

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาคุณลักษณะกับผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ประจำปีการศึกษา 2548 โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน มีความมุ่งหมายเพื่อในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับ จริยธรรมในการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม การจงใจในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และศึกษาความสัมพันธ์คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษากับ ผลการปฏิบัติงาน การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรีประชากรของการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี จำนวน 3,303 คน ปีการศึกษา 2548 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี จำนวน 430 คน ปีการศึกษา 2548 ใช้ตาราง เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) การสุ่มโดยแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่มได้กลุ่มตัวอย่าง 430 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา และผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับเรียงข้อความจาก น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 430 ฉบับ เดินทางไปเก็บข้อมูลจากครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง พร้อมทั้งคอยรับแบบสอบถามกลับเมื่อครูตอบแบบสอบถามแล้ว ได้รับกลับคืนมา 430 คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทุกฉบับมีความสมบูรณ์แล้ว นำผลการตอบไปจัดกระทำ และวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows Version 12.0 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-Test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบรายคู่โดย Newman-Keuls Test การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ จากตัวแปรคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละด้าน ที่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน

ของผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วทำการแปรผลและนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยาย
ความเรียง

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษา
ได้ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปราจีนบุรี โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในทุกด้านอยู่ในระดับมาก
โดยมีคุณลักษณะเด่นในด้านจริยธรรมในการบริหารงาน ด้านการบริหารความขัดแย้งเป็นลำดับรอง
และพบว่าคุณลักษณะในด้านการทำงานเป็นทีมเป็นอันดับสุดท้าย
2. คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปราจีนบุรี ทั้งโดยรวมและรายด้านที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
3. คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปราจีนบุรี รายด้านจำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปราจีนบุรี โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผลการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสถานศึกษาเด่นในด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไปเป็นลำดับ
รอง และพบว่าด้านการบริหารงานวิชาการเป็นอันดับสุดท้าย
5. ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปราจีนบุรี ทั้งโดยรวมและรายด้านที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปราจีนบุรี โดยรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มี
นัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการบริหารงานบุคลากรและด้านการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)
7. คุณลักษณะของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน
โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)
8. คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละด้าน ที่สามารถพยากรณ์ผลการ
ปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี โดยพบว่า

ด้านการจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 58.40 และสามารถร่วมทำนายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < .05$)

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าครั้งนี้ ผู้วิจัยกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการศึกษาค้นพบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี พบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี ได้ได้รับการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารอยู่เสมอ ทำให้การบริหารงานมีคุณภาพเป็นที่รับทราบของครูและนักเรียน ดังคำกล่าวของ มุสซาเอซี (Musaaazi, 1982, pp. 171-174) กล่าวว่า ลักษณะของบุคคลหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนคือ สถิติปัญญาดี มีความเชื่อมั่นตนเอง ความสามารถในการเข้าสังคม การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ทักษะที่ดีต่ออาชีพ มีศีลธรรมความสัตย์ ความสุภาพต่อคน สุขภาพดี และลักษณะอื่นๆ เช่น ความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิราวัลย์ สุจิราวรรณ (2545, หน้า 55) ที่วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังที่ มิทเชลล์ (Mitchell, 1982, p. 450) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือพื้นฐานการเรียนรู้อย่างหนึ่ง เป็นความพยายามขององค์กรที่จัดหาประสบการณ์ให้กับบุคลากรของตน จะช่วยให้การปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ โครงการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่กำหนดประสบการณ์ ช่วยให้เกิดการพัฒนาทัศนคติและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านจริยธรรมในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสองด้านการบริหารความขัดแย้ง และด้านการทำงานเป็นทีม เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายแต่ละด้านไว้ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านจริยธรรมในการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ เป็นผู้ที่มีมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ด้วยความสุจริตใจปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ประพฤติ

ปฏิบัติตนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารและเป็นมิตรกับคนทั่วไป เนื่องจากนโยบายของจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน จะกำหนดหลักสูตรเน้นหนักในด้านการอบรมเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม ให้ทัดเทียมกับความรู้และทักษะทางวิชาการควบคู่กับการบริหาร (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2533, หน้า 16) นอกจากนี้

กระทรวงศึกษาธิการ ยังได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนาคุณธรรม มีโครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรมให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูโดยทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ รวช โพธิกุล (2528) ที่วิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การปฏิบัติตามคุณธรรมส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์มากทุกด้าน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ที่ระบุในคู่มือครู (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี, 2547 ก, หน้า 7) นโยบายด้านอภิบาลแพรรธรรม ข้อ 2 กล่าวว่า ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้เป็นแบบอย่าง และผู้นำที่ดีในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ถูกต้อง โดยอาศัยหลักธรรมทางศาสนาเป็นสำคัญ อีกทั้งปลูกฝังให้มีจิตสำนึกในการเสียสละแก่สังคม และได้ถ่ายทอดแนวความคิดด้านจริยธรรมให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีปรัชญาในการพัฒนาว่า ให้พัฒนา 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติหรือจริยธรรม (Attitude) เพื่อให้เป็นไปตามปรัชญาดังกล่าว หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการส่งเสริมจริยธรรม การส่งเสริมจริยธรรมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งได้กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (2547) มาตรา 79 ว่า “ให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและมีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ทางราชการ” สอดคล้องกับ จันจิรา กอบ โภย (2541, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดมณฑลจันทบุรี ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ครูมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี

1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านการบริหารความขัดแย้งของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ ผู้บริหารคำนึงถึงเป้าหมายของส่วนรวมเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการบริหารงานไม่เอาเปรียบผู้ร่วม ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยใช้ความเมตตากรุณากับทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยใช้ความเมตตากรุณากับทุก ๆ ฝ่าย ทั้งนี้เพราะความจำเป็นในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ถือว่าเป็นศาสตร์สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารที่จะต้องเรียนรู้ในระดับองค์กร ดังที่ ฟอลเลต (Follett, 1980) กล่าวว่าความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ที่จะต้องเกิดขึ้นในองค์กรเสมอ

ไม่ว่าองค์การนั้นจะเล็กหรือใหญ่ แม้จะจัดกระบวนการ ในการบริหารให้ดีเพียงใดก็ตาม เพราะ องค์การมีบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ความไม่ลงรอยกันหรือความเป็นไปไม่ได้ของบุคคลในด้าน ต่าง ๆ เช่น ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความต้องการ เป้าหมายและผลประโยชน์เป็นต้น ฉะนั้นผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประ โยชน์แก่องค์กร มากที่สุด หรือลดความขัดแย้งให้ลดน้อยลง และรู้จักนำเอาความขัดแย้ง ไปใช้ให้เกิดผลดีกับองค์กร และหน่วยงานนั้นได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบประนีประนอม การร่วมมือ และการยอมให้ เพราะผู้บริหารต้องการให้ทุกคนเห็นว่า ตนเองยุติธรรม มีเหตุผล ไม่เข้าข้างฝ่ายใด พยายามให้ใช้ทางสายกลาง เป็นวิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้าหรือหลีกเลี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชุม โพธิกุล (2529, หน้า 147) ได้ศึกษาการคลี่คลายความขัดแย้ง เพื่อการปรับปรุง ระบบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในภูมิภาคตะวันตก ที่พบว่า ผู้บริหารใช้กลยุทธ์ที่คลี่คลายปัญหาความขัดแย้งจากสถานการณ์ต่าง ๆ แตกต่างกัน ความสำเร็จในการ ใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ เรียงลำดับจากน้อยไปหามากคือ การแก้ปัญหาพร้อมกัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ส่วนบุคคล การหลีกเลี่ยง การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การเปลี่ยน โครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน ส่วน คอนเทน (Content, 1986) พบว่า วิธีแก้ปัญหามาของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษาใน 6 ตำบลรอบเมือง California คอนได้ ใช้วิธีการร่วมมือและการประนีประนอมมากที่สุด ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงน้อยที่สุด

1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารด้านการจูงใจการทำงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้พบว่า อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ ที่ 3 เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความรู้ ตามความสามารถและ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนครูจากผลการปฏิบัติงาน ด้วยความเป็นธรรม ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่การ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานไว้อย่าง ชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดระบบการศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ มีการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนอำนวยการความสะดวกด้านการใช้สื่อวัตกรรมการที่ทันสมัย การบริหารจัดการเป็นระบบมากขึ้น ทำให้ครู อาจารย์ผู้สอนมีแรงจูงใจที่จัดการเรียนการสอนอย่าง มากสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงวุฒิ แนนหนา (2542, หน้า 139) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ชลบุรี พบว่า ครูปฏิบัติการสอนมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ในด้านผลตอบแทนด้านเงินเดือน และ เงินประจำตำแหน่งนั้น ครู อาจารย์สามารถ นำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้น ทำให้ครู ได้พัฒนาตนเองเพื่อเลื่อนระดับให้สูงขึ้นส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังนำ ผลงานทางวิชาการเพื่อเข้าประกวดครูดีเด่นในระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษา พัฒนาขึ้นเป็นครู

ต้นแบบแห่งชาติ ซึ่งส่งผลต่อการได้รับพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ สอดคล้องกับ กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, p. 255) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานคือการได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา มีค่าจ้างเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน รวมไปถึงการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สี่มา สีมานันท์ (2533) กล่าวถึงความก้าวหน้าในระบบราชการว่าเกิดจากการเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการทุกคนต้องการแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว การให้ได้เลื่อนเงินเดือนอยู่ที่การประเมินผล การปฏิบัติงานว่าได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองมากเพียงใด ส่วนการให้ได้เลื่อนตำแหน่งอยู่ที่การเลื่อนในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว จะต้องเป็นลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร หรือนักเรียนด้วย นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนทำงานได้ดี มีความเก่งในการทำงาน รู้จักใช้หาความรู้ทางวิชาการและทำงาน ได้อย่างเพียงพอ จึงจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพที่สูงได้ สอดคล้องกับ ดำรง ศรีอร่าม (2543, หน้า 70) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในการบริหารงานของผู้บริหาร โดยโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 คุณลักษณะผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีมของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ซึ่งการวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านนี้โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าทุกข้อของด้านการทำงานเป็นทีมในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ ร่วมกับครูกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาโรงเรียนรวมทั้งการประเมินผล เมื่อมีปัญหาในการทำงานหรือทีมงาน ได้จัดให้มีการประชุมเพื่อหาสาเหตุ และวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ให้ครูหรือทีมงานได้มีโอกาสชี้แจง ประชาสัมพันธ์ในการทำงานหรือโครงการ ให้ทุกคนได้ทราบเมื่อมีการประชุมทุกครั้ง ทั้งนี้ผู้บริหาร โรงเรียนได้มีการจัดพิมพ์ข้อมูล เพื่อเป็นคู่มือและแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ อย่างละเอียด มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเอาไว้อย่างชัดเจน วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1981) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทีมงานหมายความว่า กระบวนการในการวางแผนด้วยความสุขุมรอบคอบในอันที่จะส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และในขณะเดียวกันก็เป็นการหาช่องทางที่จะลดความยุ่งยากและปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเข้ามาขัดขวางการใช้ความสามารถและทรัพยากรอันมีค่าของทีมงานนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นฤดี ประมาภรณ์ (2533, หน้า 80) ที่ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวินัย

ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ กำหนดให้มีแผนปฏิบัติการและปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร โรงเรียนตระหนักว่าการวางแผนเป็นขั้นตอน การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงาน พร้อมมี การจัดทำปฏิทิน การการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527, หน้า 83) กล่าวว่า การจัดทำปฏิทินเป็นขั้นตอนสุดท้าย และเป็นหัวใจของการวางแผน จึงเป็นเครื่องมือในการควบคุม การวางแผนให้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ในระยะเวลาที่ต้องการ และสอดคล้องกับแนวคิด ของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 157) ที่ว่า การหวังจะให้องค์กรทำงานสำเร็จผลได้ จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและชัดเจนเสมอ ดังนั้นครูผู้สอนและ ครูหัวหน้าหมวดวิชา จึงได้มีทัศนะที่ดีในคุณลักษณะการสร้างทีมงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2. จากการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ทั้ง โดยรวมและรายด้านที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป อยู่ในระดับมาก และเมื่อทดสอบนัยสำคัญ แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ น่าจะมีเหตุผลมาจาก การปฏิรูปการศึกษา ตามนัยพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยึดหลักการกระจายอำนาจจากการบริหารและการจัดการศึกษาจาก ส่วนกลางไปยังสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ประชาชน องค์กร และหน่วยงานในท้องถิ่นเข้ามามี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษา มีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ โดยคณะกรรมการ สถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม มาตรา 34 (2) เฉพาะ โรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล ย่อมมีสิทธิ หน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามกฎหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) จึงทำให้สถานศึกษาต้องมีการกำหนดขอบเขตและ ภารกิจ สุรพล นิธิไกรพงษ์ (2546) วิจัยเกี่ยวกับผลการศึกษากฎหมายเพื่อการบริหารและการจัด การศึกษาตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าการตรา พระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ขึ้นใช้บังคับ ส่งผลให้หน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ ต้องปรับระบบการบริหารและการจัดการศึกษา ตลอดจน โครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ และ การบริหารจัดการภายในส่วนราชการให้สอดคล้องกับ โครงสร้างการบริหารราชการใหม่ของ กระทรวงศึกษาธิการพร้อมกันทั้งระบบ ได้มีการพัฒนาระบบการทำงาน การกำหนดนโยบาย การจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ผู้บริหาร ได้นำไปประยุกต์ใช้ใน

โรงเรียนของตนเอง จากการอบรมพัฒนาดังกล่าว ผู้บริหารจึงยึดทฤษฎีเป็นหลักในการทำงาน ดังกล่าว ที่ว่าผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน เป็นอย่างดี จะต้องมีการวางแผนในการดำเนินงานและต้องค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอในการ ปฏิบัติงาน ต้องยึดระเบียบงานอย่างเคร่งครัด (จงดี ขจรไชยกุล, 2539, หน้า 258) และการที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่าหรือมากขึ้น ทั้งยังจะช่วยในการปรับวิธีและกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ ตลอดจนกระบวนการคิดที่เปลี่ยนไปจากเดิม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523, หน้า 277) จากคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จึงทำให้ครูเห็นว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์น้อยและประสบการณ์มาก การบริหารอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ วราภรณ์ มิ่งไทยสงค์ (2543, หน้า 130) พบว่าการใช้อำนาจของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ตามความคิดเห็นของครู ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก มีการใช้อำนาจของการบริหารอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ วินิจ นาควิเชียร (2535, หน้า 80) พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสงขลา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย 3 ลำดับ คือด้านจริยธรรมในการบริหารงาน ด้านบริหารความขัดแย้ง ด้านการจูงใจในการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม เหมือนกันทุกขนาด ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการ สถานศึกษา ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ หลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน ประสบการณ์ของผู้บริหาร การวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจ การวางแผน ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเทคนิคการติดตามผลงาน การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา สถานศึกษา เหล่านี้ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด โดยให้ ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติงาน ส่งผลให้ผู้บริหารต้องไปรู้ไปเรียน และการกำหนดให้ผู้ที่จะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นผู้บริหารต้องผ่านการสอบ การอบรมผู้บริหาร สถานศึกษาตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ผู้บริหาร โรงเรียนทุกขนาด ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาบริหาร โรงเรียน ตามหลักวิชาการ และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 293-296) กล่าวว่า คุณลักษณะจำเป็นของผู้บริหารนั้นควรประกอบด้วย ความรู้พื้นฐาน ประสบการณ์ สติปัญญา ร่างกาย

และ จำรัส นองมาก (2531, หน้า 6-9) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสาท โชคลาภ (2534, หน้า 100) พบว่าระดับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี อยู่ในระดับมาก

การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้าน พบว่าคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ได้รับแนวนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการรวม กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ไพฑูริย์ จัยสิน, 2546) มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546, 2546) และการนำนโยบายจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษา 175 เขตทั่วประเทศ เพื่อส่งการไปยังสถานศึกษา ซึ่งมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้กำกับ บริหารจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ ระเบียบ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 9) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ หลายประการ เช่น ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน ประสิทธิภาพของผู้บริหาร การวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจ การวางแผน ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเทคนิคการติดตามผลงาน การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสถานศึกษา เหล่านี้ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด โดยให้ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติงาน แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดแนวปฏิบัติให้ทุกโรงเรียนต้องดำเนินการบริหาร กำหนดนโยบาย การจัดการเรียนการสอน และปฏิบัติงานด้วยระเบียบเดียวกันในทิศทางเดียวกัน ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะแตกต่างกันในด้านโครงสร้างสายงานและการบังคับบัญชา รวมทั้งจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับ สาลีณี ศรีสง่า (2542, หน้า 138) พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ วิเชียร ควรวรรณกิจ (2536, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. จากการศึกษาระดับผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากนโยบายโรงเรียนด้านการบริหาร การศึกษา ให้พัฒนาระบบการบริหารงาน มีโครงสร้างการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนมีประสิทธิภาพ มีเอกภาพด้านความคิด และการร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการบริหาร พัฒนางาน ประเมินผลและติดตามอย่างต่อเนื่อง ระดมทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งภายในสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีส่วนร่วมช่วยในการพัฒนาการศึกษา โดยมีมาตรการให้ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และปฏิบัติตามแผนงาน ให้บุคลากรได้มีโอกาสรับการศึกษอบรม ความรู้ และเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ปรับปรุงระบบการบริหารให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประสิทธิภาพตาม มาตรฐานสากล ให้มีการวิเคราะห์ประเมินผลตามประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา จากสภาพดังกล่าวจึงทำให้พบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ จันจิรา กอบโกย (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามทัศนคติของ ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ครูมีการปฏิบัติงานโดยรวม มีการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า พบว่าด้านผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ลำดับดังนี้ ด้านการบริหาร งานงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับหนึ่ง ด้านงานบริหารงานบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสอง ด้านการบริหารงานทั่วไปลำดับสาม และมีด้านการบริหารงานวิชาการเป็นลำดับสุดท้าย ผู้วิจัยได้ แยกอภิปรายแต่ละด้านไว้ดังนี้

4.1 ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านการบริหารงานงบประมาณ การเงินของ ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี อยู่ในระดับมาก เนื่องมาจาก ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมมือกันสร้างความมั่นคงในด้านการเงิน ช่วยเหลือสนับสนุนและธำรง รักษาโรงเรียนให้มีมาตรฐานที่ดี ในการจัดการศึกษา รวมพลังและส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้โรงเรียนยังจัดประชุมอบรมเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งทักษะ ในการดำเนินงานงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ทำให้งานงบประมาณของโรงเรียนต่าง ๆ เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ นโยบายนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ กิติมา ปริจิต (2529, หน้า 133) ที่กล่าวว่า งานธุรการการเงินเป็นงานที่เกี่ยวกับการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้งานอื่น ๆ สามารถดำเนินการไปได้ โดยไม่มีอุปสรรค ทำให้งานคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ ส่วน ชารี มณีศรี (2527, หน้า 38) ได้ กล่าวไว้ว่า งานธุรการและการเงินของโรงเรียนเป็นงานสนับสนุนด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพ

ยิ่งขึ้น ผลกำไรด้านธุรกิจส่งผลให้ผู้ลงทุนเป็นรายปี รายเดือน หรือแม้แต่รายวัน ผลกำไรทางการศึกษาผลิตผลซ้ำ อย่างน้อยก็รอบปีการศึกษาจึงอาจเห็นผลได้ การบริการงานธุรการและการเงินที่ดีในโรงเรียน จะทำให้งานของโรงเรียนบรรลุผลเร็ว สอดคล้องกับ ปราณี จันทร์คารา (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดจันทบุรี ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาในการบริหารงานธุรการการเงินอยู่ในระดับมาก

4.2 ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านการบริหารงานบุคลากร พบว่าผลการปฏิบัติงานของของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ด้านการบริหารงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ โรงเรียนของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม มีวินัยรักความก้าวหน้าในอาชีพ โรงเรียนของท่านมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลงานของบุคลากร โรงเรียนของท่านมีการวางแผนอัตราค่าจ้างได้ครบตามภารกิจ ของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารได้ปฏิบัติหน้าที่บริหารบุคลากรซึ่งเป็นภารกิจสำคัญด้านหนึ่ง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541, หน้า 14) และผู้บริหารมีความตระหนัก และยึดหลักการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เพื่อให้ได้คนดีมีคุณวุฒิ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารโรงเรียนเอาใจใส่ดูแล และช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานนั้นมีคุณภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประสาธ โชคกลาง (2534, หน้า 100) พบว่าระดับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี อยู่ในระดับมาก วิจัยของ คำริห์ ปิ่นประณต (2541, หน้า 104) ที่พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มียุทธวิธีในการบริหารด้านการบริหารคน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนงานวิจัยของ ยური บุรณ โกศล (2544, หน้า 62) พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ด้านการบริหารคน อยู่ในระดับมาก

4.3 ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่าผลการปฏิบัติงานของของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการจัดทำสำมะโนนักเรียนแผนการรับนักเรียน เป็นรายปี โรงเรียนของท่านมีการจัดทำแผนภูมิการบริหารงาน หน้าที่ สายงานไว้

อย่างชัดเจน โรงเรียนของท่านมีการให้บริการด้านโภชนาการของนักเรียน การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้ บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาคตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีขอบข่าย และภารกิจงาน ดังนี้ การดำเนินงานธุรการงานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การส่งเสริมกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานอื่น และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงานงานสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุในงานอื่น กิตติมา ปริดิติก (2529, หน้า 237) กล่าวถึง ความสำคัญของงานความสัมพันธ์กับชุมชนว่า ควรเผยแพร่ความรู้ต่อชุมชน เพื่อร่วมกับพัฒนาชุมชนและโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกัน ส่วน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 21) ได้ระบุไว้ว่า งานความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นงานสนับสนุนงานวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ชุมชนมีความเข้าใจดีต่อโรงเรียน อันจะทำให้โรงเรียนได้รับการส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือและช่วยเหลือชุมชน ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้โรงเรียนดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไปด้วยดี สอดคล้องกับ ทวี อานามวัฒน์ (2538, หน้า 17) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารและผู้ปกครองอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน จันจรา กอบโกย (2541, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน ครูมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี ยังสอดคล้องกับ ปราณี่ จันทรคารา (2542, บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดจันทบุรี และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาในการบริหารงานอาคารสถานที่อยู่ในระดับมาก

4.4 ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านการบริหารงานวิชาการ พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในทุกด้านอยู่ในระดับมาก แต่อยู่

อันดับที่สุดท้ายของกลุ่ม เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการประสานความร่วมมือกับบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน สถาบันการศึกษา ในการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนของท่านมีการประเมินผลการเรียนถูกต้องตามหลักการและระเบียบการวัดผลประเมินผล ทั้งนี้เพราะงานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การทำงานด้านนี้มีอันดับคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา มักสนใจงานอื่นเป็นส่วนใหญ่ การเรียนการสอนปล่อยให้คือน้ำที่ครูผู้สอนดำเนินการ โดยไม่มีการแนะนำในด้านการเรียนการสอนให้กับคณะครู ประกอบกับงานวิชาการเป็นงานที่ยาก มีขอบข่ายงานหลายด้านดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ ต้องเป็นผู้ทำให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้ทุกเรื่อง จึงไม่อาจทุ่มเทการปฏิบัติหนักไปที่เรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ ผลการปฏิบัติงานจึงเป็นลำดับน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงพร ทัดตะทองคำ (2544, หน้า 73) ที่พบว่า ผลการปฏิบัติงานวิชาการโรงเรียนเอกชนสายวิชาการบริหารธุรกิจ เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับปานกลาง ลำดับที่ห้าจากหกลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภินันท์ เลียบไย (2539, หน้า 79) ที่พบว่าครูมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกอยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยของ รุจิรา อุดรแผ้ว (2541, หน้า 87) ที่พบว่า การดำเนินงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมมีปัญหาอยู่ระดับปานกลาง

5. ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราจีนบุรี ทั้งโดยรวมและรายด้านที่มีประสพการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แนวโน้ม จากนโยบายปฏิรูปการศึกษาด้านการประกันคุณภาพทางการศึกษา ดังกล่าวนั้นแล้ว ทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาเร่งดำเนินการพัฒนาอย่างจริงจัง ประกอบกับผู้บริหารที่ผ่านการอบรมจากสถาบัน พัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทำให้มีความรู้และทักษะในการบริหารงานอย่างดี สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะดังกล่าว ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับของครู โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ทั้งที่มีประสพการณ์ต่ำกว่า 5 ปีและตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ผลการวิจัยในครั้งนี้ จึงพบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับ กาญจนา ชูชัย (2543, หน้า 91) ได้ ทำการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันต่อ โรงเรียนของ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ สมพงษ์ น้อยสุขชี (2540, หน้า ๑) พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้บริหารที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความต้องการที่จะให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในด้านการบริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ สอดคล้องกับ การวิจัยของ ประยูร ธรรมสิทธิเวช (2544, หน้า 109) พบว่า พฤติกรรมการสร้าง ทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามอายุราชการ โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราจีนบุรี พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราจีนบุรี ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย 3 ลำดับ คือ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคลากร ซึ่งมีด้านการบริหารงานวิชาการเป็นลำดับ สุดท้าย เหมือนกันทั้งสามขนาด การดำเนินงานการศึกษา ให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไข พ.ศ. 2545) จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544, บทนำ) ซึ่งเป็น จุดเริ่มของการตื่นตัว ทางการศึกษา อย่างกว้างขวาง พระราชบัญญัติ กฎกระทรวง ระเบียบต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย หน่วยงานทุกระดับรวมถึงบุคคล ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันในสังคมอื่น ต่างให้ความสนใจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี มีนโยบายเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพ

การศึกษาและมาตรฐานโรงเรียนให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยใช้มาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับมาเป็นกรอบดำเนินการที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งการประกันคุณภาพนั้นเป็นที่ทราบกันว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกคน จำเป็นต้องพัฒนาในโรงเรียนของตนให้เข้าเกณฑ์มาตรฐานตามดัชนีที่กำหนด จึงทำให้ทุกคนในทุกขนาดโรงเรียน เร่งรัดการดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้อำนวยการสถานศึกษามีหน้าที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแลส่งเสริมประสานงานในการวางแผนการดำเนินงาน และประเมินผลงานให้เป็นไปตามนโยบายที่สถานศึกษากำหนด โดยสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ความสามารถ ทักษะกระบวนการบริหารระดับสูง เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคนได้สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานตามความต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ อำนวย ศิริแพทย์ (2543, หน้า 109) พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ บุญลือ จันทสร (2542, หน้า 115) พบว่าพฤติกรรมการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ทั้งในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

6.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขนาดโรงเรียนของเขตการศึกษาปราชญ์บุรี มีที่ตั้งและสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกันมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ประกอบกับการได้รับแนวนโยบายประกันคุณภาพทางการศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นให้ผู้บริหารสร้างมาตรฐานของโรงเรียนให้ทัดเทียมกัน แม้ว่าขนาดโรงเรียนจะแตกต่างกันในด้านโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา และจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำนวย ศิริแพทย์ (2543, หน้า 105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด ผลปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สาลีณี ศรีสง่า (2542, หน้า 117) พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และ

งานวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 137) พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 ตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีประสิทธิภาพแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6.2 ส่วนด้านการบริหารงานบุคลากรและด้านการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคลากร พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ด้านการบริหารงานบุคลากร แตกต่างกับ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก มี ผลการปฏิบัติน้อยกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง ส่วนผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนบุคลากรน้อย ช่วงการบังคับบัญชาสั้น ทำให้การบริหารงานมีความเป็นกันเองสูง ซึ่งต่างไปจากโรงเรียนขนาดใหญ่และกลางที่มีโครงสร้างของงานที่ซับซ้อนขึ้น ช่วงสายบังคับบัญชาที่ยาวกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก การดำเนินงานต้องอาศัยคำสั่ง มีระเบียบขั้นตอนมากขึ้น ทำให้การพูดคุยไม่สะดวกเท่าที่ควร การปฏิบัติงานไม่ทั่วถึงอาจก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน โอกาสการมีความขัดแย้งย่อมมีมากขึ้นในโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนั้น จึงทำให้การปฏิบัติงานใน โรงเรียนแตกต่างกันด้วย จากเหตุผลดังกล่าวผลการศึกษาค้นคว้าจึงพบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง แตกต่างกับ โรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารงานบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ด้านการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกับ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีผลการปฏิบัติน้อยกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือไม่แตกต่างกัน ในทำนองเดียวกับที่กล่าวข้างต้น โรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนมาก การสนับสนุนด้านงบประมาณ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ย่อมได้รับการจัดสรรที่มากตามขนาดด้วย ผลการศึกษาในครั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางกับ โรงเรียนขนาด ด้านการบริหารงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

7. คุณลักษณะของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งน่าจะมีเหตุผลมาจากการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ โดยทางปฏิบัติแล้ว ยึดถือระบบอาวุโสเป็นสำคัญ ดังนั้น การแต่งตั้งผู้บริหาร โรงเรียน ขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ก็จะต้องดูผู้บริหารที่มีอาวุโสมาก น้อยไปตามลำดับ โรงเรียนที่ใหญ่กว่ามี บุคลากรมากกว่า ภาระหน้าที่รับผิดชอบก็ย่อมมากกว่า จึงทำให้ผู้บริหารมีโอกาสใช้ ภาวะความเป็นผู้นำและทักษะมากกว่าตามไปด้วย การได้สั่งสมประสบการณ์ที่ยาวนานกว่า ทั้งในด้าน บุคลากรที่ดี อาคารสถานที่ที่ดี ย่อมทำให้ผู้บริหารเหล่านี้ประสบความสำเร็จในงานมากกว่าตามไปด้วย ความพึงพอใจในการทำงานของคนเป็นความรู้สึกลึกซึ้งทางบวกที่ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้นมีขวัญ และกำลังใจ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ซึ่งทำให้งานขององค์การมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นซึ่งมีปัจจัยหลายด้าน โดยเฉพาะความรู้สึกเป็นกันเองระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 130-135)

การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหน้าที่อันสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างตนเองกับครู ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็น ถึงระดับขวัญของครูได้ดียิ่งกว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกันเอง ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ ประสงค์จะสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ครูจำเป็นต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างตนเองกับครูเสียก่อนในเบื้องต้น จากนั้นการขวัญและกำลังใจก็จะเป็นสิ่งที่ทำไม่ยากนัก (สุเมธ เดียวอิสเรศ, 2527, หน้า 157)

บาร์ธ (Barth, 1990, p. 19) กล่าวว่า ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างครูน้อยกับครูใหญ่ มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างคุณลักษณะของโรงเรียนที่ดีและในทางตรงกันข้าม ถ้าความสัมพันธ์ระหว่าง ครูน้อยและครูใหญ่เลวร้าย มีการหักหลัง ต่อสู้แย่งชิงอำนาจ สภาพความสัมพันธ์เชิงลบจะมีผลต่อ การทำให้โรงเรียนเต็มไปด้วยปัญหานานานับประการ ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปในทางบวก มีการ ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เอื้อเฟื้อต่อกันมีการสนับสนุนสร้างความไว้วางใจต่อกันส่งเสริมความรู้แก่กัน ความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลดีต่อบุคลากรอื่น ๆ และบรรยากาศของโรงเรียนด้วย ถ้าปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ครูน้อยกับครูใหญ่เต็มไปด้วยความเคลือบแคลงไม่ไว้วางใจสงวนท่าทีระแวงระวังท่าที ไม่มีความ ใกล้เคียง มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันส่งผลให้โรงเรียนมีสภาพไม่น่าร่วมงานด้วยคุณภาพเพราะขาดความ ร่วมมือ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งแน่นอนว่าผลย่อมกระทบถึงเด็กและผู้ปกครองในที่สุด

กล่าวโดยสรุปก็คือ มีความสัมพันธ์กันระหว่าง ผลการปฏิบัติงานกับคุณลักษณะของ ผู้อำนวยการสถานศึกษาบริหาร สอดคล้องกับการศึกษาของ ลือชัย จันทน์ไพบูลย์ (2542, หน้า 87) ซึ่งพบเหตุผลที่สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ระยะเวลาในการทำงาน ขนาดของ โรงเรียน และเพศ (ปัจจัยชีวสังคม) ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กับสภาพความสำเร็จของผู้บริหาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการวางแผน ปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารด้านขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับสภาพความสำเร็จในการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ จริยธรรมในการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม การตั้งใจในการทำงาน และการบริหารความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$)

อนึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราจีนบุรี ซึ่งพบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน พร้อมทั้งความสัมพันธ์กับ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยนั้น น่าจะเป็นเพราะประสิทธิผลของ โรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนใหญ่ ๆ และก่อตั้งมายาวนาน มีเกียรติประวัติเป็นที่รู้จักทั่วไปว่า ก่อตั้งมาจากความปรารถนาที่มุ่งช่วยเหลือเยาวชน และผู้ยากไร้ให้มีการศึกษาดี เป็นผลเมืองดีของชาติ โรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งบุคลากร อุปกรณ์ที่ครบถ้วนทันสมัย อีกทั้งมีการพัฒนาการจัดการอยู่ เสมอ ๆ นักเรียนที่เป็นประหนึ่งผลผลิต ก็มีคุณภาพมีความสำเร็จในการงานอาชีพ เป็นที่รู้จักและ ยอมรับในสังคมอยู่เป็นจำนวนมาก ผลสำเร็จเหล่านี้ ย่อมสะท้อนถึงเหตุ ซึ่งก็คือ ผู้อำนวยการ สถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพในการกระตุ้น จูงใจครูให้ทุ่มเท เสียสละ เพื่อเด็ก ๆ ในความดูแลของตน กล่าวโดยสรุปก็คือ ประสิทธิผลของงานย่อยสัมพันธ์กับ คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษานั้นเอง ซึ่งสอดคล้องกับการค้นคว้าของ อำนวย ชัยคันถ์ (2544, หน้า 88) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ระหว่างพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ ไพศาล ขาวสูงเนิน (2542, บทคัดย่อ) ที่พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 11 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540, บทคัดย่อ) ที่พบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาเขตการศึกษา 11 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540, บทคัดย่อ) ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12

8. คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่ละด้าน ที่สามารถพยากรณ์ผลการ ปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรีได้ โดยพบว่า ด้านการตั้งใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน

ได้ ร้อยละ 58.40 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .05$ ส่วนตัวแปรพยากรณ์ด้านจริยธรรมในการทำงานและด้านการบริหารความขัดแย้ง พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยครั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่ใช้คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาในการบริหารทีมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ การข่วยความสนใจของผู้ร่วมงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น สร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนพัฒนาศักยภาพและความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการปรึกษาหารือกับครูก่อนที่จะออกคำสั่ง จัดงานสอน ให้แก่ครูด้วยความยุติธรรม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละคน จัดหาเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์การทำงานให้แก่ครูอย่างเพียงพอ การใช้คุณลักษณะการบริหารเช่นนี้จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้งานด้านต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้บริหาร สอดคล้องกับผลการวิจัย รัชเชล, อัลท์มาเลอร์ และวีสเซน (Russell, Altmaler & Velzen, 1987) ที่พบว่า การสนับสนุนจากสังคม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชาเป็นตัวทำนายตัวเดียวที่มีนัยสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และพบว่า การได้รับการยอมรับในคุณค่า การมีเพื่อนที่เชื่อถือได้ เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การใช้คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาด้านการจูงใจในการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม จึงเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชญ์บุรีได้ เมื่อพิจารณาตัวแปรคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานเป็นรายด้าน ซึ่งผู้วิจัยได้แยกอภิปรายดังนี้

8.1 ปัจจัยด้านการจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าด้านนี้เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างความรู้สึกรักของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคล มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกำหนดนโยบาย ให้คำปรึกษาเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน การได้รับความเป็นธรรมเมื่อเกิดปัญหา การเลื่อนขั้นเงินเดือนจากผลของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอแวนนี และคาร์เวอร์ (Sergiovanni & Carver, 1980, p. 112) ที่กล่าวว่าความก้าวหน้าในการทำงาน ความเจริญเติบโตในอนาคต ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน จึงส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนในองค์กรด้วย ส่วนเงินเดือนที่ได้รับในการปฏิบัติงานและสภาพการทำงาน ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานได้ ถ้าไม่มีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีพอ

องค์ประกอบของการจูงใจในการทำงาน ครุณี บุญสิงห์ (2526, หน้า 65) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร คือ ความเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับความเป็นธรรม จะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ในลักษณะการทำงานน้อยลง ไม่ทำงาน หรือหยุดงาน

ขณะที่ ทวี คันสนิยพันธุ์ (2530, หน้า 37-38) กล่าวถึงการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการว่า ข้าราชการจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากเพียงใด อยู่ที่แรงจูงใจในการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของระบบอาวุโสและบนพื้นฐานของระบบสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การจะใช้เกณฑ์ใดใน 2 ด้าน ดังกล่าวขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะพิจารณาผู้ใดบ้างด้วยการดูความรู้ความสามารถหรือความอาวุโสเป็นสำคัญ

ตีมา สีมานนท์ (2533, หน้า 15-16) กล่าวถึงความก้าวหน้าในระบบราชการว่าเกิดจากการเลื่อนเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ข้าราชการทุกคนต้องการแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าว การให้ได้เลื่อนเงินเดือนอยู่ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองมากเพียงใด ส่วนการให้ได้เลื่อนตำแหน่งอยู่ที่การเลื่อนในตำแหน่งที่ว่าง ซึ่งทั้ง 2 ด้าน ดังกล่าวจะต้องเป็นลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้รับบริหารหรือนักเรียนด้วย นอกจากนั้น ยังต้องเป็นคนทำงานได้ดี มีความเก่งในการทำงาน รู้จักใฝ่หาความรู้ทางวิชาการและทำงานได้อย่างเพียงพอ จึงจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพที่สูงได้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฟรายด์แลนเดอร์ และพิกเคิล (Friedlander & Pickle, 1968, p. 195) ที่สรุปว่าความพอใจเพียงของค่าตอบแทนที่สมาชิกในองค์กรได้รับจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

8.2 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในการทำนายผลปฏิบัติงานของผู้อำนวยการศึกษาอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารการศึกษา น่าจะใช้ความสามารถในการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน มาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การมีทีมงาน แผนงาน การประเมินผล การมอบหมายโดยมีสายงาน มีปฏิทินการทำงาน วิพากษ์วิจารณ์การทำงานได้ การยกย่องชมเชยเมื่อสำเร็จ ประชุมปรึกษาหารือ สรุปผลทบทวนงานร่วมกันและประชาสัมพันธ์ขยายผลทีมงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องนำไปบริหารจัดการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน วาร์นีย์ (Varney, 1977, p. 152) ให้ความหมายของการสร้างทีมว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการของการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเอง ของกลุ่มหรือ ขององค์กรในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การทำงานเป็นทีม (Team Work) คือ การทำงานที่ประกอบไปด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยกัน เข้าใจเป้าหมายของทีมและเป้าหมายส่วนตัวที่จะต้องร่วมกัน สนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างดีที่สุดและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานหรือหน่วยงาน สมาชิกใช้ ความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ของทีม

องค์ประกอบของทีมงาน วัตค็อก (Woodcock, 1983, pp. 181-200) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objectives and Agreed Goals) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation) การสนับสนุน และความไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-Operation and Conflict) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Working and Decision Making Procedures) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review) การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relation) ประสิทธิภาพของทีม สุนันทา เลานันทน์ (2531, หน้า 155) อธิบายว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผยและบุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่าง ๆ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 232-235) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่าจะต้องมีลักษณะดังนี้ บรรยากาศของการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบายมีลักษณะ ไม่มีพิธีรีตอง ไม่มีท่าทีของความเบื่อน่ายท้อแท้เกิดขึ้นในการทำงาน มีการอภิปรายกันอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของแต่ละคน แต่ท้ายที่สุดงานส่วนรวมต้องเป็นของกลุ่ม ถ้าหากการอภิปรายออกนอกกลุ่มนอกทางคนใดคนหนึ่งจะดึงกลับมา งานหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เข้าใจโดยแจ่มแจ้งจากทุกคนและได้รับการยอมรับจากบรรดาสมาชิก มีความอิสระเสรีในการอภิปรายปัญหาในประเด็นต่าง ๆ จนในที่สุดอาจจะออกมาในคำที่ทุกคนยอมรับและมีความผูกพันที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับฟังเหตุผลของกันและกันการอภิปรายปัญหาไม่เป็นแบบ โจมตีกันเป็นส่วนตัว แต่มีการรับฟังปัญหาต่าง ๆ ทุกคนไม่กลัวว่าจะถูกหาว่าโง่ในการแสดงความคิดเห็นออกมาโดยเฉพาะความคิดเห็นริเริ่มและสร้างสรรค์ต่อกลุ่ม แม้จะมีการขัดแย้งกัน (Disagreement) คนในกลุ่มก็มีความรู้สึกที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วยกันได้ต่อไป มักจะมีความขัดแย้งกันก็ไม่คิดหลบหนีหลีกเลี่ยงเพื่อปิดบังอำพรางการไม่ตกลงกัน ไม่มีการบีบบังคับกันและกันในกลุ่ม ได้มีการตรวจสอบเหตุผลกันอย่างระมัดระวังกลุ่ม พยายามที่จะแก้ปัญหาแทนที่จะหนีไปเสียให้พ้น มีการตัดสินใจโดยความเห็นร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ (Consensus) ซึ่งทุกคนเห็นด้วยว่าไปด้วยกันได้

การวิจารณ์เป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่มีการโจมตีกันเป็นการส่วนตัวทั้งต่อหน้าและลับหลัง การวิจารณ์เป็นไปเพื่อการสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานให้สำเร็จแต่องค์การทุกคนมีอิสระเสรีในการแสดงความรู้สึก และแนวคิดในการที่จะนำมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาส่วนบุคคล และการทำงานของกลุ่มทุกคนเข้าใจความรู้สึกของกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ถกเถียงกัน เมื่อมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การมอบหมายการได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประธานของกลุ่มไม่ใช่สิทธิพลส่วนตัวเหนือสมาชิกของกลุ่มคนอื่น ๆ หรือกลุ่มก็ไม่ได้ใช้สิทธิพลเหนือเขามากจนเกินไปเช่นกัน แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนไปทุกขณะ แล้วแต่สถานการณ์แต่ละคนแสดงบทบาทเป็นส่วนหนึ่งที่มีประโยชน์ของกลุ่ม เขาจะแสดงเป็นผู้นำเมื่อถึงโอกาสไม่มีการต่อสู้เพื่ออำนาจส่วนตัว ประเด็นสำคัญมีใช้อยู่ที่ว่าใครควบคุม แต่กลับอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำงานให้สำเร็จได้ผลดี กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของตนเอง จะมีการหยุดตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร อาจจะเป็นกระบวนการบุคคล กลุ่ม หรือวิธีการก็ตามยอมแล้วแต่งานและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะกับผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ดังกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราชินบุรี เพื่อสามารถนำไปปรับปรุงพฤติกรรมการบริหาร ของผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการศึกษากว้างขวางมากขึ้น ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม ควรพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง โดยจัดอบรมสัมมนา ผู้บริหารโรงเรียนควรมีพฤติกรรมด้านการกำหนดมาตรฐานในการบริหารบุคลากรด้วยความจริงใจตั้งใจเต็มใจ เพื่อให้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันทบทวนงานโครงการ กระบวนการปฏิบัติงาน ที่ดำเนินการทุกปีการศึกษา ให้ผู้ร่วมงานวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นและการปฏิบัติงานได้ จัดทำปฏิทินคู่มือปฏิบัติงานแจ้งให้ทุกได้ทราบและถือปฏิบัติ

2. ผลการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา

กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3. จากผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้อำนวยการศึกษาด้านการมุ่งใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ ดังนั้น ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรเปิด โอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ในการทำงาน และการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้มีอิสระเสรี ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา ตัดสินใจมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติด้วยความยุติธรรม เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และ ความชำนาญเฉพาะตัวของแต่ละคน ตลอดจนดูแลเอาใจใส่ และติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ คอยให้คำแนะนำ ให้ขวัญและกำลังใจ และยกย่องการทำงานของครู นอกจากนี้ควรจัด กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ครูมีความสามัคคี และมีความร่วมมือระหว่างครู ในโรงเรียน มีทัศนคติที่ดีใน การทำงานร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดประ โยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้ปกครอง นักเรียน และผู้นำชุมชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้อำนวยการสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ
3. ควรศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา ตามความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนใน อนาคต สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ควรศึกษาคุณลักษณะของบุคลากรในสถานศึกษา ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดต่าง ๆ