

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและขอเสนอแนะ

ในบทนี้จะได้สรุปผลการวิจัย ซึ่งจะสรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผลและเสนอแนะ ดังจะได้เสนอตามลำดับต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปัญหาและสิ่งรบกวนที่ทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าของเวลาที่ใช้ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ถือเอาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 11 คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดโดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

ได้ส่งแบบสอบถามให้ประชากรทั้งสิ้น 137 คน ได้รับคืนมาและใช้ได้จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 97.08

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือ 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ใช้สอบถามผู้บริหารระดับหัวหน้าสถานศึกษา ในแบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบและส่วนที่เกี่ยวกับโรงเรียน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลาในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน คือ งานด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ ด้านกิจการนักเรียน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โดยพิจารณาจำนวนข้อถามและเนื้อหาสาระตามบทบาทของผู้บริหารระดับหัวหน้าสถานศึกษาที่จะพึงปฏิบัติ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องสิ่งทำให้เกิดความสูญเปล่าของเวลาที่ใช้ในการบริหาร และในคอนท้ายยังเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นด้วย

ชุดที่ 2 เป็นแบบบันทึกการสังเกต และการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้เวลาในการบริหารงานในแต่ละวันของผู้บริหารระดับหัวหน้าสถานศึกษา โดยผู้วิจัยเป็นผู้สังเกตและสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การนำเสนอข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ โดยแยกเป็นตอนๆ แล้วนำเสนอในรูปของตารางวิเคราะห์การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วเปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารงานแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ของสถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและค่าสถิติต่าง ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและสัมภาษณ์ เสนอในรูปของตารางแสดงค่าเฉลี่ย และการอยุ่ละของเวลาเป็นนาทีต่อวัน

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีดังนี้

1.1 ข้อมูลส่วนตัว สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (94.7%) มีอายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี (43.6%) มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 16 ถึง 20 ปี (24.8%) มีประสบการณ์อยู่ในระหว่างตำแหน่ง 1 ถึง 5 ปี (72.9%) ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ (42.9%) มีวุฒิปริญญาตรี (85.0%)

1.2 ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน สรุปได้ดังนี้ โรงเรียนของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เปิดสอนระดับชั้น ม.1 ถึง ม.3 และ ม.ศ.3 (64.7%) มีจำนวนห้องเรียนต่ำกว่า 12 ห้องเรียน (45.1%) เป็นโรงเรียนแบบสหศึกษา (97.7%) ครู-อาจารย์มีจำนวนต่ำกว่า 21 คน (34.6%) มีนักการภารโรงต่ำกว่า 6 คน (49.6%) ตั้งอยู่ห่างจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในระยะทางไม่เกิน 2 กิโลเมตร (48.9%) ห่างจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในระยะทาง ระหว่าง 11 ถึง 60 กิโลเมตร (51.8%)

1.3 ข้อมูลส่วนที่ ผู้บริหารใช้เวลาในการเดินทางไปติดต่อราชการเมื่อออกจากบริเวณโรงเรียน สรุปได้ดังนี้ส่วนใหญ่ เมื่อไปติดต่อราชการที่อำเภอใช้เวลาเดินทางไป-กลับ น้อยกว่า 2 ชั่วโมง (77.4%) เมื่อไปติดต่อราชการที่จังหวัดใช้เวลาเดินทางไป-กลับ มากกว่า 4 ชั่วโมง 50.3%) ในรอบ 1 เดือน ไปติดต่อราชการด้วยตนเองโดยเฉลี่ย น้อยกว่า 6 ครั้ง (79.7%) และแต่ละครั้งใช้เวลา 1 วัน (57.2%)

2. การใช้เวลาของผู้บริหาร

2.1 การใช้เวลาของผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลาในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ งานบริหารด้านวิชาการ (26.81%) งานบริหารด้านธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ (22.11%) งานบริหารบุคคล (21.67%) งานบริหารด้านกิจการนักเรียน (15.74%) และงานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน (13.66%)

2.2 ผลการเปรียบเทียบการใช้เวลาในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ของสถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือช่วย เป็นดังนี้

การบริหารงานด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ใช้เวลาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ใช้เวลาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ใช้เวลาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดค่อนข้างใหญ่ ใช้เวลามากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดค่อนข้างเล็ก ใช้เวลามากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนขนาดค่อนข้างใหญ่ ใช้เวลามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ใช้เวลาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ใช้เวลาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดค่อนข้างเล็ก ใช้เวลามากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้เวลามากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กใช้เวลามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดค่อนข้างเล็ก

2.3 การใช้เวลาในการบริหารงานด้านวิชาการผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในระดับปานกลาง ถ้าจัดระดับการใช้เวลาจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การประชุมครูฝ่ายวิชาการ การวัดผลหรือการประเมินผลการเรียนการสอน การสังเกตหรือการติดตามดูการเรียนการสอนตามห้องเรียนต่าง ๆ การปฐมนิเทศครูใหม่ในแต่ละรอบปีการศึกษา การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน และการจัดการรายงาน การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตารางสอน

หรือการจัดครูสอนแทน โดยค่าเฉลี่ยเป็น 3.68, 3.56, 3.55, 3.53, 3.44 และ 3.10 ตามลำดับ

2.4 การใช้เวลาในการบริหารงานด้านธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในระดับมาก ถ้าจัดระดับการใช้เวลาจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การจัดทำงบประมาณและการจัดทำแผนการใช้เงิน การพิจารณาเรื่องและการอนุมัติ การตรวจตรารายละเอียดในบัญชีรับ-จ่าย หรือบัญชีรายวันเงินสด การพิจารณาดำเนินการจัดและการตกแต่งอาณาบริเวณโรงเรียน การควบคุมงานก่อสร้างของโรงเรียน และการดำเนินการจัดหาอุปกรณ์และการควบคุมดูแลรักษาการใช้อุปกรณ์โดยค่าเฉลี่ยเป็น 4.23, 4.20, 4.06, 3.91, 3.81 และ 3.80 ตามลำดับ

2.5 การใช้เวลาในการบริหารงานด้านบุคคล ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในระดับมาก ถ้าจัดระดับการใช้เวลาจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การพิจารณาความดีความชอบ การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การบำรุงขวัญหรือการช่วยเหลือในปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาครอบครัวแก่บุคลากร การจัดหาบุคลากรมาเป็นครูอาจารย์หรือมาเป็นนักการภารโรง หรือลูกจ้างชั่วคราว การแก้ไขปัญหาคัดแย่งของบุคลากร และการพิจารณาโทษทางวินัย โดยค่าเฉลี่ยเป็น 4.15, 3.96, 3.53, 3.50, 3.30 และ 2.74 ตามลำดับ

2.6 การใช้เวลาในการบริหารงานด้านกิจการนักเรียน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในระดับมาก ถ้าจัดระดับการใช้เวลาจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ การดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดระเบียบวินัยของโรงเรียน การดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริม การปกครองระบอบประชาธิปไตย การส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางศาสนาหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและประเพณีของไทย การพูดอบรมนักเรียนด้วยตนเองในตอนเช้าหรือวันสุดท้าย การจัดกิจกรรมลูกเสือและ/หรือยุวกาชาด การดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมสมรรถภาพทางกาย และการส่งเสริมการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ โดยค่าเฉลี่ยเป็น 3.90, 3.77 3.67, 3.62, 3.53 และ 2.45 ตามลำดับ

2.7 การใช้เวลาในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่ในระดับปานกลาง ถ้าจัดระดับการใช้เวลาจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้ การดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การร่วมมือกับประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น การส่งเสริมการจัดกิจกรรมบริการประชาชนตามโอกาสอันสมควร การแจ้งโครงการต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองควรทราบโดยเอกสาร จัดทำเอกสาร คู่มือนักเรียน ระเบียบการต่าง ๆ ของโรงเรียน การประชุมผู้ปกครองในรอบปีหรือตามโอกาสอันสมควร โดยค่าเฉลี่ยเป็น 3.71, 3.59, 3.38, 3.37 และ 3.37 ตามลำดับ

3. ผู้บริหารมีสาเหตุที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาในการบริหารงาน โดยเปล่าประโยชน์ อยู่ในเกณฑ์เสียเวลาบ้าง ถ้าจัดลำดับของสาเหตุเหล่านั้นจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้ งบประมาณการใช้จ่ายไม่เพียงพอ ขาดยานพาหนะในการไปติดตอราชการ ความล่าช้าของหน่วยงานอื่นที่เราติดต่อด้วย การส่งข่าวสารไม่สะดวกหรือไม่ทันเหตุการณ์ เจ้าหน้าที่บางตำแหน่งไม่ได้รับการฝึกอบรมงานในหน้าที่หรือได้รับการฝึกอบรมมาไม่พอ การจราจรหรือการคมนาคมไม่สะดวก การสั่งการหรือการมอบหมายงานจากหน่วยเหนือไม่ชัดเจนหรือสั่งการสับสน ผู้ช่วยผู้บริหารทำงานไม่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานที่ไม่มีมีการวางแผน เกิดเหตุขัดข้องทางเทคนิคหรือจากบุคคล การประชุมที่ล้มเหลว ขาดความร่วมมือที่ดีจากชุมชนในท้องถิ่น มีปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุฉุกเฉิน ได้รับการรบกวนจากหน่วยงานอื่นมากเกินไป แหก "แวะ" มาเยี่ยมโดยไม่ได้นัดหมาย ความไม่กล้าที่จะปฏิเสธ ความไม่กล้าตัดสินใจ และการรบกวนจากโทรศัพท์ โดยค่าเฉลี่ยเป็น 2.66, 2.60, 2.55, 2.50, 2.46, 2.39, 2.23, 2.18, 2.12, 2.09, 2.09, 2.06, 1.89, 1.85, 1.84, 1.82, 1.78 และ 1.19 ตามลำดับ

4. จากการสังเกตพฤติกรรมการใช้เวลาในการบริหารงานแต่ละวันของผู้บริหาร ทำให้ทราบว่า ในแต่ละวันผู้บริหารจะใช้เวลาในการเดินดูการก่อสร้างภายในบริเวณโรงเรียนมากที่สุดถ้าหากมีการก่อสร้างในช่วงใด และที่รองลงไปคือการไปราชการหรือชู้รนอกโรงเรียน เหตุที่เป็นเช่นนี้ จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า เนื่องจากโครงสร้าง

ของโรงเรียนอยู่ในระบบราชการ (Bureaucracy) การปฏิบัติงานโดยเฉพาะเกี่ยวกับการก่อสร้างอยู่ภายใต้ระเบียบ คำสั่ง และการตรวจสอบจากส่วนกลางอย่างใกล้ชิด ดังนั้นอำนาจในการตัดสินใจสั่งการจากผู้บริหารผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ผู้บริหารจึงต้องใช้เวลามากเกี่ยวกับการนี้ให้สังเกตเห็นได้ชัด จึงดูเหมือนว่าผู้บริหารใช้เวลาในแต่ละวันเกี่ยวกับเรื่องนี้มากกว่าอย่างอื่น ซึ่งโดยขอเท็จจริงแล้วพฤติกรรมการใช้เวลาในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ก็ใช้เวลาพอ ๆ กัน แต่บางสิ่งก็ไม่สามารถจะสังเกตเห็นแยกแยะให้เห็นโดยชัดเจนได้

5. ปัญหาหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้เวลาในการบริหารที่เป็นตัวอย่าง ซึ่งรวบรวมได้จากแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้ ผู้ใ้บังคับบัญชามักไม่ยอมเสียสละเวลาเพื่องานราชการทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร เสียเวลามาก งบประมาณไม่เพียงพอ การปฏิบัติงานไม่เป็นขั้นตอน บุคลากรขาดความชำนาญงานในหน้าที่ ผู้ใ้บังคับบัญชาไม่ติดตามผลงาน บุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงาน การขาดยานพาหนะ วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ขาดความสะดวกเรื่องสถานที่ ระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ระบบการสื่อสารไม่คล่องตัว เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเสียเวลาในการบริหารงานของผู้บริหารทั้งสิ้น

อภิปรายและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้ มีข้อที่น่าสังเกตและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ส่วนใหญ่เป็นชายอายุระหว่าง 31 ถึง 40 ปี และมีอายุราชการอยู่ระหว่าง 16 ถึง 20 ปี มีวุฒิปริญญาตรีเกือบจะทุกคน (คือ 113 คน จาก 133 คน) สถานภาพทางตำแหน่ง เป็นอาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่จำนวนเท่า ๆ กัน คือ 57 : 54 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 6 ปี เป็นส่วนใหญ่ (72.9 %) ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับโรงเรียน จากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนแบบสหศึกษา เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (คือมีห้องเรียนต่ำกว่า 12 ห้องเรียน) จำนวนครู-อาจารย์ และนักการภารโรง

อยู่ในเกณฑ์จำนวนน้อย โรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 60 ถึง 100 กิโลเมตร ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการเดินทางไปติดต่อบุคลากรที่จังหวัดหรืออำเภอ อย่างน้อยเดือนละ 6 ครั้ง ในแต่ละครั้งต้องใช้เวลาในการเดินทางไป-กลับตั้งแต่ 2 ถึง 4 ชั่วโมงขึ้นไป จากผลการวิจัยที่กล่าวมานี้พอจะอนุมานได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อย แต่ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่มาก ซึ่งในเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กรมสามัญศึกษาซึ่งรับผิดชอบโรงเรียนระดับนี้โดยตรง น่าจะให้ความสนใจในเรื่องความสะดวกต่าง ๆ ของผู้บริหารเป็นจุดสำคัญ เพราะผู้บริหารต้องอยู่ในฐานะผู้นำของสถานศึกษา มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย หากขาดความสะดวกในเรื่องปัจจัยการบริหารแล้ว ก็อาจทำให้เกิดการท้อแท้เบื่อหน่ายที่จะต้องรับผิดชอบงานมาก ๆ ความสะดวกดังกล่าวนี้ได้แก่ ความสะดวกในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ระบบการติดต่อสื่อสาร งบประมาณ ยานพาหนะและสวัสดิการในเรื่องความเป็นอยู่ อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่จะต้องติดต่อบุคลากรที่อำเภอ และจังหวัด อยู่เสมอ ฉะนั้นความสะดวกในเรื่องการเดินทาง จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารงาน คืออย่างน้อยก็ช่วยประหยัดเวลาในการเดินทาง ทำให้มีเวลาพอที่จะควบคุมดูแลงานในด้านอื่น ๆ ได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นเรื่องความสะดวก จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ดังขอเขียนของ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ที่กล่าวว่า "ความสะดวกทำให้ประหยัดเวลา และการรู้จักสรรเวลาทำให้งานมีประสิทธิภาพ"¹

¹ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, "แนวการบริหารเวลาสำหรับนักบริหาร," (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2519), หน้า 3.

2. ในเรื่องการใช้เวลาในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 5 คำนั้น จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการ ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละคนให้ความสำคัญแก่งานด้านวิชาการใกล้เคียงกัน ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก และจะใช้เวลาในการบริหารงานด้านนี้ประมาณร้อยละ 26.8 นับว่าเป็นการใช้เวลามากที่สุดในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญแก่งานด้านวิชาการใกล้เคียงกัน เพราะในการบริหารงานด้านวิชาการนั้น ผู้บริหารควรถือเป็นเรื่องสำคัญและใช้หลักบริหารโดยการกระจายอำนาจ แบ่งความรับผิดชอบให้แก่ครูทุกคนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก" ผู้บริหารควรใช้เทคนิคในการกระตุ้นเตือนให้ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ขยันขันแข็งและทำงานด้วยความเต็มใจ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่สูง และให้ทุกคนมีความสำนึกว่างานวิชาการคือหัวใจของโรงเรียน ซึ่งถ้าทำไต่ดังนี้แล้ว จะทำให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพ¹ และผู้บริหารจะได้มีเวลาไปบริหารงานด้านอื่นอย่างเพียงพอ

3. การบริหารงานด้านบุคคลนั้น จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันใช้เวลาในการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้คงจะเป็นเพราะว่า ภารกิจเกี่ยวกับงานบุคคลที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติทั้งในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีพอ ๆ กัน ซึ่งเมื่อมาพิจารณางานเกี่ยวกับด้านบุคคลแล้ว ก็น่าจะเป็นเช่นนั้น และผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ คงจะมองเห็นเช่นเดียวกันว่า การบริหารบุคลากรในโรงเรียนนั้นถือว่าเป็นงานการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานทุกประเภทในโรงเรียน จะได้ผลหรือไม่

¹ อภิกรมย์ ฌ นคร และคณะ, การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, (พระนคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 72.

ขึ้นอยู่กับรู้จักใจคนหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่างๆ คำนึงถ่วงของ าพณา จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรีได้เคยกล่าวไว้ว่า "...คนเป็นผู้นับดาวใหญ่ทุกอย่างเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือการจัดการอย่างไร ๆ ก็ตาม คนยอมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้จัดงาน ซึ่งรวมถึงการริเริ่มวางแผน การบริหาร การกำกับ การ ตลอดจนจนถึงการดำเนินงานและคอยปรับปรุงงาน....." ¹ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน จะต้องพึงเล็งเป็นพิเศษเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การบริหารบุคลากรในโรงเรียนได้รับผลดี ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่ย่างยาก เพราะมนุษย์ย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ไม่แน่นอนเสมอ เช่นมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน แต่ละคนย่อมมีความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ ความคิด ความต้องการแตกต่างกัน ความแตกต่างในสิ่งเหล่านี้ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในอันที่จะร่วมมือในการทำงาน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนที่จะใคร่คิดปะ หลัดกัน เพื่อหรือทฤษฎีทางการบริหารให้เป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใด ในความจำกัดของเวลาที่เท่ากัน

4. การบริหารงานด้านธุรการ การเงินและอาคารสถานที่ จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่า โดยส่วนรวมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้เวลาในการดำเนินงานด้านนี้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้เวลาบริหารงานด้านนี้ของโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัน และจากการสังเกตก็เห็นได้ชัดว่าในแต่ละวันผู้บริหารจะใช้เวลาในการดำเนินงานด้านนี้มาก ที่เป็นเช่นนั้นเป็นเพราะวางแผนธุรการ เป็นงานบริการ หน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่วางไว้ในโรงเรียน จุดมุ่งหมายอันสำคัญก็คือการให้การศึกษาแก่นักเรียน ดังนั้นหัวใจของโรงเรียนก็คือ งานด้านเกี่ยวกับการสอน การให้บริการแก่นักเรียนซึ่งถือเป็นชีวิตของสถาบัน การบังคับบัญชาควบคุมดูแลให้องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถือว่าเป็นหลักในการจัดสายงาน

¹ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์, "คำกล่าวในการเปิดสัมมนาพัฒนาผู้บริหารรุ่นที่ 2," ประมวลสุนทรพจน์ของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (พระนคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2507)

"ส่วนการทำบัญชีการรักษารักษาเงิน การก่อสร้างหรือตกแต่งอาคารสถานที่ตลอดจนการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ชีวิตของสถาบันแต่ละแห่งดำเนินไปด้วยความราบรื่น งานเหล่านี้แม้จะไม่เป็นหัวใจของการดำเนินงานของโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติ มักจะมีความสำคัญในแง่ที่เป็นหน่วยงานบริการแก่ฝ่ายสอนและฝ่ายบริการนักเรียน"¹ อีกอย่างหนึ่งความผิดพลาดในการดำเนินงานด้านนี้หากเกิดขึ้นแล้ว จะเป็นที่ประจักษ์ชัดเจนนยิ่งกว่างานด้านอื่น ดังนั้นจึงปรากฏว่าโรงเรียนต่าง ๆ จะเอาใจใส่งานธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ยิ่งกว่างานด้านอื่น ๆ อันเป็นจุดหมายที่แท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากใช้เวลาในการบริหารด้วยการปฏิบัติงานด้านธุรการและบริการต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างเห็นชัด จึงทำให้เกิดความแตกต่างในการใช้เวลาบริหารงานด้านนี้ตามขนาดของโรงเรียน เพราะโรงเรียนยังมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าใดงานด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และบริการต่าง ๆ ก็ยิ่งซับซ้อนมากขึ้นเท่านั้น การใช้เวลาในการดำเนินงานด้านนี้ก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

5. งานบริหารงานกิจการนักเรียน จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาดใช้เวลาในการบริหารงานด้านนี้ไม่แตกต่างกันและใช้เวลาประมาณร้อยละ 15.74 ของการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน และผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้เวลาในการดำเนินงานด้านนี้ด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก แต่จากการสังเกตไม่สามารถมองได้ชัดเจกว่าในแต่ละวันผู้บริหารใช้เวลาเกี่ยวกับด้านนี้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานกิจการนักเรียนที่ผู้บริหารได้มอบให้ ครู-อาจารย์ เป็นผู้ดำเนินการแทนอยู่แล้ว ตนเองเป็นแต่เพียงคอยควบคุมดูแลอยู่ห่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้ งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญและนำปฏิบัติด้วยตนเองให้บ่อยที่สุด เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ ครู-อาจารย์ เพราะในปัจจุบันเราต้องยอมรับว่าการจัดการศึกษานั้น ต้องให้เด็กเป็นศูนย์กลาง ทำทุกอย่างเพื่อเด็ก

¹ อภิรมย์ ณ นคร และคณะ, การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, หน้า 165.

โรงเรียนมัธยมในปัจจุบันจะต้องมีการไหว้ด้วยอยู่เสมอ เพื่อพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารกิจการนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงควรจะได้รับความสะดวกใจจากผู้บริหารอย่างใกล้ชิด

6. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนแต่ละขนาดใช้เวลาในการบริหารงานด้านนี้แตกต่างกัน และเป็นที่น่าสนใจเท่าไร ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจะใช้เวลาในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เป็นลำดับ คือ เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้น การใช้เวลาในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนก็จะลดลงที่เป็นเช่นนี้คงจะเป็นเพราะว่า เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้นภาระกิจของผู้บริหารที่จะต้องไปควบคุมดูแลงานด้านอื่น เช่น งานบุคคล งานวิชาการ หรืองานธุรการ การเงินฯ ก็ต้องมากขึ้นด้วย จึงทำให้การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชนใช้เวลาอันน้อยลงด้วย ซึ่งผิดกับโรงเรียนขนาดเล็กที่ผู้บริหารควรจะต้องใช้เวลาในการบริหารงานด้านนี้มากกว่าเพื่อดึงชุมชนให้มาอนุเคราะห์หรือช่วยเหลือโรงเรียนให้มาก แต่ถึงอย่างไรก็ตามจากการพิจารณาตัวเลข ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้เวลาในการบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในลำดับสุดท้าย จาก 5 ด้าน ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่คงคิดว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นนั้น จัดตั้งและดำเนินการด้วยเงินงบประมาณจากรัฐบาล ไม่จำเป็นต้องพึ่งความช่วยเหลือจากชุมชนมากนักก็สามารถดำเนินกิจการโรงเรียนไปได้เอง โรงเรียนจึงดูห่างเหินกับชุมชน และไม่มีกิจกรรมใด ๆ ที่จะส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมากนัก ข้อเสนอแนะสำหรับเรื่องนี้ก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้เข้าใจว่า ภาวะบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่สำคัญคือ รับผิดชอบต่อบรมสังฆสอน บุตรหลานของประชาชนผู้เสียภาษีให้รัฐนำมาจ่ายให้ดำเนินกิจการของโรงเรียน โรงเรียนจึงเป็นพื้นที่แก่ชุมชนอยู่ อีกประการหนึ่งในฐานะที่โรงเรียนกับบ้าน ครกกับผู้ปกครอง ต้องทำหน้าที่ที่คล้ายคลึงกัน คือ การอบรมดูแลให้เยาวชนของชาติเป็นคนดีมีคุณคา จึงควรจะได้ติดต่อประสานสัมพันธ์ทราบความต้องการของกันและกัน หาวิธีแก้ข้อบกพร่องร่วมกัน เสริมสร้างสิ่งที่ดีให้ดียิ่งขึ้น การอยู่อย่างใกล้ชิดจะทำให้เกิดความคิดแคบและอาจทำให้

เสียโอกาสที่จะได้รับความช่วยเหลือใด ๆ ที่ควรจะได้ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน อาจมีผลให้โรงเรียนมีความสมบูรณ์ในด้านต่าง ๆ ยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรหาโอกาสใช้เวลาในการบริหารงานด้านนี้ให้มากขึ้น

7. สาเหตุที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาในการบริหารโดยเปล่าประโยชน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่นั้น สาเหตุที่สำคัญคือ งบประมาณ การใช้จ่ายไม่เพียงพอ ขาดยานพาหนะในการไปติดต่อราชการ ความล่าช้าของหน่วยงานอื่นที่ติดต่อกับ และการส่งข่าวสารไม่สะดวกหรือไม่ทันเหตุการณ์ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า สาเหตุเหล่านี้เป็นสาเหตุภายนอกที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะควบคุมด้วยตนเองได้อย่างเต็มที่ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะว่า ถ้าหากผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการคาดคะเน และวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าไว้มาก่อน มีการกระจายงานที่เหมาะสม ก็อาจจะบรรเทาการสูญเสียเวลาจากสาเหตุเหล่านี้ได้ อีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติคือ ควรจะมีบันทึกการใช้เวลาในการปฏิบัติงานแต่ละวันไว้ด้วย เพื่อจะสะดวกแก่การฝึกจับบันทึกการใช้เวลาเป็นระยะ ๆ ตามความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้รู้จักวางแผนการใช้เวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน และงานแต่ละด้านนั้นก็มีความสำคัญพอ ๆ กัน หากผู้บริหารได้วางแผนการใช้เวลาในการบริหารงานแต่ละด้านได้อย่างเหมาะสมแล้ว ปัญหาการสูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ก็จะเบาบางลงได้

8. จากการเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแต่ละวันงานที่สังเกตเห็นได้ง่ายและชัดที่สุดคือ คืองานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่างานด้านนี้เป็นงานบริการให้เกิดความสะดวกแก่งานด้านอื่น ผู้บริหารจึงต้องควบคุมดูแลด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด จึงดูเหมือนว่าผู้บริหารใช้เวลาในการบริหารงานด้านนี้มาก จนบางคน เข้าใจว่า การบริหาร คือการบริการ แต่จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ปรากฏว่า ผู้บริหารได้ใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการมากกว่างานด้านอื่น ๆ ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต กับข้อมูลที่ได้จาก

แบบสอบถามไม่สามารถจะสอดคล้องกันได้ เพราะงานบางอย่างไม่สามารถจะสังเกตเห็นได้ชัด ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารได้ทุ่มเทเวลาเพื่องานด้านนั้นมากกว่างานด้านอื่น ดังนั้นแนวทางวิจัยที่จะใช้แบบสังเกตสนับสนุนแบบสอบถามให้ได้สอดคล้องกันนั้น จึงน่าจะเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมถึงเรื่องการใช้เวลาในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน นับว่ามากเกินไป ทำให้ศึกษาถึงการใช้เวลาในการบริหารงานแต่ละด้านไม่ละเอียดลึกซึ้งพอ ผลการวิจัยอาจไม่ละเอียดเท่าที่ควร การวิจัยในคราวต่อไป ควรกำหนดประเภทของงานที่จะวิจัยในแง่ของการใช้เวลาในการบริหารให้จำเพาะเจาะจงลงไป เช่น การใช้เวลาในการบริหารงานด้านวิชาการ หรือด้านธุรการ หรือด้านกิจการนักเรียนเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง เพื่อจะได้ศึกษาให้ทราบ โดยละเอียดและลึกซึ้งว่าในแต่ละด้านนั้นผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาทำอะไรบ้าง
2. โรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีขนาดต่าง ๆ กัน ปริมาณงานที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละแห่งจะปฏิบัติก็แตกต่างกัน ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องการใช้เวลา ที่นำมาใช้ร่วมกันในการวิจัยอาจได้ผลคลาดเคลื่อน การวิจัยในคราวต่อไปควรจะต้องเลือกโรงเรียนที่มีขนาดใกล้เคียงกันในแต่ละเขตการศึกษา เช่น เล็งวิจัยเฉพาะโรงเรียนประจำจังหวัดของทุก ๆ เขตการศึกษา หรือโรงเรียนประจำอำเภอหรือโรงเรียนประจำตำบลของทุก ๆ เขตการศึกษา ไปเป็นแต่ละกลุ่ม จะทำให้ทราบปัญหาเรื่องการใช้เวลาของผู้บริหารในแต่ละกลุ่มชัดเจนยิ่งขึ้น
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่ง ควรจะได้นำแนวทางการวิจัยครั้งนี้ไปทำการวิจัยเชิงปฏิบัติในการทำงานของตนในแต่ละวันว่า ได้ใช้เวลาในการปฏิบัติภารกิจของตนไปอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ทราบสิ่งบกพร่องหรือปัญหาต่าง ๆ แล้วหาวิธีปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องและปัญหานั้นให้ดีขึ้นต่อไป

4. การวิจัยโดยการเฝ้าสังเกต (Observatory Research) ควรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยเกี่ยวกับการใช้เวลาในการปฏิบัติงานของคนที่การวิจัยโดยการเฝ้าสังเกตจะทำให้ทราบปัญหาได้ดีกว่าการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพียงอย่างเดียว.



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย