

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัย โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง
3. เพื่อศึกษามโนทัศน์และอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารการศึกษา ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง

สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง จำนวน 79 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 79 คน และผู้ช่วยผู้บริหาร 316 คน รวม 395 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารการศึกษา แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข ก่อนที่จะนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน พิจารณาตัดสินความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ลักษณะของแบบสอบถาม มี 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นการสำรวจข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check - list)

ตอนที่ 2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมี 7 ประการคือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบปลายเปิด (Open - ended form)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งส่งไปและรับคืนทางไปรษณีย์ แบบสอบถามส่งไปจำนวน 395 ฉบับ ได้รับคืนและใช้ในการวิจัยไปจำนวน 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.33

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร ใช้การทดสอบค่าที ($t - test$) สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งรวบรวมปัญหาและอุปสรรคจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยแยกเป็นปัญหาแต่ละด้านของแต่ละกลุ่มประชากร

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย (ร้อยละ 61.29) เมื่อจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นชายมากกว่าหญิง คือเป็นชายร้อยละ 67.12 และ 59.70 ตามลำดับ เป็นหญิง ร้อยละ 32.88 และ 40.30 ตามลำดับ

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุระหว่าง 46-53 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 44.28) เมื่อจำแนกตามกลุ่ม ปรากฏว่าผู้บริหารมีอายุระหว่าง 46-53 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 56.16) และมีอายุระหว่าง 38-45 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 5.48) ส่วนอายุระหว่าง 30-37 ปี ไม่มีเลย ผู้ช่วยผู้บริหาร มีอายุระหว่าง 46-53 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 41.04) และมีอายุระหว่าง 30-37 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 8.96)

3. อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไปมากที่สุด (ร้อยละ 40.47) และมีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 8.21) เมื่อจำแนกตามกลุ่ม ปรากฏว่าผู้บริหารมีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 76.71) รองลงมา มีอายุราชการระหว่าง 21-25 ปี (ร้อยละ 19.18) มีอายุราชการระหว่าง 16-20 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 4.11) และอายุราชการต่ำกว่า 15 ปี ไม่มีเลย ผู้ช่วยผู้บริหาร มีอายุราชการระหว่าง 21-25 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 33.21) รองลงมา มีอายุราชการเกิน 26 ปี (ร้อยละ 30.60) และมีอายุราชการระหว่าง 6-10 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 10.45)

4. วุฒิทางการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวุฒิทางการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 74.19) รองลงมา คือปริญญาโท (ร้อยละ 16.13) เมื่อจำแนกตามกลุ่มปรากฏว่า ผู้บริหารมีปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 57.53) รองลงมา มีปริญญาโท (ร้อยละ 38.36) ปริญญาเอก 2 คน (ร้อยละ 2.74) และต่ำกว่าปริญญาตรี มีน้อยที่สุดเพียง 1 คน (ร้อยละ 1.37) ผู้ช่วยผู้บริหาร มีปริญญาตรี มากที่สุด (ร้อยละ 78.73) รองลงมาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 11.19) และปริญญาโท มีน้อยที่สุด (ร้อยละ 10.01) ส่วนปริญญาเอก ไม่มีเลย

5. ประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา ต่ำกว่า 6 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 37.24) และระหว่าง 21-25 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 5.28) เมื่อจำแนกตามกลุ่มปรากฏว่าผู้บริหาร มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา ระหว่าง 16-20 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 27.40) รองลงมา คือ 26 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 21.92) และน้อยที่สุด ต่ำกว่า 6 ปี กับระหว่าง 21-25 ปี (ร้อยละ 9.59 เท่ากัน) ผู้ช่วยผู้บริหาร มีประสบการณ์ทางการบริหาร การศึกษาต่ำกว่า 6 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 44.78) และน้อยที่สุดระหว่าง 21-25 ปี กับตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 4.10 เท่ากัน)

6. การศึกษาหรือฝึกอบรมทางด้านการจัดการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม เคยได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมทางด้านการจัดการศึกษา มีจำนวนมากกว่าผู้ที่ตอบว่าไม่เคย (ร้อยละ 51.03) เมื่อจำแนกตามกลุ่ม ปรากฏว่า ผู้บริหารทุกคนเคยศึกษาหรือฝึกอบรมมาแล้ว (ร้อยละ 100) ส่วนผู้ช่วยผู้ช่วยผู้บริหาร ไม่เคยศึกษา หรือฝึกอบรมทางด้านการจัดการศึกษา มีจำนวนมากกว่าผู้ที่ตอบว่าเคย (ร้อยละ 62.31)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 7 ท่าน สรุปได้ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องตัดสินใจสั่งการ โดยการปรึกษารื้อหรือกับบุคลากรของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจสั่งการ ทิศทางสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ และตัดสินใจสั่งการโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารตัดสินใจสั่งการ โดยใช้วิจารณญาณของตนเอง

มีข้อที่น่าสังเกต คือในเรื่องผู้บริหารได้พิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการผู้บริหารมีความเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้บริหาร เห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. การวางแผน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้หน่วยงานในโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงาน จัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จัดให้มีการวางแผนพัฒนาทางด้านการจัดการ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนกำลังคนของโรงเรียน

มีข้อที่น่าสังเกต คือในเรื่องผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่าย
เงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
แต่ผู้ช่วยผู้บริหาร มีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. การจัดองค์การ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็น
ว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงาน
ของโรงเรียนกำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของหน่วยงานภายในโรงเรียน จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน
ได้อย่างเพียงพอและมอบหมายและกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. การติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความ
คิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง กำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อ
สื่อสารภายในโรงเรียนแจ้งข่าว ข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้บุคลากร
ในโรงเรียนทราบ มีการแจ้งคำสั่งหรือประกาศถึงบุคลากรในโรงเรียนทันตามกำหนด
มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง ให้ความสนใจกับคำร้องหรือรายงาน
ของบุคลากร และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารจัดกิจกรรม
ให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. การใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร
มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง แลกเปลี่ยนประสบการณ์และ
เป้าหมายในการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรในโรงเรียน เสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร และมีการ
ประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารใช้อำนาจ
ในการบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา

6. การประสานงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ช่วยอำนวยความสะดวก ในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน จัดทำเอกสาร เพื่อให้บุคลากรทราบ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในโรงเรียน จัดให้บุคลากรในโรงเรียน ได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน จัดให้มีการประชุมตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน และจัดให้มีการติดต่อ ประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมาย

7. การประเมินผลงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง จัดให้มีการประเมินผลงาน ของโรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลงานของโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนในรูปแบบ ของคณะกรรมการและจัดให้มีการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ เรื่องผู้บริหารประเมิน ผลงานของโรงเรียนด้วยตนเอง

8. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับ กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ โดยใช้ค่าที ($t - test$) พบว่า ส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นในเรื่อง ผู้บริหารได้กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารมีการแจ้งคำสั่งหรือ ประกาศถึงบุคลากรในโรงเรียนทันตามกำหนด ผู้บริหารส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนและผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นโดยส่วนรวมของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ทั้ง 7 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้ทรัพยากรหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จึงสรุปได้ว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ชัดแย้งกับสมมติฐานของการวิจัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยเพียงเรื่องเดียวคือ ด้านการติดต่อสื่อสาร มีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยเกี่ยวกับความล่าช้าในการรายงานข่าวความเคลื่อนไหวของหน่วยงานในโรงเรียน นอกนั้น เห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลางทุกเรื่อง คือ

1. การตัดสินใจสั่งการ มีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหาร ความพร้อมและความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ประกอบในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหาร การเลือกทางปฏิบัติในการตัดสินใจสั่งการ ของผู้บริหาร

2. การวางแผน มีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผน การศึกษาข้อมูลสำหรับการวางแผน การวางแผนแนวทางในการติดตามและประเมินผลแผนงานในโรงเรียน

3. การจัดองค์การ มีปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับการจัดแผนภูมิแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในโรงเรียนโดยผู้บริหาร ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

4. การศึกษาค้นคว้า มีปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรในการศึกษาค้นคว้าในโรงเรียน ความสนใจของผู้บริหารต่อการรายงานของบุคลากร สื่อที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

5. การใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ มีปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคลากรและผู้บริหาร ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน สภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. การประสานงาน มีปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารต่อการประสานงานในโรงเรียน ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคลากร การประชุมฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน

7. การประเมินผลงาน มีปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลงาน วิธีการประเมินผลงานของผู้บริหารเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ความร่วมมือของบุคลากรในการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนที่เป็นความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการโดยไม่มีข้อมูลบุคลากรมีภารกิจอยู่มากมาย จึงมักจะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โรงเรียนขาดแผนการติดตามผล ผู้บริหารไม่สนใจวางแผนพัฒนาโรงเรียน บุคลากรหลายคนมีความเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป มุ่งแต่ผลดีการของตน บุคลากรบางคนไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ชอบทำงานตามความเคยชิน สายการบังคับบัญชาในโรงเรียน เรื่องส่วนมากยังต้องขึ้นตรงกับผู้บริหาร หน่วยงานรองขาดการตัดสินใจ การใช้เอกสารเป็นสื่อกลางในการติดต่อบุคลากรมักไม่อ่านหรือทำความเข้าใจ นอกจากนี้ยังขาดเครื่องมือที่ใช้ติดต่อทุกหน่วยงานในโรงเรียน บุคลากรขาดความเสียสละ และไม่สนใจงานในหน้าที่อย่างจริงจัง ความไม่เข้าใจในการประสานงานการประชุมครูไม่สม่ำเสมอเนื่องจากเวลาและสถานที่ไม่เหมาะสมและความไม่แน่ใจในวิธีการประเมินผลงานอย่างถูกต้องครบถ้วน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลของการวิจัยทำให้ทราบข้อเท็จจริง ซึ่งควรนำมาอภิปราย
ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารชาย
มีมากกว่าผู้บริหารหญิง ผู้บริหารส่วนมาก มีอายุระหว่าง 46-53 ปี อายุราชการ
ตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป มีวุฒิระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา
ระหว่าง 16-20 ปี และทุกคนเคยศึกษา หรือฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษา
มาแล้ว เมื่อพิจารณาจากผู้ช่วยผู้บริหาร พบว่า จำนวนผู้ช่วยผู้บริหารชาย มีมากกว่า
ผู้ช่วยผู้บริหารหญิง ผู้ช่วยผู้บริหารส่วนมากมีอายุระหว่าง 46-53 ปี อายุราชการ
ระหว่าง 21-25 ปี มีวุฒิระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา
ต่ำกว่า 6 ปี และไม่เคยศึกษาหรือฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษา มีจำนวน
มากกว่าผู้ที่ตอบว่าเคย

ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
ในส่วนกลาง เป็นผู้ที่มีวิวุฒิ และคุณวุฒิค่อนข้างสูง ตลอดจนมีประสบการณ์ทางการ
บริหารศึกษามาไม่น้อย จึงน่าจะเชื่อได้ว่าผู้บริหารจะสามารถเป็นผู้นำในการ
ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งผลการวิจัยของวิจิตร
ธีระกุล (Vichit Dheerakul 1972: 71) ยืนยันว่าผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ดีกว่า
ผู้บริหารที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์มาก่อน อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารจะมีวุฒิระดับ
ปริญญาตรี ซึ่งอยู่ในสภาพที่เหมาะสมในปัจจุบัน แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยหลายแห่ง
ได้เปิดทำการสอนระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในหลายสาขาวิชาขึ้นเป็นจำนวนมาก
ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ก็ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท มีจำนวนมากขึ้น
ดังนั้น ในอนาคต ผู้ที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารก็ควรจะมีการพัฒนาตนเองในการศึกษาต่อ
ให้สูงขึ้นด้วย มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาข้อขัดแย้งทางค่านิยมของสังคมที่ครูอาจารย์มีวุฒิ
สูงกว่าผู้บริหารเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการควบคุมบังคับบัญชาขึ้นได้

ผู้วิจัยจึงเห็นด้วยกับการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะต้องชวนขยายที่จะพัฒนา และยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขจัดปัญหาเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาบุคลากรที่มีวุฒิสูงของโรงเรียน ซึ่งเป็นปัญหาที่ปรากฏในการบริหาร ดังที่ ภิญญพร วัฒนเจริญ (2525: 86) ได้กล่าวไว้ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารก็เช่นเดียวกันนับว่า เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิค่อนข้างสูงด้วย รวมทั้งมีประสบการณ์ทางการบริหาร การศึกษา มาพอสมควร ดังนั้น ความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารต่อกระบวนการบริหารของผู้บริหาร ที่ปรากฏดังกล่าวมาแล้ว จึงน่าจะเชื่อถือได้ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเห็นว่ากรมสามัญศึกษา ก็ควรจะได้สนับสนุนส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะทางการบริหาร การศึกษาของผู้ช่วยผู้บริหาร ด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นกำลังที่สำคัญในการช่วย ผู้บริหารให้สามารถบริหารงานได้อย่างคล่องตัวยิ่งขึ้น และจะได้มีผู้สืบทอดภารกิจ ทางการบริหาร การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. ผลการวิจัยกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในส่วนกลาง ด้านการตัดสินใจสั่งการ พบว่าผู้บริหารปฏิบัติ อยู่ในระดับมากในเรื่องตัดสินใจสั่งการ โดยการปรึกษาหารือกับบุคลากรของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจสั่งการ ทิजारณาสร้างทางเลือก ในการตัดสินใจสั่งการ และตัดสินใจสั่งการ โดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525: 106) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จะตัดสินใจและสั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณา รวบรวมความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ โดยที่การตัดสินใจและ สั่งการยังอยู่ที่ผู้บริหารและองค์การบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ บริหารได้ทั้งงาน และนำใจคน จะมีลักษณะการตัดสินใจสั่งการดังนี้



1. ทุกฝ่ายในหน่วยงาน ต่างมีส่วนในการตัดสินใจสั่งการ เป็นกระบวนการ เชื่อมต่อลัดหลังกัน เป็นสัดส่วน
2. ข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจสั่งการ เป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ เพียงพอและถูกต้องแม่นยำ
3. ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการ ตระหนักในปัญหาที่ตนในระดับต่ำกว่า เฝ้าระวังอยู่
4. มีการใช้ความรู้ของบุคลากรในองค์กร ประกอบการตัดสินใจสั่งการ
5. การตัดสินใจกระทำในระดับที่มีข้อมูลพร้อมและถูกต้อง หรือ ส่งข้อมูลไปยังผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ
6. การตัดสินใจสั่งการก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะนำไปปฏิบัติในระดับสูง
7. ผู้ใ้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสั่งการในเรื่อง ที่เกี่ยวกับงานของเขาอย่างเต็มที่
8. การตัดสินใจและสั่งการส่วนใหญ่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติงานแบบ เป็นทีม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (สุรัฐ ศิลปอนันต์ 2520: 190-191)

จึงเป็นสิ่งที่น่ายินดีที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจสั่งการ ดังกล่าว ซึ่งในสภาพปัจจุบันการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ควบแล้ว ย่อมจะได้รับความร่วมมือและการยอมรับผลจากการตัดสินใจจะสูงกว่า ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการบริหาร และเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นหมู่คณะ ในทางตรงข้ามการตัดสินใจสั่งการ โดยการผูกขาดอยู่ที่ผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดการต่อต้านการตัดสินใจได้ ผู้นำที่จึกว่า คีที่สุคและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุดคือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งบริหารงาน โดยส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใ้บังคับบัญชาก่อนคำเป็นงานเสมอ เปิดโอกาส ให้มีการแสดงความคิดเห็นและใช้ความคิดวิวินิจฉัย เลือกวิธีที่จะทำให้งานบรรลุ วัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง (สมพงศ์ เกษมสิน 2523: 223) การที่ผู้บริหารและ

ผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการโดยใช้วิจารณญาณของตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง จึงกล่าวไว้ว่าผู้บริหารส่งเสริมให้มีความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย มากกว่าที่จะคิดพิจารณาเพียงฝ่ายเดียว ทั้งนี้เพื่อจะได้รวบรวมข้อมูล และความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่ายมาประกอบการพิจารณาตามกระบวนการตัดสินใจสั่งการดังกล่าวแล้ว แต่การที่ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการโดยใช้วิจารณญาณของตนเองนั้น มิใช่จะเป็นเรื่องที่เสียหายทั้งหมด เพราะในบางเรื่องที่เกิดกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียน มีความขัดแย้งในผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน แต่ละกลุ่มอาจจะมุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวจนเกินไป ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อชี้ขาดโดยใช้วิจารณญาณของตนเองประกอบด้วยข้อมูลที่ค้นพบอย่างถูกต้อง ก็จะทำให้ผลการตัดสินใจเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด อย่างไรก็ตามในเรื่องของการสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้บริหารมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในชั้นการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ ซึ่งควรจะประมวลทางเลือกออกมาให้เห็นชัดเจน พร้อมทั้งจะให้เลือกเมื่อตัดสินใจนั้น เป็นไปได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้เก็บบันทึกไว้แต่เพียงผู้เดียว โดยมิได้แสดงให้เห็นให้ผู้ช่วยผู้บริหารทุกคนทราบ

3. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร คำนึงการวางแผน พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้หน่วยงานในโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงาน จัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จัดให้มีการวางแผนพัฒนาทางค่านิยม จริตให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนกำลังคนของโรงเรียน สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นเครื่องแสดงว่าผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของการวางแผน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานทุกประเภท เพราะถ้าขาดการวางแผนแล้วก็ยากที่กิจกรรมทุกชนิด จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพจึงช่วยให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมีการประสานงานจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ทำให้มีการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักในเรื่องการวางแผนคือผู้บริหารควร เป็นผู้ให้กำลังใจ

และสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย
ดังกล่าวแล้ว

มีสิ่งที่น่าสนใจก็คือ ในเรื่องที่ยุ้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่าย
เงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารมีความคิดเห็นในกลุ่มตนเองว่าปฏิบัติอยู่ในระดับ
มากที่สุด และผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าเป็นระดับมาก สอดคล้องกับ
ผลการวิจัยของสมชาย สุขชาติ (2524: 118) ที่พบว่าจากการเฝ้าสังเกตงานที่
ผู้บริหารใช้เวลาปฏิบัติด้วยตนเองมากที่สุดในแต่ละวัน ที่เห็นเด่นชัดที่สุดคืองานด้าน
ธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่และถ้าจัดระดับการใช้เวลาจากมากไปหาน้อย
ผู้บริหารจะใช้เวลามากในการจัดทำงบประมาณและการจัดทำแผนการใช้เงินที่เป็น
เช่นนี้อาจเนื่องมาจาก หากเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานด้านนี้ขึ้นจะเป็นที่
ประจักษ์ชัดเจนยิ่งกว่างานด้านอื่น และเป็นองค์ประกอบในทางหลักของโรงเรียน
คืองานด้านการเรียนการสอน ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงปรากฏว่าโรงเรียน
ต่าง ๆ จะเอาใจใส่เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณมากกว่างานด้านอื่น

4. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ด้านการจัดองค์การ พบว่า
ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของ
โรงเรียนกำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของหน่วยงานภายในโรงเรียน จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน
ได้อย่างเพียงพอ รวมทั้งมอบหมายและกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม
แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ตระหนักในหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารคือ การจัดองค์การ
หรือการจัดหน่วยงาน ซึ่ง สุวรรณ จันทร์สม (2522: 47-52) กล่าวว่า ความสำเร็จ
ของการบริหารมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การ เพราะการจัดองค์การ
จะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมกำลังปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ตามความมุ่งหมาย จึง
จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การ
ซึ่งกระบวนการในการจัดองค์การจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เกี่ยวกับการรับผิดชอบ
อำนาจหน้าที่และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้ในการเขียนแผนภูมิการจัดองค์การ

ในโรงเรียน ควรจะเขียนในลักษณะของการจัดองค์การแบบ 2 สาย คือ สายงานประจำและสายงานที่ปรึกษา (**The Line and Staff Form of Structure**) สายงานประจำ หมายถึงครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานประจำตามปกติ โดยมีเอกภาพในการบังคับบัญชาตามสายงาน ส่วนสายงานที่ปรึกษาเป็นสายงานของผู้ชำนาญการ คณะกรรมการฯ สมาคมฯ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าสถานศึกษา โดยไม่มีอำนาจบังคับบัญชา ก็จะทำให้แผนภูมิการบริหารงานของโรงเรียนถูกต้อง และสมบูรณ์ นอกจากนี้การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ถ้าจะให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้นผู้บริหารควรจัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษรระบุอำนาจหน้าที่ไว้ให้ชัดเจน และแจกจ่ายชี้แจงให้ครูอาจารย์ในแต่ละหน่วยงานได้ทราบ และถ้าหากมีการประชุมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้นั้น ให้ได้ข้อตกลงที่แน่นอนก็จะเป็นผลให้กระบวนการบริหารทางกันอื่นสะดวกขึ้นด้วย เช่น ด้านการศึกษาติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เป็นต้น

5. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ด้านการศึกษาติดต่อสื่อสาร พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง กำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน มีการแจ้งข่าว ข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ มีการแจ้งคำสั่งหรือประกาศถึงบุคลากรในโรงเรียนทันตามกำหนด มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง ให้ความสนใจกับคำร้องหรือรายงานของบุคลากรและส่งเสริมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของ นคร ตั้งคะภิกภ (2525: 76) ที่พบว่า ชนิดของข่าวสารที่ผู้บริหารและคณาจารย์สนใจอยากทราบมากที่สุดคือข่าววิชาการ รองลงไปคือข่าวความเคลื่อนไหวในวงการศึกษและข่าวการดำเนินงานภายในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน จึงมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะดังกล่าว อย่างไรก็ตามในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง มีการวิจัยพบว่าวิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาและการประกาศเป็นวิธีการที่ใช้กันอยู่มากเป็นลำดับที่หนึ่ง ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือการประชุมครู ส่วนการใช้ประกาศเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงข้อเสียต่าง ๆ ไว้ด้วย

ส่วนในเรื่องที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งปรากฏอยู่ในระดับปานกลางนั้น ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ ทัศนพร วัฒนเจริญ (2525: 91-92) ที่พบว่าเรื่องการจัดให้บุคลากรมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์นอกเวลางาน ผู้บริหารเห็นว่าใฝ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก แต่อาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย และในการพบปะสังสรรค์กับบุคลากรในหน่วยงานนอกเวลาตามโอกาสอันควร แม้จะได้ผลอยู่ในระดับมาก แต่คะแนนค่าเฉลี่ยก็ยังค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะความคิดเห็นของอาจารย์ จึงเป็นการยืนยันได้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงพฤติกรรมในเรื่องนี้ให้มากยิ่งขึ้น โดยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในให้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรจะมีตระวังในเรื่องการพบปะสังสรรค์ที่ก่อให้เกิดแนวความคิดในทางต่อต้านด้วย

6. กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร คำนึงการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง แดงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร รวมทั้งการประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญใส่ใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นอย่างดี และจะเห็นได้ว่าการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรโดยตรง การที่บุคลากรจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะของความกระตือรือร้นและความตั้งใจทำงาน ย่อมเป็นเพราะบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น และมีความพึงพอใจในผลสำเร็จที่ได้รับจากงานนั้นด้วย ดังนั้นหากผู้บริหารได้ทราบถึงความต้องการของบุคลากร และสามารถที่จะใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ด้วยวิธีการใด ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคลากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ก็ย่อมเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีกำลังใจและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามแสวงหาและใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรคสิ่งจูงใจให้เกิดขึ้น การที่

จะสามารถใช้เทคนิคในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องทราบถึงปัจจัยที่มีส่วน
เกื้อหนุนต่อการจูงใจด้วย เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ
การจูงใจอย่างไคผล

ส่วนในเรื่องที่ผู้บริหารใช้อำนาจในการบังคับบัญชาตามที่ได้รับ
มอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา ซึ่งปรากฏอยู่ในระดับปานกลางนั้น ตรงกับ
สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงคือ ตัวการที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน
4 ประการ ดังที่ได้อธิบายไว้แล้วคือ วัตถุประสงค์ของงานที่ให้บุคลากรทำ บุคลิกภาพ
ของผู้บริหาร บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน และอำนาจตามตำแหน่ง ในการสั่งการ
ผู้บริหารจึงต้องหาทางดำเนินการให้เหมาะสมกับงานแต่ละงานดังกล่าว

7. กระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหาร คำนการประสานงาน พบว่า
ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อ
ประสานงานระหว่างหน่วยงาน จัดทำเอกสาร เพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่
ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในโรงเรียน จัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงาน
โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน จัดให้มีการ
ประชุมตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ตลอดจนจัดให้มีการติดต่อประสานงาน
ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมาย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพัน
ระหว่างการประชุมประสานงานกับกระบวนการบริหารในด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน
การจัดองค์การและการติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของงานโดยตรง
และยังเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของผู้บริหารด้วย กล่าวคือผู้บริหารที่ยึดแนวความคิด
ว่าการบริหารคือการบริการ จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ร่วมงานและเชื่อว่าการได้
ปรึกษาหารือกันและการทำงานโดยใช้เหตุผลและสติปัญญาาร่วมกันแล้วจะทำให้งาน
สำเร็จได้เร็วขึ้น ซึ่งผู้บริหาร ดังกล่าวจะใช้รูปแบบการประชุมงานที่จะต้องอำนวยความสะดวก
จัดเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นและความคิด
ริเริ่มของผู้ร่วมงาน ทั้งนี้การทำงานต้องอาศัยการที่บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน

มีการปรึกษาหารือร่วมกัน ผู้บริหารในลักษณะนี้จะทำให้งานที่สำเร็จออกมาเป็นที่
ยอมรับและบุคลากร เกิดความภูมิใจในผลงานร่วมกัน การทำงานจึงจำเป็นต้องมีการ
ประสานความคิดเห็นร่วมกัน ดังนั้น เมื่อผู้บริหารได้ปฏิบัติในสิ่งดังกล่าวอยู่ในระดับมาก
จึงควรที่ผู้บริหารจะพยายามรักษาระดับการปฏิบัติไว้เช่นเดียวกับกระบวนการบริหาร
ท่านอื่นที่กล่าวมาแล้ว

8. กระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารด้านการประเมินผลงาน
พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน
จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน มีการใช้เครื่องมือ
หรือเกณฑ์ในการประเมินผลงานของโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนในรูปแบบของ
คณะกรรมการ และจัดให้มีการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ส่วนใน
เรื่องที่ผู้บริหารประเมินผลงานของโรงเรียนด้วยตนเองปรากฏว่าอยู่ในระดับ
ปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลงาน
เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อจะใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยเสริมสร้างการบริหารให้มี
ประสิทธิภาพนั่นเอง หรืออาจถือได้ว่าผลการประเมินเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพ
ของหน่วยงาน เพราะถ้าหากผลการประเมินส่วนใหญ่ไม่เป็นที่น่าพอใจ ย่อมแสดงถึง
ประสิทธิภาพที่ตกต่ำจำเป็นต้องหาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว การที่ผู้บริหาร
จัดให้มีการประเมินผลในรูปแบบของคณะกรรมการและการใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการ
ประเมินผลจึงถือว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อจะมีให้เกิดความลำเอียงของฝ่ายใด
ฝ่ายหนึ่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องมีมาตรฐานเพื่อใช้เป็นเครื่อง
เปรียบเทียบว่าผลงานนั้นถูกต้องหรือแตกต่างไปจากมาตรฐานเพียงใด
เอกวิทย์ ๗ ถาวร (2522: 138) ก็ได้กล่าวยืนยันว่า ผู้บริหารไม่ควรเป็นผู้
ประเมินผลเอง ควรตั้งเป็นคณะหรือกลุ่มผู้ประเมินขึ้นในโรงเรียนและจะต้องเป็นผู้มี
ความรู้ในเรื่องโครงการเหล่านั้น ผู้ประเมินจึงต้องยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีให้
มีความลำเอียงเกิดขึ้น

9. ผลการวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารทั้ง 7 ท่าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกท่าน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของทุกท่านแล้วทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับกลางเช่นเดียวกัน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องมีความพึงพอใจและควรจะพยายามรักษาระดับการปฏิบัติไว้ หรือเสริมสร้างให้สูงยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบันเท่าที่จะทำได้

10. ผลการวิจัยปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในส่วนกลาง พบว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นตรงกันว่า ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารการศึกษาเป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย เพียงเรื่องเดียวคือ ความล่าช้าในการรายงานข่าวความเคลื่อนไหวของหน่วยงานในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพปัจจุบันการสื่อสารคมนาคม มีความสะดวกและทันสมัยมากขึ้น จึงทำให้ปัญหาเกี่ยวกับการเสนอรายงานล่าช้าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย นอกนั้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง ได้แก่ เรื่องการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมและความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ใช้ การเลือกทางปฏิบัติของผู้บริหาร ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารในการวางแผน การวางแผนทางการติดตามและประเมินผลแผนงานในโรงเรียน การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในโรงเรียน ความสามารถของบุคลากร โอกาสในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร ความร่วมมือกัน ความสนใจของผู้บริหารต่อรายงาน สื่อที่ใช้ บุคลิกภาพของบุคลากรและผู้บริหาร ความเข้าใจของบุคลากรในนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน สภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากร บทบาทของผู้บริหาร ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคลากร ความเข้าใจของบุคลากรในวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน วิธีการประเมินผลงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความร่วมมือของบุคลากร

ในการรายงานผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคเพิ่มเติมที่ได้จากแบบสอบถาม
 ปลายเปิด ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการโดยไม่มีข้อมูล การปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหา
 เฉพาะหน้าเพราะบุคลากรมีภารกิจมากมาย ขาดแผนการติดตามผล ความไม่สนใจ
 ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเองมาก บางคนทำงาน
 ความความเคยชินไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานรองขาดการตัดสินใจ บุคลากร
 ไม่อ่านหรือทำความเข้าใจในเอกสารที่ใช้ติดต่อ ขาดเครื่องมือที่ใช้ติดต่อได้กับ
 ทุกหน่วยงานในโรงเรียน บุคลากรขาดความเสถียรและไม่สนใจงานอย่างจริงจัง
 การประชุมครูไม่สม่ำเสมอ รวมทั้งความไม่แน่ใจในวิธีการประเมินผลงานอย่าง
 ถูกต้องครบถ้วน ข้อค้นพบเหล่านี้จึงถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญซึ่งจะมีผลกระทบต่อ
 ประสิทธิภาพของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างยิ่ง ถึงแม้จะพบว่าส่วนใหญ่
 เป็นปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ควร
 จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องกันไป มิฉะนั้นแล้วจะเป็นปัญหาและอุปสรรค
 ในระดับมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสำรวจ บอกรับข้อบกพร่องและปรับปรุง
 ตนเองอยู่เสมอหากเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากตัวผู้บริหาร ในขณะที่เดียวกัน
 จะต้องคำนึงถึงหลักการบริหารงานบุคคลโดยผู้บริหารควรได้ใช้เทคนิคในการ กระตุ้น
 เตือนบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน
 มีการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติ
 บุคลิกภาพ ทักษะ ความเชื่อและค่านิยมเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น
 นอกจากนี้ผู้บริหาร ควรปรับปรุงหรือส่งเสริมให้มีการจัดระบบต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวย
 ต่อการบริหารงานภายในโรงเรียน อาทิเช่น ระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
 เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการขาดแคลนข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องเป็นปัจจุบัน
 หรือการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม รวดเร็ว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ควรจะได้
 รับการพิจารณาและตระหนักถึงให้มาก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจ
 ความรับผิดชอบทางการศึกษาด้วยความราบรื่นตลอดไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1.1 ควรจัดทำคู่มือครูของโรงเรียนเพื่อเป็นสื่อกลางให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน แผนภูมิการบริหารโรงเรียน ขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนงานหรือโครงการในอนาคต ตลอดจนระบบสารสนเทศของโรงเรียน

1.2 ควรมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใฝ่ศึกษาและฝึกอบรมสัมมนาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคหรือแนวความคิดใหม่ทางการบริหาร การศึกษาและการพัฒนาองค์กร

2.2 ควรส่งเสริมให้ช่วยผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรของโรงเรียนได้มีโอกาสศึกษาหรือฝึกอบรมความรู้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะศาสตร์ทางด้านบริหาร การศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยกระบวนการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาค พร้อมกันด้วย เพื่อให้งานวิจัยดังกล่าวมีขอบเขตครอบคลุมอย่างกว้างขวางและไต่ถามถึงกระบวนการบริหาร การศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหาร การศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ทั่วประเทศ ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยมีความเห็นว่า

1. ควรจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร การศึกษา โดยการเปรียบเทียบความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร กับฝ่ายปฏิบัติการ สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ควรจะศึกษาวิจัยถึงความต้องการของครูอาจารย์ที่ต่อการมีส่วนร่วม
ในกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

3. ควรจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพ
อย่างสูงต่อกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

4. ควรจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้เครื่องมืออื่นร่วมกับการใช้แบบสอบถาม เช่น
การสัมภาษณ์และการสังเกต

5. ควรจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร
โรงเรียนราษฎร์ระดับมัธยมศึกษา



ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย