

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

รายละเอียดที่จะเสนอในบทนี้ จะเสนอสิ่งที่เป็นสาระสำคัญ เรื่อง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 4

ในการดำเนินการวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มี ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เพียงคนเดียว จากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระนอง จังหวัดพังงา จังหวัดกระบี่ จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดตรัง สรุปผลของการวิจัย มีดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก พบว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการจัดทำแผนภูมิบริหารงานของโรงเรียน โดยกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไว้ 2 ลักษณะ ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดอยู่ในสายงานบริหาร (Line) มีส่วนน้อยที่กำหนดตำแหน่ง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่อยู่ในสายงานช่วยอำนวยความสะดวกการบริหาร (Staff) และผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีการปฏิบัติงานในหน้าที่ ดังนี้

1. งานที่รับผิดชอบขณะปฏิบัติหน้าที่รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในฐานะผู้รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และมีอำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้ในทุกเรื่อง

ส่วนงานที่ปฏิบัติในฐานะผู้รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่นั้นปฏิบัติงานธุรการมากที่สุด รองลงมาคือ งานบุคลากรและงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในงานธุรการปรากฏว่างานที่ปฏิบัติมากที่สุด เท่ากัน 2 งาน คือ การดูแลความเรียบร้อยทั่วไปภายในโรงเรียนและตรวจเวรยามแทนผู้บริหาร งานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดหาหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ส่วนในงานบุคลากรนั้น งานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมา คือ อนุญาตให้ครูลาพัก ลาป่วย และงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานกิจกรรมของโรงเรียน และการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ส่วนในงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น มีงานที่ปฏิบัติเพียง 1 งาน คือ การนำนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเดินทางเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

นอกจากนี้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้ปฏิบัติงานพิเศษอื่น ๆ อีก งานที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การควบคุมนักการภารโรงให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ รองลงมา คือ ทำหน้าที่รับหนังสือราชการจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุดมีเท่ากันมี 5 งาน คือ การรับใบเสร็จรับเงินจากเจ้าหน้าที่การเงินที่สำนักงานการประถม เป็นตัวแทนอาจารย์ใหญ่เข้าประชุมประจำเดือนที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทำหน้าที่รับเงินเดือนและเงินสวัสดิการของข้าราชการครู และนักการภารโรงที่ธนาคารทำหน้าที่ต้อนรับบุคลากรที่มาเชื่อมโรงเรียน และการนำครูและนักเรียนไปมอบสิ่งของให้กับครอบครัว นักเรียนของโรงเรียนที่ประสบอัคคีภัย

ในส่วนองระยะเวลาที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ได้ปฏิบัติหน้าที่รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ทั้งภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 นั้น มีระยะเวลา ระหว่าง 1 - 45 วัน ส่วนใหญ่รักษาการระหว่าง 1 - 10 วัน เมื่อพิจารณาในแต่ละภาคเรียน ปรากฏว่า ในภาคเรียนที่ 1 การทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงระยะเวลา 6 - 20 วัน (58%) ในภาคเรียนที่ 2 การทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระยะเวลา 1 - 10 วัน (80%)

2. การปฏิบัติหน้าที่ในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นการประจำ
- จากผลการวิจัย พบว่า อาจารย์ใหญ่ มีวิธีการมอบหมายงานประจำให้แก่ผู้ช่วย
 อาจารย์ใหญ่ที่ใช้มาก คือ มอบหมายโดยระบุเป็นคำสั่งของโรงเรียน รองลงมามอบหมายในที่
 ประชุมครู และใช้วิธีการกำหนดงาน โดยแผนภูมิบริหารงานของโรงเรียน
- งานประจำที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ คือ งานธุรการ งานบุคลากร
 งานกิจการนักเรียน และงานอาคารสถานที่
- งานในส่วนของงานธุรการที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยปฏิบัติมากที่สุด คือ งานธุรการ
 และงานสารบรรณ รองลงมา คือ การจัดเตรียมสมุดหลักฐานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน
 และงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดทำรายงานอุบัติภัยในโรงเรียน
- ปัญหาในการปฏิบัติงานธุรการที่สำคัญที่สุดคือ มีปัญหาด้านเวลาและปัญหาการ
 ปฏิบัติงานธุรการ เนื่องจากผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ต้องเป็นครูผู้สอน และงานด้านอื่น ๆ ที่มอบหมายมีมาก
 คือ ปัญหาเกี่ยวกับหนังสือเร่งด่วน จากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอส่วนใหญ่ไม่สามารถตอบ
 ได้ทันตามกำหนด เนื่องจากไปรับหนังสือล่าช้า และระยะเวลาที่ระบุในหนังสือกระชั้นชิดเกินไป
 และมีปัญหาเนื่องจากเรื่องบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานตามหนังสือสั่งการมักจะปฏิเสธ
 งานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ต้องเป็นภาระ รวมทั้งเมื่อมอบหมายงานไปแล้วมักจะไม่ปฏิบัติตามไม่เต็ม
 ความสามารถ ทำให้ต้องติดตาม สอบถามบ่อยครั้ง
- งานบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยปฏิบัติ คือ การดูแลจัดส่งบุคลากรเข้ารับการ
 อบรมและการประชุมตามโอกาสต่าง ๆ และการจัดทำเกี่ยวกับเรื่องการเลื่อนตำแหน่งของ
 บุคลากรให้สูงขึ้น เรื่องการจัดทำทะเบียนครู และทะเบียนประวัติของบุคลากร เรื่อง การควบคุม
 การลาการของอนุญาตไปราชการของบุคลากร และการจัดทำสมุดลงเวลามาปฏิบัติราชการ
- ปัญหาในการปฏิบัติงานบุคลากรที่สำคัญ คือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่สามารถตัดสินใจ
 ในงานได้อย่างเต็มที่ เป็นได้เพียงผู้เสนอแนวความคิดและช่วยประสานงาน
- งานกิจการนักเรียนที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยปฏิบัติ คือ ช่วยในงานกิจกรรม
 เสริมสร้างวินัยให้กับนักเรียน และกิจกรรมกีฬาและกรีฑาของโรงเรียนส่วนงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ
 กิจกรรมประชาธิปไตยของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมทำความสะอาดบริเวณโรงเรียน และกิจกรรม
 หน้าเสาธงในตอนเช้า

ปัญหาในการปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่สำคัญ คือ การขาดอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อถือ ขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองเข้าใจในการปฏิบัติงาน

งานอาคารสถานที่ที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยปฏิบัติ คือ การตรวจสอบเรียบร้อยของอาคารสถานที่

ปัญหาที่ประสบในการปฏิบัติงานอาคารสถานที่ คือ ปัญหาเกี่ยวกับปลวก ซึ่งยากแก่การควบคุมดูแล รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับนักการภารโรงทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่เรียบร้อย ต้องเข้าช่วยเหลือดูแลบ่อย

3. การปฏิบัติงานเฉพาะอย่างที่อาจารย์ใหญ่ ใช้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มอบหมายช่วยดูแล จากผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ใหญ่ มีวิธีการมอบหมายงานเฉพาะอย่างให้แก่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยดูแล 2 โดยวิธี วิธีการมอบหมายทั้งโดยการระบุเป็นคำสั่งของโรงเรียน และมอบหมายโดยตรงด้วยวาจาจากผู้บริหาร

งานเฉพาะอย่างที่ได้รับมอบหมายจากอาจารย์ใหญ่ ให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ผู้ช่วยดูแลนั้น ได้มอบหมายให้เข้าไปช่วยดูแลทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานมอบหมายให้ช่วยดูแลมากที่สุด คือ งานวิชาการ รองลงมา คือ งานบุคลากร และน้อยที่สุดมีเท่ากัน 2 งาน คือ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

งานวิชาการที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยดูแลในด้าน คือ การนิเทศการสอน การตรวจแผนการสอน และงานที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยดูแลน้อยที่สุด คือ การจัดพิมพ์ข้อสอบ วัตถุประสงค์ของกลุ่มโรงเรียนที่โรงเรียนได้รับมอบหมาย และการจัดการรายงานของโรงเรียน

งานบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยดูแลมากที่สุด คือ การควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมา คือ การจัดซื้อเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และงานที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยดูแลน้อยที่สุด คือ การจัดทำแสดงแผนภูมิบริหารงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งเข้ามั่งงั้นในระดับอำเภอ และการจัดปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน

งานอาคารสถานที่ที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยดูแล คือ การควบคุมการก่อสร้างรั้วของโรงเรียน และการช่วยกำหนดสิ่งก่อสร้างลงในผังของโรงเรียน

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่ได้รับมอบหมายให้ช่วยเหลือและมี คือ เป็น ผู้รับผิดชอบเชิงคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมาประชุมที่โรงเรียน และดูแลรับผิดชอบกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

4. การปฏิบัติงานพิเศษอื่น ๆ ที่อาจารย์ใหญ่ มอบหมายให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รับผิดชอบดูแลดำเนินการ

จากผลการวิจัยพบว่า งานพิเศษอื่น ๆ ที่อาจารย์ใหญ่มอบหมายให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รับผิดชอบดูแลดำเนินการที่มากที่สุด คือ ปฏิบัติเกี่ยวกับการรับส่งหนังสือราชการที่สำนักงานการ ประถมศึกษาอำเภอ รองลงมา เป็นกรรมการรับเงินเคียน และเงินสวัสดิการของข้าราชการครู และนิกการภารโรงที่ธนาคาร และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดำเนินการน้อยที่สุด คือ การขนส่งอาหารสดจากตลาดนำมาให้แม่ครัวของโรงเรียนเพื่อปรุงจำหน่ายให้นักเรียน การ ขอบริจาคสิ่งของจากชุมชนเพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียน การเป็นตัวแทนของโรงเรียนไปจัด ทำส่วนห่อหมกในกลุ่มโรงเรียน การเป็นตัวแทนของโรงเรียนไปจัดทำข้อสอบในกลุ่มโรงเรียน และการเป็นตัวแทนอาจารย์ใหญ่ดูแลการแข่งขันฟุตบอลประเพณี ซึ่งคณะกรรมการจัดการแข่งขัน ขอใช้สนามของโรงเรียน

5. ปัญหาที่เกี่วข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามทัศนะของ อาจารย์ใหญ่

จากผลการวิจัย พบว่า ปัญหาที่เกี่วข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่ที่เห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุด คือ เห็นว่า เป็นตำแหน่งที่ไม่มีอำนาจใน การปฏิบัติงาน ถ้าผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่สามารถปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ก็จะไม่สามารถควบคุม การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนได้ และปัญหา รองลงมา คือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่มีเพียง คนเดียวในโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง ทั้งงานช่วยบริหารและงานสอน ทำให้ทำงาน ในหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์และที่เห็นว่า เป็นปัญหาในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีโอกาส เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตนน้อย ทำให้ขาดความรู้และความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน

6. ปัญหาที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามทัศนะของตัวผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เอง

จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามทัศนะของตัวผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เอง คือ การไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาบุคลากรในโรงเรียน ทำให้มีความลำบากใจในการปฏิบัติงาน บางครั้งมีความอึดอัดใจ การสั่งงานจะไม่ได้ผลเต็มที่เหมือนผู้บริหาร การที่ต้องรับผิดชอบงานมากทั้งงาน ช่วยผู้บริหาร และงานด้านการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ ในโรงเรียนตามที่ผู้บริหารมอบหมาย

7. เรื่องที่อาจารย์ใหญ่ต้องการให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปรับปรุงและพัฒนาในการปฏิบัติงาน ตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่

จากผลการวิจัยพบว่า เรื่องที่อาจารย์ใหญ่เห็นว่าสำคัญและต้องการให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปรับปรุงและพัฒนาในการปฏิบัติงาน ควรเป็นผู้ที่มีความรักที่จะพัฒนาตนเองโดยศึกษาหาความรู้ และสมัครเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้เรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่ตามโอกาส ควรเป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานที่ดีภายในโรงเรียน สามารถช่วยผู้บริหารบริหารบุคคลให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียนได้ นอกจากนี้เห็นว่าควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติเหมาะสมทั้งในด้านความคิดและกิริยาสามารถปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนได้ และควรเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่เมื่อได้รับมอบหมายงานใดแล้ว ควรศึกษางานนั้นให้เข้าใจและทำงานในความรับผิดชอบให้เรียบร้อยเป็นปัจจุบัน

8. เรื่องที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ต้องการให้อาจารย์ใหญ่ช่วยเหลือ และให้การสนับสนุน ตามทัศนะของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

จากผลการวิจัยพบว่า เรื่องที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ต้องการให้อาจารย์ใหญ่ช่วยเหลือ และให้การสนับสนุน ตามทัศนะของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่มากที่สุด คือ ต้องการให้อาจารย์ใหญ่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้ค่าปรึกษา หรือแนะนำเมื่อมีปัญหาต้องการให้อาจารย์ใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โดยควรได้ชี้แจงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และต้องการให้อาจารย์ใหญ่กำหนดหน้าที่ที่ปฏิบัติให้มีความชัดเจนเป็น
 ลายลักษณ์อักษรตามระเบียบให้อาจารย์ใหญ่ให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
 ตามโอกาสที่เหมาะสม และควรช่วยจัดหาข้อมูลหรือเอกสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

การอภิปรายผล

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างแผนภูมิการบริหารโรงเรียนจากการศึกษาพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา
 ศึกษาขนาดเล็กที่มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เพียงคนเดียว ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้
 ได้จัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโรงเรียนโดยแสดงตำแหน่งผู้ช่วยผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไว้เป็น
 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ ลักษณะที่ 1 แสดงตำแหน่งผู้ช่วยผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่อยู่ในสายงานบริหารรอง
 จากอาจารย์ใหญ่ ลักษณะที่ 2 แสดงตำแหน่งผู้ช่วยผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อยู่ในสายงานอำนวยการหรือ
 สายงานที่ปรึกษา ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่และการกำหนดงานของ ก.ค.แล้วพบว่า ผู้ช่วย
 ผู้บริหารมีหน้าที่ช่วยผู้บริหารบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยุ สาร (2514 : 13)
 ได้กล่าวถึง ผู้ช่วยผู้บริหารไว้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ช่วยงานของผู้บริหารที่
 ได้รับมอบหมายงานของผู้ช่วยผู้บริหารเป็นลักษณะที่คอยช่วยเหลือ ไม่มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาครูหรือ
 ถ้าจะเขียนแผนภูมิโรงเรียนตามลักษณะดังกล่าวแล้ว ผู้ช่วยผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่จะต้องอยู่ในกลุ่มช่วย
 อำนวยการ (Staff) มากกว่าอยู่ในสายการบังคับบัญชาโดยตรง การจัดทำแผนภูมิที่แสดงตำแหน่ง
 และขอบข่ายงานที่ถูกต้อง จะทำให้บุคคลในหน่วยงานเข้าใจและรับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ดังนั้น
 การจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากร
 ที่เกี่ยวข้องว่าควรอยู่ในตำแหน่งใดงานแต่ละงานมีขอบข่ายการครอบคลุมงานอะไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อเป็น
 ประโยชน์ในการจัดระบบบริหารงานให้ถูกต้อง เพื่อความสะดวกในงานบริหารบุคคล และการติดตาม
 งานต่าง ๆ ในโรงเรียน

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ช่วยผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
 หน้าที่รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ งานที่ปฏิบัติมากที่สุด ในขณะรักษาการในตำแหน่ง
 อาจารย์ใหญ่ คือ การดูแลความเรียบร้อยทั่วไปภายในโรงเรียน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่
 ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความ

เรือบร้อย เมื่ออาจารย์ใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนได้ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารจำเป็นจะต้องปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหาร เพื่อให้งานต่าง ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปตามปกติดังในเอกสารคู่มือครูใหญ่ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2514 : 17) ได้กล่าวถึงผู้ช่วยผู้บริหารว่า คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และรักษาราชการแทนผู้บริหาร ตามที่ได้รับมอบหมายในเมื่อผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติราชการได้

และเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยเป็นที่น่าสังเกตว่า มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่บางส่วน ไม่สามารถตัดสินใจในงานสำคัญในขณะปฏิบัติหน้าที่รักษาราชการได้ ซึ่งตามบทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ในฐานะผู้รักษาราชการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ตามมาตราที่ 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 อ้างถึงในเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 20 เรื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 12) ได้ระบุถึงผู้ที่ทำหน้าที่รักษาราชการในตำแหน่งผู้บริหารที่ว่างลง หรือผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารคนใดที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รักษาราชการในตำแหน่งจะมีบทบาทเป็นผู้บริหารตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนทุกอย่าง จากผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ยังไม่ได้รับมอบอำนาจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 57 ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้ อาจจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียนล่าช้าและการที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจนั้น ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนให้ความสำคัญในตัวผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่น้อย ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นปัญหาอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และจากการศึกษาผลการวิจัยของ กาญจนา จงรักษ์ (2513 : 121 - 122) เรื่อง บทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสามสามัญ ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ในด้านการปฏิบัติงานนั้น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีความเห็นว่า อาจารย์ใหญ่ควรมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งผลการวิจัยของ ประภาศ เข็นกลาง (2525 : บทคัดย่อ) เรื่อง การปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกัน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการไม่มีอำนาจในการควบคุมการเรียนการสอน อาจเป็นไปได้ว่าการที่อาจารย์ใหญ่ไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่นั้น น่าจะมีสาเหตุมาจาก อาจารย์ใหญ่คิดว่าตนเองจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่องานและเหตุการณ์ต่าง ๆ ทุกอย่างที่เกิดขึ้น

ภายในโรงเรียน การตัดสินใจของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจไม่ตรงกับความต้องการของตน แต่อย่างไรก็ตามอาจารย์ใหญ่จะรับผิดชอบงานทุกอย่างย่อมเป็นไปได้ จำเป็นจะต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นที่เหมาะสมรับไปดำเนินการบ้างในกรณีที่มิใช่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารก็ควรจะมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจจัดปฏิบัติงานให้กับผู้ช่วยผู้บริหาร เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารลงบ้าง ซึ่ง ภิฑูโฑย ศาสตร์ (2516 : 374 - 378) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารต้องเตรียมทุกอย่างให้พร้อมโดยสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม มีแผนงาน กำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กำหนดวิธีปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เต็มใจมอบอำนาจหน้าที่อย่างจริงจัง ให้ความไว้วางใจ มีอิสระในการตัดสินใจจัดในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าหากอาจารย์ใหญ่ได้มีการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวนี้ก็จะ เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่จะได้รู้ถึงขอบเขตอำนาจการตัดสินใจอย่าง ชัดเจน ซึ่งจะเป็นผลดีในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ในโรงเรียนเห็นความสำคัญของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

3. ในเรื่องการมอบหมายงาน ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการมอบหมายงานให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติเป็น 3 ลักษณะ คือ การมอบโดยระบุเป็นคำสั่งของโรงเรียน การมอบหมายในที่ประชุมครู และการมอบหมายโดยตรงด้วยวาจาจากผู้บริหาร จากการศึกษา การมอบหมายงานทั้งสามลักษณะพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการมอบหมายงานโดยระบุเป็นคำสั่ง และมีการระบุขอบข่ายงานที่รับผิดชอบชัดเจน แต่ก็ยังมีโรงเรียนอีกบางส่วนที่มีการมอบหมายงาน ทั้งที่เป็นคำสั่งและในที่ประชุมครู โดยไม่ได้ระบุขอบข่ายงานที่ปฏิบัติให้ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ที่ ได้รับมอบหมายงานไม่รู้ขอบข่ายงานที่ตนต้องปฏิบัติ ทำให้มีความสับสนไม่แน่ใจในบทบาทของตนเอง ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน แต่ถ้ามีการมอบหมายงานที่ชัดเจนบุคลากรรับบทบาท หน้าที่และอำนาจของตนเองก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ถูกต้องและมี ประสิทธิภาพ ซึ่งการกำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน นอกจากจะทำให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายมีความ กระจ่างในงานรับผิดชอบของตนเองแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการติดตามประเมินการ ปฏิบัติงานอีกด้วย ดังที่ในเอกสารชุดมีกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 16 เรื่อง การมอบหมายงาน และการตัดสินใจของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 7) กล่าวถึง การมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบปฏิบัติเป็นไปด้วยดีมีหลักปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้ สํารวจ และวางแผนว่ามีงานอะไรบ้างจะมอบให้ใคร เมื่อมอบหมายงานให้กับบุคลากรแล้วต้องให้

คำแนะนำแก่ผู้รับมอบหมายงานเป็นการสร้างความมั่นใจให้กำลังใจ ควรกำหนดหลักเกณฑ์หรือ
นโยบายให้ชัดเจน กำหนดวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้รับมอบหมายงานรู้จักควบคุมดูแลงานใน
ความรับผิดชอบของตนเอง และวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน
เป็นผู้ประเมินผลงานตนเองแล้วมอบหมายงานโดยสั่งงานด้วยวาจาหรือมอบเป็นลายลักษณ์อักษร

4. ผลการวิจัยพบว่า งานประจำที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้รับมอบหมายมากที่สุด คือ
งานธุรการ รองลงมาคือ งานบุคลากร และงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ งาน
อาคารสถานที่ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว มีความแตกต่างจากผลการวิจัยของ พงศ์ ชัดนิ
(2536 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาในเรื่องบทบาทที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
ตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งกล่าวนำสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์
ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทักษะเกี่ยวกับบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนสูงสุด
ในงานอาคารสถานที่ ผลการวิจัยในครั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
ในเขตการศึกษา 4 ตั้งอยู่กระจัดกระจายตามที่ต่าง ๆ อาจารย์ใหญ่ อาจจะมีภาระกิจจำเป็น
ที่จะต้องออกไปติดต่อราชการยังหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งอยู่ห่างไกลออกไปจากโรงเรียน ผู้ช่วย
อาจารย์ใหญ่จำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่แทนอาจารย์ใหญ่ และจะต้องรู้งานทุกงานในโรงเรียน เพื่อ
ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย การที่อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมอบหมายงานธุรการให้ผู้ช่วย
อาจารย์ใหญ่ปฏิบัติอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้งานทุกงานในโรงเรียนดำเนินไปตามปกติ ทั้งนี้
เพราะว่างานธุรการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี
ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญู สาธาร (2516 : 307) กล่าวว่า งานธุรการมีความสำคัญต่อการ
บริหารการศึกษาไม่น้อย เพราะงานด้านอื่นจะราบรื่นเรียบร้อยเพียงใดก็ต้องอาศัยความร่วมมือ
ของฝ่ายธุรการด้วย และในเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 6 การบริหารงานธุรการ
และการเงิน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 4) ก็ได้กล่าวถึง
งานธุรการไว้ว่างานธุรการของโรงเรียนเป็นงานประสานและสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้สามารถ
ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น

เมื่อพิจารณางานธุรการที่ได้รับมอบหมาย พบว่า งานธุรการที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
ปฏิบัติ คือ งานสารบรรณ ในเรื่องของการจัดทำหนังสือราชการ การรับส่งหนังสือราชการ การ
เก็บหนังสือราชการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉีกิทธิชัย มานะศรีสุวิธิน (2528 : บทคัดย่อ)
ที่ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา

เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในด้านการบริหารงานธุรการมีมากในการควบคุมการปฏิบัติงาน สารบรรณ อาจจะถูกกล่าวได้ว่างานสารบรรณเป็นหัวใจสำคัญของงานธุรการ เพราะงานทุกงานจะดำเนินด้วยดีและเป็นปัจจุบันมากน้อยเพียงใด ล้วนขึ้นอยู่กับงานสารบรรณเป็นสำคัญ จึงน่าจะเป็นความเหมาะสมที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ รับผิดชอบงานธุรการและปฏิบัติงานในสารบรรณ ทั้งนี้เพราะว่างานสารบรรณจะเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและการบริหารงานโรงเรียน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวไว้ในเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 6 การบริหารงานธุรการและการเงิน (2532 : 5) ไว้ว่า งานสารบรรณเป็นงานที่สนับสนุนการบริหารและการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้บริหารในการบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยช่วยเหลือสนับสนุนงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกงาน และจากผลการวิจัยของ พงศ์ นิลพิน (2536 : 150) ที่ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติต่อบทบาทหน้าที่ที่คาดหวังของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติงานสูงสุดในงานธุรการ คือ ดำเนินงานหรือกำกับดูแลงานสารบรรณให้ปฏิบัติได้อย่างมีระบบถูกต้องและรวดเร็ว

เมื่อศึกษารายละเอียดการปฏิบัติงานของงานสารบรรณ พบว่าในส่วนของการปฏิบัติงานสารบรรณนั้น มี 2 ลักษณะ คือ การปฏิบัติงานสารบรรณที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติด้วยตนเองโดยตลอดทุกขั้นตอน และการปฏิบัติงานสารบรรณที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานสารบรรณของบุคลากรที่รับผิดชอบ ซึ่งการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวขึ้นอยู่กับระบบบริหารและนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนจำนวนบุคลากรในโรงเรียนนั้น ๆ เป็นสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานที่แน่ชัดว่าโรงเรียนจะต้องปฏิบัติงานสารบรรณในลักษณะใด เป็นอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดดังนั้น ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่อันแตกต่างกัน ดังที่ในเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 20 เรื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 5) ได้กล่าวไว้ว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจะรับผิดชอบงานแตกต่างกัน ^{ผู้ช่วย} ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรอบของงานของหัวหน้าสถานศึกษานั้น ๆ

ส่วนปัญหาสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับงานธุรการ พบว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ มีปัญหาเกี่ยวกับเวลาในการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สอนด้วยซึ่งสอดคล้องกับที่สำนักงานการประถมศึกษาได้กล่าวไว้ในเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 20 เรื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน (2534 : 5) ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เวลาในการปฏิบัติการสอนมากและไม่สามารถปฏิบัติงานช่วยบริหารได้เต็มที่ นอกจากนี้มีประเด็นปัญหาที่น่าสนใจ คือ ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ที่ใช้ในงานธุรการไม่เพียงพอกับความต้องการใช้ ได้แก่ เครื่องพิมพ์ดีด ตู้เก็บเอกสาร ซึ่งทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ปัญหาดังกล่าวอาจจะสืบเนื่องมาจากโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีมากทำให้งบประมาณที่ได้รับแต่ละโรงเรียนมีน้อยโรงเรียนจึงขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจะให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวให้มากขึ้น เพราะการสนับสนุนในเรื่องของวัสดุที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนมีคุณภาพที่ดีตามไปด้วย

5. งานบุคคลากร ที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าแตกต่างจากผลการวิจัยของ พิตส์ (Pitts, Hugh D, 1975 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาบทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในนครรัฐเวอร์จิเนีย พบว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีส่วนร่วมรับผิดชอบในหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากกว่างานอื่น ๆ จากผลการวิจัยในครั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า สาเหตุที่ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่รับผิดชอบงานการบริหารบุคคล รองลงมาจากงานธุรการนั้น เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับงานธุรการซึ่งเป็นงานที่สนับสนุนงานอื่น ๆ ในโรงเรียนและเป็นงานที่จะต้องจัดทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่ปฏิบัติงานนี้ ส่วนในงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นงานที่จัดกระทำกับบุคคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังที่ กิตติมาปริทีลลิก (2532 : 82 - 83) ได้กล่าวว่า คนนั้นเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในแต่ละบุคคล และแต่ละสถานการณ์ การบริหารงานบุคคลนี้จำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการหรือมอบหมายงาน และเป็นงานที่มีได้กระทำต่อเนื่องเป็นประจำผู้บริหารจึงสามารถปฏิบัติงานนี้ได้ด้วยตนเอง การมอบหมายงานด้านนี้ให้แก่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

จึงน้อยกว่าการมอบหมายงานธุรการ ซึ่งจากการศึกษางานที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้ปฏิบัติในงาน บุคลากรนั้นพบว่า เป็นการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากรและช่วยควบคุมการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงานการลาเท่านั้น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบนั้น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะเป็นเพียง ผู้ให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจเท่านั้นทั้งนี้เพราะการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวมี ผลกระทบต่อการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งมีผลมาจากความสามารถในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่ ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2532 : 379) ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียน ประถมศึกษา หน้าที่ 1 - 8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงาน บุคคลจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งและส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียน แต่อย่างไรก็ดีผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ก็เป็นกำลังสำคัญที่จะ ช่วยผู้บริหารดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนจากข้อพิจารณาดังกล่าว จึงอาจเป็นสิ่ง สันนิษฐานที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงเหตุผลที่ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่รับผิดชอบ งานบุคลากร รองลงมาจากงานธุรการ

ปัญหาสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงานเท่านั้น ปัญหาดังกล่าวอาจสืบเนื่องมาจากการที่ผู้ช่วยผู้บริหารไม่มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาในโรงเรียน ในเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรจะทำหนดบทบาทหน้าที่ให้แก่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ให้ ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ด้วยความสะดวกตามที่ สุวรรณ จันทร์สม (2522 : 52) ได้แสดงความเห็นในเรื่องดังกล่าวไว้ว่า หัวหน้าสถานศึกษาควรจะได้มอบอำนาจ เป็นภาวในให้ผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งจะทำการบริหารงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ส่วนงานประจำที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้รับมอบหมายน้อยที่สุด คือ งานอาคาร สถานที่นั้น ผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของ พงศ์ พัดอิน (2538 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาบทบาทที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ตามทฤษฎีของผู้บริหาร วิทยาลัยประถมศึกษา สังกัดสำนักงานจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมี ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารที่เป็นจริงสูงสุดในงานอาคารสถานที่ จากผลการวิจัย ครั้งนี้พบว่า งานที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติในงานอาคารสถานที่เป็นงานเกี่ยวกับการดูแลรักษา

และการขออนุญาตใช้สถานที่ รวมทั้งการตกแต่งบริเวณโรงเรียน ซึ่งการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นงานเกี่ยวกับการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ตามที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538 : 90 - 92) ที่ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติด้านอาคารสถานที่ในรายงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ซึ่งครอบคลุมงานเกี่ยวกับการตกแต่งอาคารสถานที่ การตรวจสอบสำรวจสภาพอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ตามปกติ การที่ผู้บริหารมอบหมายงานด้านนี้ให้ผู้อำนวยการใหญ่เป็นผู้ปฏิบัตินั้น เนื่องจากผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านธุรการและค้ำองปฏิบัติงานสอนด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกระจายงานไปให้ผู้อื่นได้ร่วมรับผิดชอบด้วย ทั้งนี้ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และผู้บริหาร อีกทั้งงานด้านอาคารสถานที่ไม่ใช่งานที่มีระบบงานซับซ้อน สามารถมอบหมายให้บุคลากรคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบปฏิบัติได้โดยมีอาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นผู้กำกับการปฏิบัติงาน

ส่วนปัญหาที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ระบุในงานด้านนี้คือการขาดความรับผิดชอบของนักการภารโรง เมื่อมอบหมายงานให้ปฏิบัติแล้วถ้าไม่ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดก็จะทำงานไม่เรียบร้อยตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ควรจะมีการมอบหมายงานและกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ชัดเจนแล้วก็ควรติดตามผล นอกจากนี้ควรให้ผู้ปฏิบัติคือ นักการภารโรงได้มีการประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง โดยจัดทำบันทึกการปฏิบัติงานของตนเองในแต่ละวัน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ติดตามการทำงานของนักการภารโรงได้สะดวกยิ่งขึ้น

ในการปฏิบัติงานประจำนั้นเมื่องานที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้รับมอบหมายให้ช่วยปฏิบัติเลย คือ งานวิชาการและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเมื่อพิจารณาในส่วนของงานวิชาการก็จะพบว่าน่าจะมีสาเหตุมาจากงานวิชาการเป็นงานหลักที่ละเอียดอ่อนและจำเป็นที่จะต้องให้เวลาในการปฏิบัติงานและจะต้องทุ่มเทให้กับงานอย่างจริงจัง จึงจะสามารถพัฒนานักเรียนและระบบการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ช่วยอาจารย์ใหญ่ในการบริหารงานอาจจะต้องมีภาระในการช่วยบริหารมาก ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านวิชาการได้เต็มที่ อาจารย์ใหญ่จึงไม่ได้พิจารณามอบหมายงานวิชาการให้กับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติเป็นงานประจำ ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงศ์ วัฒน (2538 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ตามทฤษฎีของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน มีทัศนคติเกี่ยวกับบทบาทที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารต่ำสุด คือ งานวิชาการ

ในส่วนของงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่ผู้บริหารไม่ได้มอบหมายให้ ผู้ช่วยผู้บริหารปฏิบัติ นั้น อาจเนื่องมาจากอาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีภาระกิจอื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียนดำเนินไปด้วยความราบรื่น แม้ว่างานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาของโรงเรียน แต่ไม่ได้หมายถึงบุคลากรในสาขการบริหารจะต้องเข้าไปปฏิบัติด้วยตนเอง อาจารย์ใหญ่อาจพิจารณามอบหมายงานดังกล่าวให้กับบุคลากรอื่นในโรงเรียนที่มีความเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการประสานงานเป็นผู้รับผิดชอบประสานงานในด้านนี้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนได้เช่นกัน แต่ทั้งนี้ก็ต้องอยู่ภายใต้ขอบข่ายของอาจารย์ใหญ่จากกล่าวได้ว่า อาจารย์ใหญ่ไม่ได้คาดหวังว่า ผู้ช่วยผู้บริหารจะต้องปฏิบัติในงานด้านนี้ ซึ่งดังปรากฏผลการวิจัยของ หงส์ นิลพิน (2538 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาบทบาทที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ และพบว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังว่า ผู้ช่วยผู้บริหารควรมีบทบาทต่ำสุดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

7. งานเฉพาะอย่างซึ่งเป็นงานที่ผู้บริหารพิจารณามอบหมายให้ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ช่วยเข้าไปควบคุมดูแล ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารได้มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เข้าไปควบคุมดูแลงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากรงานกิจการนักเรียน งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แต่งานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ช่วยปฏิบัติมากที่สุด คือ งานวิชาการ ซึ่งช่วยในเรื่องการนิเทศการสอนการตรวจแผนการสอนของครู และการจัดครูเข้าสอนแทนครูลาหรือขาด จากผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ว่าอาจารย์ใหญ่จะไม่มอบงานวิชาการเป็นงานประจำให้ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติโดยตรง แต่ก็ได้มอบหมายงานวิชาการในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนให้รับผิดชอบในลักษณะการช่วยบริหาร โดยการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น เดียวกับการมอบหมายให้รับผิดชอบบุคลากรในเรื่องการควบคุมปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นงานที่อาจารย์ใหญ่จะต้องรับผิดชอบโดยตรง ในงานดังกล่าวนี้ก็อาจกล่าวได้ว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้ทำหน้าที่แบ่งเบาภาระของอาจารย์ใหญ่เช่นกัน ส่วนในงานด้านอาคารสถานที่

และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
 นั่นคือผู้สอน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ก็ได้ช่วยเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการอาคารสถานที่และในงาน
 เกี่ยวกับกรรมการศึกษาของโรงเรียน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 ซึ่งจัดว่าเป็นงานที่สำคัญเช่นกัน เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยดังกล่าว ก็อาจกล่าวได้ว่าผู้ช่วย
 อาจารย์ใหญ่ได้รับมอบหมายให้มีส่วนร่วมในการช่วยบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งเป็น
 การแบ่งเบาภาระของผู้บริหารและสอดคล้องกับบทบาทของผู้บริหาร ดังที่ พันธุ์ หันนาคินทร์
 (2524 : 137) กล่าวว่า ผู้ช่วยผู้บริหาร คือ ผู้ช่วยแบ่งเบาภาระบางอย่างไปจากผู้บริหารและ
 พันธุ์ หันนาคินทร์ (2513 : 65) ยังได้กล่าวถึงหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนอีกว่ามีหน้าที่
 ควบคุมการสอน การจัดการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอนและควบคุมงานทะเบียนของโรงเรียน
 และนอกจากนี้ในเอกสารชุดนิกรบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 20 เรื่องบทบาทหน้าที่และความ
 รับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
 (2534 : 8) ได้กำหนดภารกิจหลักของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนได้ประการหนึ่งว่าช่วยบริหาร
 โรงเรียน เช่น วางแผนปฏิบัติงาน ช่วยกำหนดหน้าที่และดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียน
 ช่วยกำกับติดตามนิเทศ และประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการ บุคลากรกิจการนักเรียน
 ธุรการและการเงิน อาคารสถานที่ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

8. ผลการวิจัยงานพิเศษอื่น ๆ พบว่า งานพิเศษอื่น ๆ ที่ผู้ช่วยผู้บริหารได้รับ
 มอบหมายให้ช่วยปฏิบัติ คือ การรับส่งหนังสือราชการที่สำนักงานการประถมศึกษา การควบคุม
 นักการภารโรงให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นคณะกรรมการรับเงินเดือน
 และเงินสวัสดิการของครูและนักการภารโรงที่ธนาคารกรุงไทย และการเป็นผู้รับใบเสร็จรับเงิน
 หัก ๗ ที่จ่ายของบุคลากรในโรงเรียน จากเจ้าหน้าที่การเงินที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
 อาจกล่าวได้ว่าหน้าที่ที่อาจารย์ใหญ่มอบหมายงานพิเศษดังกล่าว ให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติ
 อาจารย์ใหญ่ได้พิจารณาแล้วว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการควบคุมการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากร มีความรับผิดชอบและมีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ
 ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้ช่วยผู้บริหาร ดังที่ในเอกสารชุดนิกรบรมด้วย
 ตนเอง เล่มที่ 20 เรื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน สำนักงาน
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 18 - 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ช่วย

ให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสรุปได้ว่า ผู้เข้าผู้บริหารต้องมีความรู้ทั้งด้านการบริหารการจัดการเรียนการสอน และความรู้ทั่วไปควรมีความสามารถหลาย ๆ ด้านและมีทักษะด้านเทคนิควิธีด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ผลการวิจัยปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่ ได้ พบว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามทัศนะของ คือ เนื่องจากตำแหน่ง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นตำแหน่งที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรง ถ้าผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือก็จะไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนได้ และเนื่องจากผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่มีเพียงคนเดียวในโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานหลายอย่าง ทั้งงานช่วยบริหารและงานสอนทำให้ปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ได้ยากผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่บางคนขาดความรู้และความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยโดยสรุปจากทัศนะของอาจารย์ใหญ่ พบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ คือ อาจารย์ใหญ่มีความคิดว่าตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นตำแหน่งที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรง บุคลากรในโรงเรียนจะให้ความเชื่อถือในตัวผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานของตัวเอง และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ต้องรับผิดชอบงานหลายอย่างทั้งงานช่วยบริหารและงานสอน ทำให้ปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ได้ยาก ตลอดจนผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่บางคนขาดความรู้และความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามทรรศนะของอาจารย์ใหญ่น่าจะมีสาเหตุมาจากการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

10. ผลการวิจัยถึงปัญหาการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามทัศนะของที่ได้พบว่า การปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่เป็นปัญหามากที่สุด คือการไม่มีอำนาจบังคับบัญชาบุคลากรในโรงเรียนอย่างแท้จริง ทำให้มีความลำบากใจในการปฏิบัติงาน บางครั้งมีความอึดอัดใจ การสั่งงานก็จะไม่ได้ผลเต็มที่เหมือนผู้บริหาร และต้องรับผิดชอบงานมากทั้งงานช่วยผู้บริหารและงานด้านการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ ในโรงเรียนตามที่ผู้บริหารมอบหมาย

เมื่อพิจารณาผลจากการวิจัยโดยสรุป จากทัศนะของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เอง พบว่า สิ่งที่เป็นปัญหาในการปฏิบัติงาน คือ การที่ไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมองไม่เห็นความสำคัญ ตลอดจนงานที่ต้องรับผิดชอบมากทั้งงานช่วยบริหารและงานสอน แต่มีโอกาสร่วมประชุมกับผู้บริหารอื่น ๆ และได้เข้ารับการอบรมน้อย ปัญหาดังกล่าว น่าจะมีสาเหตุมาจากตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ เป็นตำแหน่งที่อยู่ในสำนักงานบริหารก็จริง แต่ไม่ได้หมายความว่า จะมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ช่วยเหลือเท่านั้น ไม่มีบทบาทที่ชัดเจน ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารไว้กว้าง ๆ ไม่ได้ระบุอำนาจและขอบเขตงานให้ชัดเจน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่จึงเป็นบุคคลที่อยู่ตรงกลางระหว่างครูผู้สอนและผู้บริหารจัดได้ว่ามีความลำบากในการวางตัว

11. เรื่องที่ควรปรับปรุงหรือพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่

จากผลการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า สิ่งที่มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ควรที่ปรับปรุงหรือพัฒนา มากที่สุดตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่ คือ ควรเป็นผู้ที่มีความรักที่จะพัฒนาตนเองโดยการศึกษาความรู้ และสมัครเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้เรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานในหน้าที่ ตามโอกาส และการพัฒนาทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์และเป็นผู้ประสานงานที่ดี ภายในโรงเรียน สามารถช่วยผู้บริหารบุคคลให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียนได้

เมื่อพิจารณาผลจากการวิจัยโดยสรุปจากทัศนะของอาจารย์ใหญ่พบว่า สิ่งที่ต้องการ ให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่นำไปปรับปรุงหรือพัฒนาในการปฏิบัติงานตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่ คือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ควรจะเป็นบุคคลที่มีความต้องการพัฒนาตนเองและสนใจที่จะเข้ารับการพัฒนา เพื่อนำวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนางานในหน้าที่ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นแบบอย่างที่ดีสามารถเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารและบุคลากรทั่วไป เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงานกับบุคลากรในโรงเรียน จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจาก อาจารย์ใหญ่ต้องการให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลที่สามารถช่วยเหลืองานอาจารย์ใหญ่ได้จริง และต้องการให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียน เพราะว่าการที่ มีความรู้ความสามารถอย่างชัดเจนในงานและเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ ตลอดจนมีการวางตัวที่ดีก็จะ

เป็นสิ่งที่จะสนับสนุนให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนและทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

12. ผลการวิจัยถึงเรื่องเรื่องที่มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากอาจารย์ใหญ่ตามทัศนะของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ซึ่งได้พบว่า เรื่องที่มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากอาจารย์ใหญ่ คือ มากที่สุด คือ ต้องการให้อาจารย์ใหญ่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้คำปรึกษาหรือแนะนำเมื่อมีปัญหา รองลงมาคือ ต้องการให้อาจารย์ใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โดยควรได้ชี้แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และน้อยที่สุดในเรื่องต้องการให้อาจารย์ใหญ่กำหนดหน้าที่ที่ปฏิบัติให้มีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ตามระเบียบขลอลงอาจารย์ใหญ่ควรมีการให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตามโอกาสที่เหมาะสม และควรช่วยจัดหาข้อมูลหรือเอกสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยโดยสรุปจากทัศนะของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ พบว่า สิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากอาจารย์ใหญ่ คือ ต้องการให้อาจารย์ใหญ่ให้การสนับสนุนในการทำงานและให้ความสำคัญกับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ควรชี้แจงบทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ให้กับบุคลากรในโรงเรียนทราบ ผู้บริหารควรกำหนดหน้าที่และมอบหมายนโยบายในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน รวมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามโอกาส และสนับสนุนด้านข้อมูลที่จำเป็น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความต้องการดังกล่าวของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ เนื่องจากตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นตำแหน่งที่ไม่มีอำนาจที่แท้จริงในการปฏิบัติงานด้านการบริหารของโรงเรียน การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ยังต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากอาจารย์ใหญ่ เพราะว่าโดยตำแหน่งของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เองแล้วต่างก็รู้ว่าตำแหน่งของคนไม่มีอำนาจในการบริหารงาน ถ้าหากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุก ๆ ด้านนี้ จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้ แต่หากว่าอาจารย์ใหญ่ให้การสนับสนุนการทำงานของตัวผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ก็จะได้รับการยอมรับจากบุคลากร ซึ่งจะทำให้เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้และสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนภูมิบริหารงานของโรงเรียนมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ กำหนดให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่อยู่ในสายงานบริหาร และสายงานช่วยอำนวยการบริหาร ซึ่งโดยตำแหน่งแล้วผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ช่วยการบริหารงานของอาจารย์ใหญ่ ดังนั้น ก่อนการจัดทำแผนภูมิบริหารของโรงเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องควรจะได้ศึกษาที่เข้าใจอย่างแนบแน่นถึงตำแหน่งของบุคลากรที่ปรากฏในแผนภูมิบริหารงาน เพราะแผนภูมิบริหารงานจะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เห็นถึงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน และขอบเขตความรับผิดชอบงานของบุคลากร การจัดทำแผนภูมิบริหารที่ชัดเจน จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนรู้บทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน
2. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดทำคำสั่งการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรนั้น คำสั่งเป็นเอกสารทางราชการที่สำคัญที่กำหนดหน้าที่ของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ในการจัดทำคำสั่งนั้นผู้บริหารควรจัดทำคำสั่งให้มีความชัดเจนโดยระบุขอบเขตงานความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติและติดตามงาน
3. การปฏิบัติหน้าที่รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่นั้น จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ซึ่งประสบปัญหา การขาดความเชื่อถือจากบุคลากร ทั้งนี้สาเหตุเนื่องมาจาก ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาโดยตรง เพื่อเป็นการให้ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างราบรื่น อาจารย์ใหญ่ควรจะระบุอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ให้ชัดเจน และให้การสนับสนุนในสิ่งที่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้ปฏิบัติในขณะที่ทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่
4. ผลการวิจัย พบว่า งานประจำที่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ คือ งานธุรการ ซึ่งปัญหาที่ประสบ คือ ปัญหาด้านเวลาในการปฏิบัติงาน เพราะต้องช่วย

กิจการด้านการบริหารและงานสอน เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรจะได้มีการกระจายงานให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมากขึ้น

5. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีโอกาสได้เข้าประชุมอบรม เพื่อพัฒนาตนเองน้อย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีนโยบายให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตนเองให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

สำหรับการวิจัยต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะวิจัยเรื่องต่อไปนี้

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในการบริหารงานของโรงเรียน
2. บทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในการประสานงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ในโรงเรียน

3. ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ ในการบริหารโรงเรียนของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

ในฐานะผู้รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

4. ความคาดหวังของครูและอาจารย์ใหญ่ที่มีต่อผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
5. การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในเขตอื่น
6. ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่ได้รับมอบหมาย
7. รูปแบบการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย