

## สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีการบริหารโรงเรียน ของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Katz 1955 : 33-42) ซึ่งได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ มาเป็นกรอบในการศึกษา และเปรียบเทียบความต้องการ พัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งมีลำดับขั้นของการวิจัย และผลโดยสรุป ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีตำแหน่ง ต่างกัน
3. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีวุฒิการศึกษา ต่างกัน
4. เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีประสบการณ์การบริหารต่างกัน

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ประจำปีการศึกษา 2543 จำนวน 773 คน จำแนกเป็นครูใหญ่ 110 คน อาจารย์ใหญ่ 432 คน และ ผู้อำนวยการโรงเรียน 231 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 260 คน ซึ่งได้มาโดยใช้ ตารางของแครชี และมอร์แกน และสุ่มตามระดับชั้น โดยมีตำแหน่งเป็นชั้นในการสุ่ม ได้ กลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นครูใหญ่ 38 คน อาจารย์ใหญ่ 144 คน และผู้อำนวยการโรงเรียน 78 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด นครศรีธรรมราช แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ข้อคำถาม เป็นแบบเลือกตอบ มี 5 ช่วงคะแนน ให้ผู้ตอบแสดงความต้องการคุณลักษณะเหล่านั้น ว่า เขาต้องการพัฒนา ในระดับใด ได้แก่ ต้องการมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด มีคำถาม 45 ข้อ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากกลุ่มประชากร เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัย ได้ส่งแบบสอบถามและขอรับคืนด้วยตัวเอง ได้รับคืนมา

260 ชุดเมื่อทำการบรรณาธิกร พบว่า มี 7 ชุด ที่ไม่สมบูรณ์ จึงตัดออกไป คัดเลือกที่  
สมบูรณ์ ได้จำนวน 253 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.31 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย นำข้อมูลที่ได้มาประมวลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS FOR WINDOWS ตามตัวแปร และวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างของความต้องการระหว่างกลุ่ม โดยใช้ สถิติ t-test และ F-test

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีตำแหน่งต่างกัน สรุปผล ดังนี้
  - 1.1 ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งครูใหญ่ ความต้องการพัฒนาที่จะพัฒนาทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเฉพาะด้านเป็นรายชื่อของผู้บริหารที่มีตำแหน่งครูใหญ่ พบว่า
    - ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรก คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ การวิเคราะห์ความคิดของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาองค์กร และการเป็นผู้บริหารที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ การจัดระบบโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์คนและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารงาน
    - ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรก คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชนทั่วไป การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในโรงเรียน และการประชาสัมพันธ์งานโรงเรียน

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรกคือ เทคนิคการปฏิรูปองค์กร เทคนิคการนิเทศเพื่อประกันคุณภาพ เทคนิคและการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการวัดผลประเมินผล และเทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเจ้าหน้าที่

1.2 ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเฉพาะด้านเป็นรายชื่อ สรุปได้ดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนา ใน 3 ลำดับแรกคือ การจัดระบบโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ความคิดของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาองค์กร การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จ และการจัดทำแผนงานของโรงเรียนเพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ใน 3 ลำดับแรก คือ การใช้หลักธรรมในการบริหาร การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในโรงเรียน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรกคือ เทคนิคการบริหารงานธุรการการเงิน เทคนิคการปฏิรูปองค์กร และเทคนิคการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

1.3 ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเฉพาะด้านเป็นรายชื่อ พบว่า

ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรก คือการพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติการกิจได้เป็นผลสำเร็จ การจัดระบบโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ และการวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ใน 3 ลำดับแรก คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กร

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ใน 3 ลำดับแรกคือ เทคนิคการปฏิรูปองค์กร เทคนิคการจัดข้อมูลและการจัดระบบข้อมูล และเทคนิคการระดมความคิดของผู้ร่วมงาน

## 2. ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

คือ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี สรุปผลดังนี้

2.1 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีความต้องการพัฒนาทักษะทั้งสามด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ใน 3 ลำดับแรก คือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ และการวิเคราะห์ความคิดของผู้ร่วมงาน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ใน 3 ลำดับแรก คือ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาอยู่ใน 3 ลำดับแรกคือ เทคนิคการปฏิรูปองค์กร เทคนิคการบริหารงานธุรการและการเงิน และเทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติของราชการ

2.2 ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะทั้งสามด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรกคือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ และ การเป็นผู้นาองค์กร

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรก คือ การประชาสัมพันธ์งานโรงเรียน การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนา ใน 3 ลำดับแรก คือ เทคนิคการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ การใช้เทคนิคโน้มน้าวให้บุคคลคล้อยตาม เทคนิคการกระตุ้นบุคคลประเภทเฉื่อยชาล่าช้า การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์พื้นฐาน และเทคนิคการนิเทศเพื่อประกันคุณภาพ

3. ความต้องการพัฒนาทักษะในการบริหาร ของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารน้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปี สรุปผล ดังนี้

3.1 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหาร น้อยกว่า 5 ปี มีความต้องการมีความต้องการพัฒนาทักษะทั้งสามด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

### ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นสำคัญที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับ

แรกคือ การจัดทำแผนงานของโรงเรียนเพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียน การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ การเป็นผู้นำในองค์กร การวิเคราะห์ความคิดของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาองค์กร

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนา ใน 3 ลำดับแรกคือ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในโรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและบุคคลทั่วไป การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรก คือ เทคนิคการบริหารบุคลากรและการเงิน เทคนิคการปฏิรูปองค์กร และเทคนิคการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

3.2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหาร 5 - 10 ปี มีความต้องการทักษะการบริหาร ทั้งสามด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนา ใน 3 ลำดับแรกคือ การพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ และการจัดระบบโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ และการจัดทำแผนงานของโรงเรียนเพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนา ใน 3 ลำดับแรกคือ การมีส่วนร่วมในการบริหาร การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศเป็นมิตรในโรงเรียน การใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชนทั่วไป

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรกคือ เทคนิคการบริหารงานบุคลากรการเงิน เทคนิคการปฏิรูปองค์กร เทคนิคการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ และการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน

3.3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหาร มากกว่า 10 ปี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้งสามด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

ด้านความรู้ความสามารถ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรกคือการพัฒนาทีมงานให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ความคิดของผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาองค์กร และการวิเคราะห์งานและจัดคนให้เหมาะกับงาน

ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนาใน 3 ลำดับแรกคือ การ

ใช้หลักธรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชนทั่วไป

ด้านเทคนิควิธีการ พบประเด็นที่มีความต้องการพัฒนา ใน 3 ลำดับแรกคือ เทคนิคการปฏิรูปองค์กร เทคนิคการบริหารงานธุรการและการเงิน เทคนิคการนำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ และการใช้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน

4. เปรียบเทียบความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา โดยจำแนกเป็นรายด้าน และรวมทุกด้าน ตาม ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์การบริหาร สรุปผล ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

4.2 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า และสูงกว่า ปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

4.3 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหาร น้อยกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

#### อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำเสนอเพื่อการอภิปราย ดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มี ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ อยู่ในระดับมาก ทั้งพิจารณาเป็นรายข้อและรายด้าน แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (บุญเหลือ กองทอง 2535 : 16) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของวิสุทธิ ม่วงทอง (2528 : 64) ที่พบว่า ผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอ มีความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรมกับการสร้างขวัญและกำลังใจ การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากรในระดับมาก จากการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องการพัฒนาทักษะอยู่ในระดับมากทั้งรายด้านและรายข้อ เพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและศักยภาพอย่าง

สมบูรณ์แบบ เพราะต้องทำหน้าที่อย่างกว้างขวาง ทั้งหน้าที่ตามกฎหมาย และหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย นอกจากนี้ผู้ร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องยังคาดหวังว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานในความรับผิดชอบให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ และจะต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ มีศักดิ์ศรีเป็นที่เชื่อถือศรัทธาทั้งผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป (สมยศ มีเทศ 2531 : 7 – 8) ประกอบกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของชาติ และจะต้องรอบรู้ เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานได้ นั่นคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานได้

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ยังเป็นผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าผู้บริหารไม่มีคุณธรรม จะทำให้ผู้ร่วมงานขาดขวัญกำลังใจ และนำไปสู่ความแตกแยก การทำงานเป็นทีมก็จะไม่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 24) ยังกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมทั้ง กาย วาจา ใจ การปฏิบัติงานก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจด้วยดี เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ผู้บริหารทุกตำแหน่งต่างก็มีความเข้าใจในสภาพการบริหารงานในปัจจุบันว่า จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้จากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาหลักสูตร และกระแสการปฏิรูปการศึกษาเข้ามามีบทบาท ทำให้เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน เพราะวิชาต่าง ๆ เจริญและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถ้าผู้บริหารโรงเรียนเฉื่อยชาในการที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมก็จะกลายเป็นคนล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว (วิจิตร วรตบางกูร 2540 : 50) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก จากการที่ผู้บริหารโรงเรียน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากนี้ ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มี



ประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเมื่อผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองแล้ว ย่อม

เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสังกัดด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 : 42-44) ผลที่ตามมาคือ คุณภาพการศึกษาดีขึ้นนั่นเอง

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความต้องการพัฒนาทักษะในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงว่า ประสบการณ์การบริหาร ไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหาร เพราะว่า ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม รวมทั้งวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษาด้วย เพราะการศึกษาจะมีบทบาทและความสำคัญ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้สนองตอบต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อำนวย วีรวรรณ (2535 : 194-195) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ซึ่งถึงแก่่งาน นั่นคือ เป็นผู้มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถนำหลักวิชาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ มองการณ์ไกล มีการวางแผนสำหรับอนาคตได้อย่างเหมาะสม มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก และมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะ ของผู้บริหารเป็นสิ่งเกื้อกูลให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะไม่เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และจะทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงต้องการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะผลจากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่างๆ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนได้เปลี่ยนไปตาม ความก้าวหน้าของวิทยาการงานบริหารจึงมีขอบเขตกว้าง ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบงาน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนบุคลากร การงบประมาณ การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายต่างๆ ที่

ค่อนข้างซับซ้อน ตำแหน่ง วุฒิศึกษา และประสบการณ์การบริหารที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอ หรือขัดแย้งกับความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ

2. ลักษณะการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปสู่ส่วนภูมิภาคมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น จากลักษณะงานดังกล่าว จึงทำให้เกิดช่องว่างทางการบริหาร เช่น การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง การมีระเบียบปฏิบัติที่มีรายละเอียดมาก การพิจารณาความดีความชอบยังมีปัญหาในเรื่องความยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ซึ่งปัญหานั้นอาจมาจากตัวผู้บริหาร จากชุมชน จากสิ่งแวดล้อม หรือจากผู้ได้บังคับบัญชาก็ตาม แต่การแก้ปัญหาหากใช้วิธีการที่ไม่เหมาะสม ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ ลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ จึงเป็นประเด็นหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีตำแหน่ง วุฒิศึกษา และประสบการณ์การบริหารต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน

3. การปฏิรูปการศึกษาทำให้ระบบโครงสร้างของการบริหารการศึกษา หลักสูตร วิธีสอน และนวัตกรรมทางเทคโนโลยี เข้ามามีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และวิธีการปฏิบัติไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะ ในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลใหม่ๆ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนเป็นนักคิด นักอ่าน และนักฟังที่ดี เพื่อปรับตัวให้ทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ

#### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้เสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้และทำการวิจัย ดังนี้

1.1 หน่วยงานระดับนโยบาย ควรสร้างหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยกำหนดให้มีเนื้อหา สาระ ความรู้และทักษะการบริหาร ในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ

1.2 หน่วยงานระดับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ควรจัดโครงการสัมมนาโดยกำหนดประเด็นการอภิปราย เพื่อการวิเคราะห์สภาพปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน โดยมีเนื้อหาที่ส่งผลต่อเนื่องจากทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 ผู้บริหารระดับโรงเรียน ควรสำรวจความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการที่จะพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหาร

1.4 ผู้บริหารระดับโรงเรียน ควรศึกษาวิเคราะห์ชุมชน เพื่อหาข้อมูลที่เป็น

ประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระจายอำนาจให้ชุมชนจัดการศึกษา

2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ใน  
กลุ่มอื่นๆ เช่น ผู้บริหารสตรี หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

2.2 ควรศึกษาวิจัยความต้องการพัฒนาทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน ใน  
สถานศึกษา สังกัดกรมอื่น

2.3 ควรศึกษา ความคาดหวังของชุมชนต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน