรียนโดยให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มตามกำลังความสามารถโดยบุคลากรเต็มใจและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากผู้บริหารขาดการกำหนดแผนงานการมอบหมายงาน จะเป็นเรื่องยากที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ และยากที่จะดำเนินไปตามทิศทางที่ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์(2534: 132) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารขาดทักษะในการมอบหมายงานเป็นตัวการที่สำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้เสียเวลา ดังนั้น ถ้าจะให้การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องมอบหมายงาน ผู้บริหารไม่สามารถทำงานทุกอย่างด้วยตัวเองได้ จำเป็นต้องให้ผู้อื่นช่วยทำ อนึ่งการมีแผนงานในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าและให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ล่วงหน้าจะช่วยให้การลงมือปฏิบัติงานหลังจากการวินิจฉัยสั่งการแล้วดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ส่วนครูผู้สอนรับรู้ว่า ผู้บริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศด้านการมอบหมายงานบุคลากรในระดับมากทุกสมรรถภาพโดยครูผู้สอนมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการพิจารณาสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม เป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ มะลิ คงสกุล(2533: 135) ที่พบว่า ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมการสับเปลี่ยนหน้าที่ให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเองโดยการสับเปลี่ยนตามโอกาสอันควร ผู้วิจัยเห็นว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนนั้น ถ้าผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการอยู่บนหลักการที่ถูกต้องมีข้อมูลเพียงพอส่งผลดีต่อโรงเรียน แต่ถ้าการสับเปลี่ยนหน้าที่ขาดข้อมูลที่ชัดเจน ดำเนินไปตามความต้องการของผู้สับเปลี่ยนแล้ว ย่อมเกิดผลเสียมากกว่าผลดีสอดคล้องกับคำกล่าวของเสนาะ ตีเขวี่(2530: 210) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า ผลดีของการสับเปลี่ยนหน้าที่ คือ จะช่วยให้ทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละงาน และทำให้บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ที่ได้รับจากงานแต่ละงานที่ไม่เหมือนกันด้วย ส่งผลให้โรงเรียนได้รับการพัฒนา ส่วนผลเสียของผลการสับเปลี่ยนหน้าที่คือ ทำให้งานหยุดชะงักหรือไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้ทำงานอย่างน้อยก็เป็นการชั่วคราว เพราะผู้ที่เข้ามาทำงานไม่มีความชำนาญพอ และบางครั้งอาจทำให้เสียขวัญก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ อนึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรจะศึกษาข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประกอบกับความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนโดยการทำเป็นโครงการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่างถูกต้องอย่างถูกหลักวิชาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน(2526: 109) ที่กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งความรู้ความสามารถหรือการใช้คนให้ถูกกับงาน จะช่วยให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้การบริหารโรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

ผู้วิจัยสังเกตว่า ตามการรับรู้ของครูผู้สอนนั้น ทุกสมรรถภาพครูผู้สอนมีความเห็นไม่สอดคล้องกันว่าเป็นสมรรถภาพที่มีในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากมองว่าการมอบหมายงานเป็นวิธีการที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชา แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารไม่ได้มอบอำนาจหน้าที่ให้โดยทั้งหมด โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจที่ผู้บริหารไม่สามารถจะมอบได้ เช่น อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจนโยบาย ผู้บริหารที่ปรารถนาให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพต้องมีความเต็มใจที่จะมอบสิทธิในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร เพราะถ้าผู้บริหารไปควบคุมงานทุกขั้นตอนจะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน และผู้วิจัยเห็นว่าถ้าผู้บริหารมีลักษณะเต็มใจที่จะเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้แสดงความคิดเห็นจะทำให้ได้รับการมอบอำนาจมีความตั้งใจทำงานพร้อมที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างสรรค์งาน ในทางตรงข้าม ถ้าผู้บริหารละเอียดที่จะไม่ฟังใคร เชื้อมั่นในตนเองสูงจะเป็นอุปสรรคในการมอบหมายงาน

ด้านที่ 8 การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารรับรู้ว่าตนเองมีสมรรถภาพทางการนิเทศในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตนเองมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของภิญญพร วัฒนเจริญ (2525: จ) วิภา เลค(2526: จ) ไพบุลย์ วงศ์ยะรา(2527: จ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความริเริ่ม ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ สมใจ เขียวสด(2536: 93) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นนักคิดริเริ่ม(as an initiator) ส่วนใหญ่ทำงานมีระบบทุ่มเทให้กับงานและพัฒนานิเวศน์งานใหม่ และสมพงษ์ เกษมสิน(2526: 201) กล่าวว่าผู้บริหารต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มด้วย และ อรุณ รักธรรม(2526: 348) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความคิดริเริ่ม ผู้วิจัยเห็นว่า ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในยุคโลกาภิวัตน์ ย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ความเชื่อ รวมทั้งค่านิยมของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เมื่อไหร่ก็ตามที่ผู้บริหารมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยมีจุดยืนอยู่บนความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงไม่หวั่นไหวไปตามกระแสสังคม มีจุดยืนที่แน่นอนโดยเฉพาะ

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในการเป็นผู้นำ ต้องตระหนักถึงความรู้ความสามารถที่ผู้บริหารควรมี เพื่อให้ภารกิจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยผู้นำที่มีความคิด ริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข เป็นผู้ประสานงาน

ส่วนครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณบริหารมีสมรรถภาพทางการนิเทศด้านการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในระดับมากทุกสมรรถภาพ โดยครูผู้สอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การเป็นสมรรถภาพที่สำคัญที่สุดในด้านนี้สอดคล้องกับแนวคิดของอรุณ รักธรรม(2536: 278) กล่าวว่าผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การจะต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์การ ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ครูผู้สอนมีความเห็นดังกล่าวอาจเป็นเพราะเห็นว่า การพัฒนาโรงเรียนไปสู่สิ่งที่ดี ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่จะเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่ควรจะต้องมีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและมีความสามารถในการวินิจฉัยองค์การ เพราะการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ มีความจำเป็นยิ่ง เป็นต้นว่าการวินิจฉัยหาสาเหตุและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เพราะเมื่อจะเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่นั้น ผู้บริหารควรทราบแน่ชัดถึงสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ตรงกับความต้องการเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ละเอียด จงกลณี(25339: 213) กล่าวว่า การทราบสาเหตุและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นตัวนำทางไปสู่การแก้ปัญหาที่ต้องการแก้ไขได้ตรงจุดที่สุด แต่ถ้าหากไม่ทราบสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่ชัดแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมขาดเป้าหมายที่แน่นอน อนึ่งหากผู้บริหารจะดำเนินการใดๆ หากผู้บริหารต้องการให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างยอดเยี่ยมผู้บริหารต้องสามารถวินิจฉัยหาเทคนิคและวิธีการในการเปลี่ยนแปลงโดยเทคนิคและวิธีการที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงควรเป็นเทคนิค วิธีการที่ได้ผ่านการวินิจฉัยอย่างดีเพื่อความมั่นใจและความถูกต้องต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

จากการที่ผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Sergiovanni 8 ด้านคือ การสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างทีมงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากรและการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมปรากฏว่า หลังจากการสกัดตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ปรากฏว่าได้ตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร จำนวน 6 ตัวประกอบ เรียงตามลำดับความสำคัญของตัวประกอบคือ ตัวประกอบด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการสร้างทีมงาน ตัวประกอบด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตัวประกอบด้านการตัดสินใจ ตัวประกอบด้านการมอบหมายงานบุคลากร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตัวประกอบด้านการวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม ตัวประกอบด้านการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้วิจัยมีความเห็นว่าตัวประกอบทั้ง 6 ตัวประกอบ เป็นตัวประกอบที่มีความสมเหตุสมผล เพราะว่าตัวประกอบที่ได้นี้มีตัวแปรครอบคลุมสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารทั้ง 8 ด้าน และมีความสอดคล้องกัน และตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักตัวประกอบสูงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ ตั้งแต่ 0.45 ขึ้นไป ที่สามารถแปรผลได้คือ ตัวแปรที่มีน้ำหนักตัวประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.45 บนตัวประกอบนั้นสามารถที่จะอธิบายสภาพของตัวประกอบนั้นได้ระดับปานกลาง เป็นตัวแปรที่มีค่าของความแปรปรวนร่วมกับตัวประกอบนั้นมากกว่า 20 % ส่วนอีก 80 % เป็นความแปรปรวนร่วมของสิ่งอื่น (Comrey อ้างถึงในอุทุมพร (ทองอุไทย) จามรมาน, 2532: 118)

ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรมีน้ำหนักตัวประกอบตั้งแต่ .53540-.80402 สามารถที่จะอธิบายสภาพของตัวประกอบนั้นได้ตั้งแต่ระดับปานกลางถึงระดับดีเลิศ แสดงให้เห็นว่า ตัวประกอบทั้งหมดที่บรรยายด้วยตัวแปรทั้ง 8 ด้านนี้เป็นสมรรถภาพที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเห็นความสำคัญของสมรรถภาพทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนตระหนักดีว่าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่ต้องเน้นควบคู่ไปกับการนิเทศ ดังที่สังัด อุทรานันท์(2530: 58) ให้ความเห็นว่าสัมฤทธิ์ผลของงานจะเกิดได้ก็ต่อผู้บริหารจะต้องปฏิบัติทั้งงานบริหารและงานนิเทศควบคู่กันไป โดยให้ความสำคัญว่าการนิเทศ

การศึกษาคือความพยายามอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่จะส่งเสริมให้การศึกษาที่มีคุณภาพด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญเพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนเกิดสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและนโยบายของโรงเรียนทั้งนี้อาจเป็นเพราะการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอนและกระตุ้นความเจริญก้าวหน้าของครูโดยมุ่งหวังเพื่อช่วยเหลือครู เพื่อให้ครูได้ช่วยเหลือตนเอง จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองให้ความสำคัญกับการนิเทศการศึกษาและพยายามพัฒนาสมรรถภาพของตนเองทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถนั้น ผู้บริหารได้พัฒนาปรับปรุงเสมอ ดังนั้นการที่สมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารมีตัวแปรบรรยายทุกด้านจึงน่าจะมาจากปัจจัยด้านตัวผู้บริหารที่ยังให้ความสำคัญต่องานนิเทศการศึกษา เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนต่องานนิเทศการศึกษา มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีและใช้ทักษะทางการนิเทศได้อย่างเหมาะสม

ผลสรุปจากข้อค้นพบตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน จะเห็นได้ว่าตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร เรียงตามลำดับความสำคัญของตัวประกอบที่ค้นพบน่าจะกล่าวได้ว่า ตัวประกอบสำคัญของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารที่มีความสำคัญอันดับหนึ่ง คือ ตัวประกอบด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการสร้างทีมงาน ซึ่งตัวประกอบด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการสร้างทีมงานนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ถึงร้อยละ 71.0 เมื่อเทียบกับตัวประกอบสำคัญ 6 ตัวประกอบ และตัวแปรที่สำคัญที่บรรยายตัวประกอบนี้คือ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายและวางแผนเกี่ยวกับการใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ที่มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน มีความสามารถในการวางแผนด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมีความสามารถในการกำหนดแผนการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากร มีความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ชัดเจน มีความสามารถในการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการจูงใจนโยบายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความรับผิดชอบงาน มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรอย่างมีระบบมีความสามารถในการจัดนโยบายด้านการจัดสิ่งแวดล้อมในบริเวณโรงเรียน

อย่างชัดเจน มีความสามารถในการร่วมมือกับบุคลากรในโรงเรียนในการวิพากษ์วิจารณ์ความก้าวหน้าของงานอยู่เป็นประจำ มีความสามารถในการหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการกำกับกรปฏิบัติงานของทีมงานเสมอ มีความสามารถในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักตัวประกอบสูงบนตัวประกอบนี้ คือ มีน้ำหนักตัวประกอบระหว่าง .62324-.71097 ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่สามารถบรรยายตัวประกอบได้ในระดับดีมากถึงระดับดีเลิศ ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกันในอันที่จะอธิบายสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารด้านการสร้างบรรยากาศที่ดีและการสร้างทีมงาน การที่ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าการสร้างบรรยากาศที่ดีและการสร้างทีมงาน เป็นตัวประกอบที่สำคัญอันดับแรกนั้น เนื่องจากเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่ดีและการสร้างทีมงาน เพราะการทำงานจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากร ให้บุคลากรสมัครใจยินยอมร่วมมือและร่วมรับผิดชอบงานของตนด้วยความพึงพอใจเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534: 5) กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการทำงานให้บรรลุผลโดยใช้กลุ่มและเสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนการสร้างบรรยากาศให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นคงในหน่วยงาน สอดคล้องกับ Halpin และ Croff (อ้างถึงในสุภัญญา เผือกสกนธ์, 2538: 33) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในทัศนะของ Halpin แล้วเห็นว่าบรรยากาศองค์การนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การ และพฤติกรรมของครูในฐานะกลุ่มบุคคลในองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลจะส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้ สอดคล้องกับ Fink และคณะ ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วย การจัดสภาพทางกายภาพ สภาพองค์การที่มีอาณาเขตกว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การจะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึก เรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาดและรูปร่าง แสง การตกแต่ง โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ

เกี่ยวกับการสร้างทีมงานนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรจะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงาน และผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าความสำคัญของบุคคลหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงานสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น ซึ่งอรุณ รักธรรม (2523: 2) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การทำงาน



โดยรวมเอาบุคคลหลายฝ่ายหลายหน้าที่ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจการศึกษา วัตถุประสงค์และเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารเพื่อความมุ่งหมายขององค์การ สอดคล้องกับนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 107) กล่าวว่า บรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ของผู้เรียนและสำหรับผู้สอนจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสูงสุดในสถาบันจะต้องเป็นผู้สร้างขึ้น เพื่อให้การรับรู้ซึ่งจัดขึ้นภายใน โรงเรียนในระยะเวลาอันจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุดสอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 145) กล่าวว่าผู้บริหารหรือหัวหน้าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ความยุติธรรม ความเป็นคนมีหลักการมีเหตุผล และความเป็นเพื่อนร่วมงานของผู้นำจะสามารถเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมได้ และ ปกรณ์ ศรีดอนไม้(มปป.: 162) กล่าวว่า ผู้บริหารที่หวังความสำเร็จและประสิทธิภาพในการทำงานของเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาและไหวพริบในการทำงาน รู้จักวิธีการทำงานเป็นทีมผู้บริหารต้องให้ความเคารพนับถือบุคคลอื่นยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งจะตัดสินใจตามเหตุผลอื่นสมควร ผู้บริหารควรเป็นผู้คอยประสานงาน ประสานน้ำใจไม่ต้องลงมือทำเอาหมดทุกอย่าง ประการสำคัญ ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายและเป้าหมายที่แน่นอนให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของทุกคน ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้นำของผู้ร่วมงานทั้งองค์การ ดังนั้นการทำงานในโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั้นนับว่ามีความสำคัญยิ่ง กล่าวคือ ทีมเป็นแหล่งรวมความรู้ความสามารถ ของบุคคลต่างๆ เข้าร่วมกันแก้ปัญหา บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน บุคลากรมีความรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนมีความรักความเชื่อมั่นในความมั่นคง ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ(2539: 84) กล่าวว่า ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษาและระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีการปรับปรุงตลอดเวลา มีผลทำให้โรงเรียนต้องอาศัยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรต่าง ๆ มาช่วยกันทำจึงจะประสบความสำเร็จโดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำของทีมงานโดยชักจูงสมาชิกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

อันดับที่สอง ตัวประกอบด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.9 ของความแปรปรวนทั้งหมดตัวแปรที่สำคัญที่บรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ มีความสามารถในการใช้การประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน มีความสามารถในการเจรจาต่อรองเพื่อลดความขัดแย้ง มีความสามารถในการใช้ความสัมพันธ์ความเข้าใจอันดีต่อกันในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความสามารถในการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความสามารถ

ในการทำความเข้าใจกับประเด็นความขัดแย้งอย่างชัดเจน มีความสามารถในการหาสาเหตุและขั้นตอนการเกิดความขัดแย้ง มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์การเกิดความขัดแย้ง มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างนักเรียน ผู้ปกครอง และครูเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักตัวประกอบสูงบนตัวประกอบนี้ คือมีน้ำหนักตัวประกอบระหว่าง.66796-.80402 ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่สามารถบรรยายตัวประกอบได้ในระดับดีมากถึงระดับดีเลิศ ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกันในอันที่จะอธิบายสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การที่ผู้บริหารโรงเรียนครูผู้สอนเห็นว่า เป็นสมรรถภาพที่สำคัญอันเนื่องมาจากเห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย มีความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม การรับรู้ต่างๆ ความรู้ความสามารถในการทำงานแตกต่างกันความต้องการความสำเร็จและมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งทั้งสิ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเผชิญกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังที่กิตติมา ปรีดีติลล(2529: 307) กล่าวว่าหากได้เกิดความขัดแย้งในองค์การแล้วเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องทำ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานจะทวีความยุ่งยากให้แก่งานในหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ หัวหน้าหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งให้หมดไปหรืออย่างน้อยให้ลดลงไปบ้างก็ดีซึ่งสอดคล้องกับ Talar & Lippitte (อ้างถึงในชูเกียรติ แถวปิดตา, 2536: 18) กล่าวว่าโดยทั่วไปความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มักจะเป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลจึงจะนำไปสู่ผลดีและผลเสียในหน่วยงาน การศึกษาหรือเรียนรู้ถึงสาเหตุการเกิดความขัดแย้งเป็นกระบวนการหนึ่งในกระบวนการบริหารความขัดแย้ง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่เป็นอันตรายต่อหน่วยงาน และทำให้ผู้บริหารสามารถจัดระดับความขัดแย้งให้มีความเหมาะสมได้ อนึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานให้ความสำคัญเห็นว่าเป็นตัวประกอบที่สำคัญนั้น แสดงให้เห็นว่าเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยเมื่อไรที่เกิดปัญหาความขัดแย้งไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับกลุ่ม การที่ผู้บริหารจะดำเนินการเกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันที่ผู้บริหารจะต้องรู้และสามารถดัดแปลงได้ปรับปรุงนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลสถานการณ์ สาเหตุและพฤติกรรมความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุและและขั้นตอนในการเกิดความขัดแย้งทำความเข้าใจกับประเด็นความ

ขัดแย้งและวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534:365)กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารว่าต้องประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจาในสถานการณ์ ความขัดแย้ง การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจหรือความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมของคนอื่น ฉะนั้นการเกิดความขัดแย้งในโรงเรียนจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของโรงเรียน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารต้องเรียนรู้การจัดการกับความขัดแย้งเพื่อให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม สร้างสรรค์คุณประโยชน์ต่อโรงเรียน

อันดับที่สาม ตัวประกอบด้านการตัดสินใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 4.6 ของความแปรปรวนทั้งหมด ตัวแปรที่สำคัญที่บรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ มีความฉับไวในการตัดสินใจตามสถานการณ์ มีความสามารถในการใช้เหตุผลและประสบการณ์ในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ มีความสามารถในการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีความสามารถในการคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ มีความสามารถในการตัดสินใจร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักตัวประกอบสูงบนตัวประกอบนี้ คือมีน้ำหนักตัวประกอบระหว่าง .53540-.79828 ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่สามารถบรรยายตัวประกอบได้ในระดับปานกลางถึงระดับดีเลิศ ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายตัวประกอบด้านนี้ได้อย่างเหมาะสมการที่ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าตัวประกอบด้านการตัดสินใจเป็นตัวประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร อาจเนื่องจากเห็นว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคนหมู่มาก เพราะลักษณะของงานเป็นการประสานและบริการแก่ทั้งผู้ร่วมงานและคนในชุมชน การปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้โดยไม่กระทบถึงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานและได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นผู้บริหารที่พึงประสงค์ การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร(Process of Administration) และเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของนักบริหารทั้งนี้เพราะการตัดสินใจเป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้(สมพงษ์ เกษมสิน,2526: 216)การตัดสินใจถือว่าเป็นเครื่องมือของนักบริหารในอันที่จะจัดสรรเปลี่ยนแปลงทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจก็คือการบริหารนั่นเอง กล่าวคือการบริหารจะต้องประกอบไปด้วยกระบวนการตัดสินใจ ตั้งแต่ระดับหรือขั้นของการ

กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการบริหาร ชั้นของการวางแผนและประสานในการดำเนินงานจนกระทั่งถึงขั้นของการปฏิบัติงาน ทุกระดับชั้นดังกล่าวจะต้องมีการตัดสินใจตลอดเวลา อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอยู่ทุกชั้นของการบริหาร โดยการตัดสินใจไม่เพียงแต่เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำของบุคคลเท่านั้นแต่ยังเป็นข้อกำหนดอย่างหนึ่งของความอยู่รอดขององค์การอีกด้วย(สมยศ นาวิการ, 2529: 254) และ Simon and Barnard (อ้างถึงในสนิท พานัก, 2534: 30) ได้ทำการศึกษากระบวนการตัดสินใจในองค์การ พบว่า งานการตัดสินใจกระทำครอบคลุมงานทุกอย่างในองค์การและมีความสำคัญเท่าเทียมกับงานของการลงมือกระทำ ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้วงานทั้งสองประเภทนี้มีความผูกพันซึ่งกันและกัน

อนึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานในโรงเรียน หากกระทำการตัดสินใจผิดพลาดไปอาจก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ เมื่อการตัดสินใจมีความสำคัญเพียงนี้ การตัดสินใจของผู้บริหารควรจะทำด้วยความระมัดระวังให้มากโดยผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ มีความฉับไวในการตัดสินใจตามสถานการณ์ มีความสามารถในการใช้เหตุผลและประสบการณ์ในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจ มีความสามารถในการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีความสามารถในการคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ มีความสามารถในการตัดสินใจร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรมีในฐานะเป็นผู้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะการตัดสินใจคือการเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกหลายทาง ซึ่งเป็นหัวใจอย่างหนึ่งของการบริหาร การตัดสินใจที่ผิดพลาดหรือมีข้อบกพร่องอาจเป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้ง และนำมาซึ่งความล้มเหลวในการบริหารโรงเรียนได้

อันดับที่สี่ ตัวประกอบด้านการมอบหมายงานบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.1 ของความแปรปรวนทั้งหมด ตัวแปรที่สำคัญที่บรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ มีความสามารถในการพิจารณา สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม มีความสามารถในการใช้ข้อมูลในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ มีความสามารถในการนำทะเบียนประวัติบุคลากรมาเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานให้ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ มีความสามารถในการสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร มีความสามารถในการวิเคราะห์คุณลักษณะและความรู้สึกนึกคิดของผู้รับงานเสมอ มีความสามารถในการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้รับมอบหมายงาน มีความสามารถในการวางแผน

อัตรากำลังบุคลากรของโรงเรียน สามารถใช้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการคัดเลือกตำแหน่งที่สูงกว่า มีความสามารถในการกำหนดแผนงานการมอบหมายงานและมอบหมายงานล่วงหน้า มีความสามารถในการใช้เทคนิคในการติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้มอบหมายไปแล้ว มีความสามารถในการจัดทำนโยบายการมอบหมายงานบุคลากรอย่างชัดเจน สามารถจัดประชุมניתศครูที่บรรจุ โอน หรือย้ายมาใหม่เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสามารถในการนำเสนอแผนอัตรากำลังให้หน่วยงานต้นสังกัด ยอมรับและเห็นความสำคัญ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานระดับสูงเพื่อแสวงหาบุคลากรในโรงเรียน ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักตัวประกอบสูงบนตัวประกอบนี้ คือมีน้ำหนักตัวประกอบระหว่าง .55585-.73750 ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่สามารถบรรยายตัวประกอบได้ในระดับดีถึงดีเลิศ ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารและครูผู้สอน เห็นว่าการมอบหมายงานบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นสมรรถภาพที่สำคัญของผู้บริหาร อาจเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญและถือเป็นหน้าที่หลักที่จะต้องปฏิบัติงานด้านนี้ ซึ่งถือว่าเป็นการปฏิบัติงานด้านการวางแผนกำลังคน ซึ่งสอดคล้องกับ Castetter (1976: 124) ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นขั้นตอนแรกของหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลทั้งหมด ซึ่งการบริหารงานบุคคลเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่จะขาดเสียมิได้ และกิติมา ปรีดีติลล (2532: 89) กล่าวว่า เป็นการดำเนินการเพื่อเตรียมคนให้เหมาะสมกับเวลาและการใช้คนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนให้เหมาะสมกับโรงเรียนจึงต้องมีการแสวงหาบุคลากร บรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

การคัดเลือกบุคลากรเป็นอีกประการที่สำคัญ เพราะเป็นหัวใจของการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 91) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกว่า หมายถึงการพิจารณาความรู้ความสามารถ ความประพฤติและคุณลักษณะอย่างอื่นของบุคลากรที่ต้องการจะมอบหมายให้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

ดังนั้นการปฏิบัติงานในระดับโรงเรียน เป็นการปฏิบัติงานโดยคณะบุคคล การสรรหาและการคัดเลือก มาเพื่อมอบหมายจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด งานทุกชนิดของโรงเรียนจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถหรือไม่มีสมรรถภาพในด้านนี้แล้ว แม้ว่าจะมีทรัพยากรทางการบริหารอย่างอื่นครบ ก็ไม่อาจให้งานบริหารได้ผลดีได้ ดังเช่น เกษม สุวรรณกุล (2522: 285) ได้ให้แนวคิดกับผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานบุคคลไว้ว่า จะต้อง

รับผิดชอบดูแลให้กฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ได้รับการปฏิบัติอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และอย่างตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมทั้งจะต้องดูแลและเอาใจใส่ให้หน่วยงานบริหารบุคคลมีที่ทำเนิ่นหนักไปในการบริการมากกว่าการควบคุมริเริ่มหรือรับเอาหลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัยมาใช้กับหน่วยงานของตน ผู้วิจัยเห็นว่าในการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียน การมอบหมายงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เป็นงานบริหารที่สำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่ง เพราะความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน เป็นประการสำคัญ เป็นงานที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับคน ทั้งนี้ เพราะพฤติกรรมของคนเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าการมอบหมายงานบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรผิดพลาด โรงเรียนก็ไม่อาจมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจเป็นอันตรายอย่างร้ายแรงต่อโรงเรียน

อันดับที่ห้า ตัวประกอบด้านการวางแผนและการจัดระเบียบการประชุม สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.6 ของความแปรปรวนทั้งหมด ตัวแปรที่สำคัญที่บรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ มีความสามารถในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุม มีความสามารถในการสรุปประเด็นการอภิปรายและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ในการประชุม มีความสามารถในการสรุปมติแจ้งมติแก่ที่ประชุม มีความสามารถในการสื่อสารในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการเป็นผู้นำในการประชุม มีความสามารถในการวางแผนและเตรียมการประชุมอย่างรอบคอบ มีความสามารถในการดำเนินการประชุมด้วยบรรยากาศของความร่วมมือ มีความสามารถในการนำมติที่ประชุมไปปฏิบัติ ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักตัวประกอบสูงบนตัวประกอบนี้ คือมีน้ำหนักตัวประกอบระหว่าง .65695-.79258 ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่สามารถบรรยายตัวประกอบได้ในระดับดีมากถึงระดับดีเลิศ ผู้วิจัยเห็นว่าหน้าที่ผู้บริหารและครูผู้สอนรับรู้ว่าสมรรถภาพด้านการวางแผนและการจัดระเบียบการประชุมเป็นตัวประกอบที่สำคัญ อาจเนื่องจากเห็นว่า การประชุมเป็นงานสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน เป็นที่ที่ผู้บริหารได้แสดงถึงความสามารถในการเป็นผู้นำของตน โดยใช้ประโยชน์จากการประชุมเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทบทวนงานที่ทำไปแล้วหรือดำเนินการอยู่ หรือเพื่อปรึกษาหารือแผนที่จะทำในอนาคตและใช้ในการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ ดูแลการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ใช้ในการนิเทศผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่ง Harris(1985: 71) ได้เสนอการประชุมเป็นกิจกรรมหนึ่งของกิจกรรมการนิเทศ ซึ่งสอดคล้องกับไพฑูริย์ เจริญพันธุ์(2527: 175)

ก่อน สวัสดิพานิชย์(2525: 148) กล่าวว่า เทคนิคที่จะนำมาใช้นี้เทศการศึกษาแบบกลุ่มคือการประชุม และผลการวิจัยของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา(2540: 104) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ผลสรุปด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารมีการนิเทศสม่ำเสมอ มีระบบ โดยใช้วิธีการนิเทศ คือ การเยี่ยมชั้นเรียน การประชุม การสังเกต และให้คำปรึกษา และปรึกษา คัมภีร์ปกครอง (2527: 127) กล่าวว่า การประชุมเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นที่จะต้องจัดให้มืออย่างสม่ำเสมอหรือจัดให้มีขึ้นเมื่อมีปัญหาอย่างหนึ่งอย่างใดเกิดขึ้นหรือเมื่อต้องเตรียมงานใดๆที่คณะครูต้องร่วมมือกัน ในการประชุมแต่ละครั้งโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอน ซึ่งอาจต้องการความร่วมมือหรือความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งนพพงษ์ บุญจิตตราดุลย์(2534: 61) กล่าวว่า การประชุมเป็นช่องทางอันหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร และการติดต่อสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่ความเข้าใจอันดีต่อกันความเข้าใจอันดีก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานที่จะเกิดขึ้นจะทำให้งานที่ตั้งเป้าหมายไว้บรรลุผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้า ดังนั้นการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จในการประชุมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีการวางแผนและจัดระเบียบการประชุมที่ดี ดังที่สมคิด บางโม(2538: 163) กล่าวว่า การประชุมที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผนการประชุม แล้วดำเนินการประชุมให้บรรลุเป้าหมาย หลังการประชุมเสร็จแล้วต้องมีการติดตามประเมินผล การประชุมนั้นด้วย การจัดระเบียบการประชุมที่ดีและรอบคอบคือการวางแผนการประชุมที่ดีนั่นเอง สอดคล้องกับอุทัย บุญประเสริฐ(2539: 36) กล่าวว่า การวางแผนสำหรับการประชุมนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง การประชุมจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ได้งานตามที่ต้องการหรือไม่ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ การวางแผนและการเตรียมการประชุม ว่าพร้อมเพียงใด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานตระหนักดีว่าการประชุมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารและการทำงานเป็นคณะ การประชุมที่มีประสิทธิภาพต้องมีเป้าหมายที่แน่นอนและที่สำคัญผู้บริหารในฐานะผู้นำ มีบทบาทหน้าที่ในการประชุมจำเป็นต้อง มีความสามารถในการกำกับดูแลการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ ข้อกำหนดและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประชุม สรุปประเด็นการอภิปรายและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ในการประชุม สรุปมติแจ้งมติแก่ที่ประชุม ใช้การสื่อสารในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการประชุม วางแผนและเตรียมการประชุมอย่างรอบคอบ ดำเนินการประชุมด้วย

บรรยากาศของความร่วมมือและนามติที่ประชุมไปปฏิบัติ จึงจะถือได้ว่าประสบความสำเร็จในการประชุมและนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

อันดับที่หก ตัวประกอบด้านการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.7 ของความแปรปรวนทั้งหมด ตัวแปรที่สำคัญที่บรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ มีความสามารถในการเชื่อมโยงเป้าหมายของโรงเรียนกับสังคมภายนอก มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆในระดับสูง เป็นผู้มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างๆ ในโรงเรียน มีความสามารถในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการวางแผนเพื่อการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี มีความสามารถในการสนับสนุนให้ครู อาจารย์ทำการวิจัยในรายวิชาต่างๆ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน มีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำกับครูอาจารย์ เกี่ยวกับการแก้ปัญหาการเรียนการสอนตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักตัวประกอบสูงบนตัวประกอบนี้ คือมีน้ำหนักตัวประกอบระหว่าง .57996-.77989 ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่สามารถบรรยายตัวประกอบได้ในระดับดีถึงดีเลิศ ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสอดคล้องซึ่งกันและกันในอันที่จะอธิบายสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารด้านการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี แต่พบว่าเป็นตัวประกอบที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย อาจเนื่องจากผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่าสมรรถภาพด้านการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นภารกิจที่ยาก เพราะเป็นการบริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความรู้ เจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังที่นิพนธ์ ไทยพานิชย์ (2534: 111) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นงานและภารกิจหลักที่ยากมาก ต้องอาศัยเวลาและความอดทนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับการนิเทศ และเป็นภารกิจหลักของผู้นิเทศการศึกษา ที่จะต้องจัดดำเนินการให้ ลุล่วงไปด้วยดี ถึงอย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่า การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นหน้าที่ที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนในบทบาทผู้นิเทศควรจะรู้จักเทคนิควิธีการในการเปลี่ยนแปลงเอาชนะพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากรในโรงเรียน จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จได้สมประสงค์ ดังที่สมใจ เขียวสด(2536: 94) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องเป็นนักเปลี่ยนแปลง(as a change agent) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงคือ เป็นผู้ริเริ่มนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การขึ้นมาก่อนมากกว่าที่จะรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ถ้าเห็นว่าจะงานนั้นไม่ขัดต่อระเบียบแบบแผนและนโยบายหรือเมื่อมีคำสั่งให้ปฏิบัติในเรื่องต่างๆก็เป็นผู้นำการปฏิบัตินั้นให้เป็นแบบอย่างกับผู้ร่วมงาน



สอดคล้องกับ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์(2538: 7) กล่าวว่าผู้นิเทศต้องทำตัวเป็นตัวการเปลี่ยนแปลง(change agent) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยทำงานร่วมกับ ครู อาจารย์ คณะครู คณะบุคคล

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

1. ควรร่วมมือประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดการอบรม/สัมมนา/ดูงาน และอื่นๆ เพื่อพัฒนาปรับปรุงสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหาร ให้มีความรู้ ความสามารถ เกิดเจตคติและเข้าใจในงานนิเทศ เพื่อจะได้ผู้นำในการปฏิบัติงานด้านการนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกบุคลากร เพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

3. ควรนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียน หรือสร้างเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษา อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการเข้ารับการประชุม/สัมมนา และศึกษาด้วยตนเองจากเอกสาร ตำรา หรืองานวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. ควรศึกษาสมรรถภาพทางการนิเทศของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนางานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน