

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 11 และเปรียบเทียบโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ กับโครงสร้างที่มีประสิทธิผลของมินท์ซเนอร์ก โดยสุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 11 จำนวน 22 โรงเรียน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 12 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีศึกษาเอกสาร การสังเกต และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในโรงเรียนๆ ละ 10 คน ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 12 โรงเรียน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ด้านที่ตั้งและภูมิหลังของโรงเรียน

โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ มีลักษณะแตกต่างกัน จัดเป็นกลุ่มได้ดังนี้

1.1 เป็นโรงเรียนประจำจังหวัดที่เก่าแก่ มีชื่อเสียง มีความพร้อม ตั้งอยู่ในตัวจังหวัด มีอายุ 60-90 ปี

1.2 เป็นโรงเรียนประจำอำเภอที่มีสภาพเศรษฐกิจดี โรงเรียนมีชื่อเสียง ตั้งอยู่ในตัวอำเภอ มีอายุ 30-50 ปี

1.3 เป็นโรงเรียนประจำอำเภอ ตั้งอยู่ในตัวอำเภอ มีอายุ 30-40 ปี

1.4 เป็นโรงเรียนชานเมือง มีอายุ 10-20 ปี

ทั้งนี้ ความแตกต่างของลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่มีผลทำให้โครงสร้างขององค์การแตกต่างกันแต่อย่างใด

2. โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีลักษณะคล้ายกันในเรื่องของการแบ่งงาน การจัดแผนกงาน การมีรูปแบบมาตรฐาน โครงสร้างอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน โดยจะมีลักษณะโครงสร้างองค์การดังนี้

2.1 การแบ่งงาน มีการแบ่งงานแยกย่อยทั้งแนวดิ่งและแนวนอน อยู่ในระดับมาก

2.2 การจัดแผนงาน มีการจัดแผนงานตามกระบวนการของงานและหน้าที่ในระดับบน และระดับล่าง จะจัดกลุ่มตามความรู้ ทักษะ

2.3 การมีรูปแบบมาตรฐาน มีการกำหนดมาตรฐานในระบบการปฏิบัติงานหลายแบบ แต่เป็นลักษณะกำหนดอย่างกว้าง ๆ

2.4 โครงสร้างอำนาจหน้าที่ โดยกฎหมายเป็นโครงสร้างแบบรวมอำนาจ แต่ผู้บริหารพยายามกระจายอำนาจโดยพฤตินัย ไปในโครงสร้างทั้งตามแนวดิ่งและแนวนอน

2.5 การประสานงาน การประสานงานที่ใช้ในองค์การมากที่สุด คือ การประชุม และการประสานโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และสื่อประสานระหว่างกลุ่มที่ใช้มากที่สุดคือ การตั้งคณะทำงาน

การกำหนดแผนภูมิโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมีการแสดงทั้งในลักษณะขอบข่ายงาน และแสดงในลักษณะงาน หรือแสดงทั้งสองลักษณะผสมผสานกันไป

3. องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีองค์ประกอบใกล้เคียงกับโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) แต่ยังมีลักษณะองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การบางอย่าง ไม่สอดคล้องกับตัวแปรในการออกแบบขององค์การแบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบในการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การแบ่งงานและการจัดกลุ่มงานในโรงเรียน ซึ่งดูเหมือนแตกต่างกัน แต่โดยสาระของงานกลับไม่แตกต่าง ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดงาน จากพื้นฐานที่เหมือนกันคือ เดิมยึดตามแนวทางที่กรมสามัญศึกษากำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการไว้ 4 ตำแหน่ง จึงแบ่งเป็นงาน 4 ฝ่าย โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการแต่ละฝ่ายดูแลรับผิดชอบงานช่วยผู้อำนวยการ และเมื่อกรมสามัญศึกษาได้ให้ความสำคัญกับงานแผนของโรงเรียน โดยได้นำความรู้เรื่องการวางแผนเข้ามาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 ได้กำหนดให้โรงเรียนเพิ่มตำแหน่งงานแผนงานเข้าไปในโครงสร้างงานโรงเรียน โดยในระยะแรกต้องการให้เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายที่ 5 แต่เนื่องจากมีปัญหาในการกำหนดตำแหน่ง จึงได้ให้โรงเรียนกำหนดเป็นงานเพิ่มเข้าไปในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ผนวกเข้าไปฝ่ายวิชาการ มีเพียง 1 โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่จัดไว้ในฝ่ายธุรการ และเมื่อกรมสามัญศึกษาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน พ.ศ. 2532 ซึ่งได้กำหนดงานโรงเรียนไว้ 6 หมวด ได้แก่ การบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และโรงเรียนกับชุมชน ทำให้โรงเรียนเพิ่มงานเหล่านี้เข้าไปในลักษณะที่แตกต่างกัน 2 วิธี คือ 1) จัดเป็นงานเพิ่มขึ้นในฝ่าย 2) จัด

เป็นงานเพิ่มเข้ามามีฐานะเท่ากับฝ่าย ดังนั้น การจัดแบ่งงานของโรงเรียนจึงมีสาระอยู่ในหมวดงาน 6 หมวดนี้ไม่แตกต่างกัน จะแตกต่างเฉพาะรายละเอียดในการแยกย่อยหรือจัดกลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานในโรงเรียน จึงมีความแตกต่างกันในทางการแบ่งกลุ่มงานภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณรี สุธุทธิ ที่ได้ศึกษาการบริหารงานทะเบียนวัดผลในโรงเรียนมัธยมศึกษา และพบว่ามี การแบ่งกลุ่มงานภายในแตกต่างกันไป

เป็นที่น่าสังเกตว่า การจัดหน่วยงานภายในโรงเรียน กำหนดตามงานโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากร เป็นการไม่ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ในการกำหนดโครงสร้างองค์การนอกจากจะได้คำนึงถึงทฤษฎี หลักการ ด้านการออกแบบองค์การ แล้วควรจะได้คำนึงถึงความก้าวหน้าในงานของตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เห็นทางก้าวหน้าในงานและตำแหน่งหน้าที่ด้วย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน

2. การแบ่งงานในโรงเรียน มีการแบ่งงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน ในระดับมากแต่การจัดบุคลากรเข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะเป็นบุคคลที่ซ้ำกัน ทำให้บุคลากรคนหนึ่งต้องรับผิดชอบงานหลายหน้าที่ การแบ่งงานในลักษณะนี้จึงเป็นการแบ่งงานเพื่อช่วยกันทำงานมากกว่าจะเป็นการแบ่งงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งการแบ่งงานในลักษณะนี้มีข้อดีคือเกิดความร่วมมือ และความสามัคคีขึ้นในโรงเรียน บุคลากรมีโอกาสได้ทำงานร่วมกันในบทบาทที่เปลี่ยนไปจากเดิม มีการผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม การที่ทำงานนี้ได้บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ในระดับวิชาชีพ การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรไปตามงานที่รับผิดชอบทำให้ความเป็นระบบราชการในโรงเรียนลดลง

การที่โครงสร้างองค์การของโรงเรียน มีลักษณะของระบบราชการ และระบบวิชาชีพอยู่ร่วมกัน หากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบังคับบัญชาตามระบบราชการ กับครูผู้สอนซึ่งมีอำนาจในวิชาชีพ ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่หรือแบ่งอำนาจไม่ลงตัวแล้ว ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์การ ควรจะได้มีการศึกษาเกี่ยวกับระบบราชการและระบบวิชาชีพในโรงเรียน เพื่อหาแนวทางจัดการให้เกิดความสมดุลย์ในการใช้อำนาจของสองระบบนี้

3. การมีรูปแบบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยนำเข้า ถือว่าเป็นการกำหนดมาตรฐานที่สำคัญเนื่องจากการกำหนดมาตรฐานในส่วนที่เป็นการดำเนินงานหลักของโรงเรียนและเป็นมาตรฐานของบุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียน ส่วนมาตรฐานในกระบวนการทำงานนั้น จะกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจดำเนินงานได้ ลักษณะเช่นนี้จะส่งเสริมระบบวิชาชีพในองค์การ ดังนั้นขนาดของกลุ่มในระดับล่างซึ่งเป็นการจัดกลุ่มงานตามความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน จึงมีขนาดใหญ่ เพราะไม่ต้องการการควบคุม หรือการนิเทศอย่างใกล้ชิด เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้มีวิชาชีพ สำหรับการปลูกฝังอุดมการณ์ หรือการกล่อมเกลாதองศาทางสังคม ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การที่มีลักษณะทางวิชาชีพเช่นนี้ จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถ เป็นแบบอย่างที่ดี และ

เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา อบรมกล่อมเกล่าในเวลาที่ยาวนานจึงจะเกิดมาตรฐานของพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพดังเช่นที่เกิดขึ้นในโรงเรียนสิรินธร และโรงเรียนสุนารีวิทยา

เป็นที่น่าสังเกตว่า การกำหนดมาตรฐานที่ปัจจัยนำเข้าของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ กำหนดเฉพาะงานสอน ส่วนงานด้านสนับสนุน ยังขาดการให้ความสนใจในการที่จะสร้างมาตรฐานที่ปัจจัยนำเข้า จึงควรจะทำให้ความสำคัญแก่บุคลากรในส่วนอื่น ๆ ที่นอกจากส่วนแกนการปฏิบัติงานหลัก เช่น บุคลากรด้านบริหาร บุคลากรที่เชี่ยวชาญในงานสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ

5. โครงสร้างอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยพื้นฐานเป็นโครงสร้างอำนาจแบบรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง ผู้บริหารสูงสุดคือผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการในโรงเรียน อันเป็นอิทธิพลของระบบราชการ แต่เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีหรือความรู้และวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมีความกว้างขวางและซับซ้อนขึ้น ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถให้การนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทุกอย่างโดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน ที่ครูผู้สอนมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระ และวิธีการสอนในรายวิชาที่สอนมากกว่า จึงมีความจำเป็นที่จะกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังฝ่ายที่ปรึกษาเทคนิค ฝ่ายสนับสนุน หรือสมาชิกในองค์การซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานมากกว่า การกระจายอำนาจในแนวตั้งไปยังผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับล่าง และการกระจายอำนาจในแนวนอนไปยังที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญนั้น จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ซึ่งอาจทำได้ตั้งแต่มอบอำนาจการตัดสินใจให้ทั้งหมด หรือรับฟังความคิดเห็นแล้วตัดสินใจร่วมกัน หรือรับฟังความคิดเห็นแล้วนำไปประกอบการตัดสินใจ และจากการวิจัยพบว่า ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษนี้ผู้บริหารจะตัดสินใจในระดับนโยบาย งานบุคคล การเงิน และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับชุมชน หรือบุคลากรทั้งองค์การ และจะมอบอำนาจการตัดสินใจในการกำหนดรายละเอียดของการทำงาน การกำหนดบุคลากรในการทำงาน ไปยังผู้ช่วยผู้อำนวยการและหัวหน้างาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพดล อุษชิน(2536) ที่ได้ศึกษาโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร และพบว่าผู้บริหารตัดสินใจในด้านนโยบาย ส่วนผู้ช่วยผู้บริหารตัดสินใจในแผนงานโครงการ การบริหารงานวิชาการ หัวหน้าหมวดตัดสินใจในเรื่องการเรียนการสอน และสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยวัฒน์ เรื่องวณิชนกุล (2531) ได้เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 และพบว่า การตัดสินใจในงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนนั้นผู้บริหารต้องการกระจายอำนาจการตัดสินใจในระดับให้ครูร่วมตัดสินใจ ในขณะที่การตัดสินใจในงานบุคคลและงานชุมชนนั้น ต้องการกระจายอำนาจการตัดสินใจน้อยลงในระดับรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ

6. ด้านการประสานงาน ผลการวิจัยพบว่าการประสานงานที่ใช้มากที่สุด ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ คือ การประชุม และการประสานงานโดยตรงระหว่าง

ผู้ประสานงาน สื่อประสานระหว่างกลุ่มที่ใช้ในโรงเรียนที่พบคือ การตั้งคณะทำงาน แสดงให้เห็นถึงความซับซ้อน หรือรายละเอียดในการดำเนินงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กลไกการประสานงานที่ต้องพบปะทำความเข้าใจกันโดยจะประสานงานโดยตรงในกรณีที่มีบุคลากรเกี่ยวข้องน้อย และใช้การประชุมในกรณีดำเนินงานหลายคน ลักษณะพิเศษที่เห็นได้จากโครงสร้างองค์การของโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษคือการมีกลไกการประสานงานโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งงานที่จัดบุคลากรปฏิบัติหน้าที่หลายงาน หลายฝ่าย สื่อประสานระหว่างกลุ่มที่เป็นการตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งทำให้บุคลากรจากฝ่าย งานต่าง ๆ ได้พบปะติดต่อกันโดยตรง และวิธีการประสานงานโดยการประสานงานโดยตรง และโดยการประชุม ล้วนแล้วแต่เป็นการสร้างระบบการประสานงานโดยตรงทั้งสิ้น

7. ผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เปรียบเทียบกับโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพของมินท์เชเบอร์ก แล้วพบว่า องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การมีลักษณะใกล้เคียงกับโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการกึ่งวิชาชีพ แต่ยังมีตัวแปรในการออกแบบบางตัวที่ไม่สอดคล้อง ได้แก่ การอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์ สื่อประสานระหว่างกลุ่ม การควบคุมโดยวิชาชีพในส่วนบริหารระดับกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ โสภาค วิริโยธิน ซึ่งได้ศึกษาลักษณะโครงสร้างองค์การและผลการปฏิบัติงานด้านกิจการนักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และพบว่า โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีลักษณะการบริหารมุ่งเน้นมีดีระบบราชการ และมุ่งเน้นมีดีระบบวิชาชีพ ใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผลการวิจัยจะเป็นความรู้เบื้องต้นในการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งสามารถจะนำข้อความรู้นี้ไปปรับปรุงโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์การ

2. ข้อความรู้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อทำการวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดองค์การซึ่งยังขาดมากในปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ไปทำการวิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เพื่อจะได้เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างองค์การตามแนวคิดของมินท์เชเบอร์ก ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่าง ๆ กัน

2. ควรจะได้วิจัยเกี่ยวกับระบบราชการและระบบวิชาชีพซึ่งมีอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อหา
รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่สร้างสมดุผลในการใช้อำนาจของทั้งสองระบบที่จะทำให้เกิด
ประสิทธิภาพในการทำงาน



ศูนย์วิทยพัรพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย