

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียล
2. เสนอแนะโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียล

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหาร และครูของโรงเรียนของมูลนิธิทั้ง 11 โรงเรียน ประชากรประกอบด้วยผู้บริหาร ได้แก่ อธิการ ครูใหญ่ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งอธิการ หัวหน้าสาย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าระดับ จำนวน 38 คน และกลุ่มตัวอย่างประชากรประกอบด้วย ครู โดยการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบง่าย จำนวน 283 คน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากร 332 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถาม และแนววิเคราะห์เอกสาร การสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นด้วยการศึกษาเอกสารและตำราต่าง ๆ และเสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูของ 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ และโรงเรียนเซนต์คอมินิก จำนวน 30 คน

3. การส่งและเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมเอกสารสัมภาษณ์ผู้บริหาร และนำแบบสอบถามส่งที่โรงเรียนด้วยตนเอง และขอให้ผู้บริหารรวบรวมแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียนของมูลนิธิทั้ง 11 โรงเรียน จำนวน 47 คน นำแบบสอบถามส่งไป 283 ฉบับ ได้รับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ ใช้ในการวิจัยได้จำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.05

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพส่วนตัวของผู้รับการสัมภาษณ์และของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางมีคำบรรยายประกอบ ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างปัจจุบันของโรงเรียนของมูลนิธิ ประกอบด้วยอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์ การสื่อสาร และการควบคุม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางมีคำบรรยายประกอบ ข้อมูลที่ได้จากแนววิเคราะห์เอกสาร นำเสนอโดยการบรรยาย

### สรุปผลของการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูของโรงเรียนของมูลนิธิทั้ง 11 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 64.68 มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.88 มีสถานภาพการดำเนินชีวิตเป็นฆราวาสทั้งหมด มีตำแหน่งปัจจุบันเป็นครูชั้นมัธยมศึกษา ร้อยละ 47.58 มีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนระหว่าง 1 - 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 24.16 มีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.04

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจุบันของโรงเรียนจากแบบสอบถามในเรื่องของ อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์ การสื่อสาร และการควบคุม สรุปผลได้ดังนี้

#### ก. อำนาจหน้าที่

ในเรื่องของการจัดแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 90.33 เห็นว่าโรงเรียนมีการจัดแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร และร้อยละ 42.80 ของผู้ที่เห็นว่ามีการจัดตอบว่าอธิการเป็นผู้จัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 88.86 มีความพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยให้เหตุผลว่า ตรงกับความสามารถและความรู้ที่เรียนมา (68) ตรงกับความถนัด (24) มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน (2) และมีการแบ่งงานในปริมาณที่เหมาะสม (1) เกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 86.62 ตอบว่ามีกำหนด และร้อยละ 71.25 ของผู้ที่ตอบว่ามีกำหนด ตอบว่ามีกำหนดไว้ชัดเจน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.90 คิดว่าบุคลากรต่าง ๆ ส่วนใหญ่ในโรงเรียนทราบอำนาจหน้าที่ของตน และร้อยละ 73.23 ของผู้ที่คิดว่าทราบตอบว่าทราบจากการประชุมชี้แจง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 78.07

ตอบว่าโรงเรียนใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถในการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ให้แก่บุคลากร ในเรื่อง การจับบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 68.77 ตอบว่าอธิการเป็นผู้จัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 67.66 ตอบว่าโรงเรียนมีแผนภูมิโครงสร้างองค์การ และร้อยละ 39.01 ของผู้ที่ตอบว่ามี คิดว่าอธิการเป็นผู้จัด เกี่ยวกับเรื่องการจัดทำพรรณนางาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 61.71 ตอบว่าโรงเรียนมีการจัดทำ และร้อยละ 38.56 ของผู้ที่ตอบว่ามีการจัดทำ ตอบว่าอธิการเป็นผู้จัดทำ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 58.74 ตอบว่าโรงเรียนได้จัดสรรงานให้ กับบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม ร้อยละ 37.92 เห็นว่าไม่เหมาะสม

### ข. การตัดสินใจ

เกี่ยวกับการตัดสินใจของอธิการโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.53 ตอบว่าอธิการมีอำนาจตัดสินใจในเรื่อง นโยบาย ร้อยละ 66.91 ตอบว่ามีอำนาจตัดสินใจในเรื่อง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 79.93 เห็นว่าโรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารในรูปของคณะกรรมการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 78.81 ตอบว่ามีการบริหารในรูปของคณะกรรมการ มีรายละเอียดดังนี้ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน (50) คณะกรรมการผู้ปกครองและครู (14) คณะกรรมการสวัสดิการครู (11) คณะกรรมการ กลุ่มวิชาชีพการ (5) คณะกรรมการลูกเสือ (5) คณะกรรมการจัดสอนพิเศษนอกเหนือเวลาราชการ (3) คณะกรรมการบริหารแผนก (1) คณะกรรมการจัดงานวันคริสตมาส (1) คณะกรรมการจัดกิจกรรม (1) คณะกรรมการเครดิตยูเนียน (1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 67.66 ตอบว่ามีการวาง กฎเกณฑ์และขอบเขตในการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่ง ในเรื่องความอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติ หน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 65.43 ตอบว่ามีความอิสระในการตัดสินใจ ร้อยละ 32.71 ตอบว่าไม่มี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 56.51 ตอบว่ามีความพึงพอใจในรูปแบบการตัดสินใจ ในโรงเรียนโดยให้เหตุผลประกอบว่า เป็นประชาธิปไตยดี (2) ใช้เหตุผลเหมาะสมและตรงกับความเป็นจริง (1) ส่วนร้อยละ 36.80 ตอบว่าไม่มีความพึงพอใจ โดยให้เหตุผลว่า ไม่เป็นประชาธิปไตย บางเรื่องไม่ ยุติธรรม ส่วนใหญ่จะเป็นเผด็จการ (12) ไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับบุคคลด้วย (7) ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 31.60 ตอบว่า มีส่วน ส่วนร้อยละ 66.54 ตอบว่าไม่มี

ก. ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์

เรื่องการกำหนดปรัชญาของโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 84.02 เห็นว่าโรงเรียนมีการกำหนด และร้อยละ 57.08 ของผู้ที่ตอบว่ามีการกำหนดตอบว่าคณะกรรมการบริหารมูลนิธิเป็นผู้กำหนด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 78.44 คิดว่าครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปรัชญาของโรงเรียน โดยให้เห็นผลประกอบว่า เป็นปรัชญาที่ดียึดถือสืบเนื่องกันมานาน (28) มุ่งสร้างคนให้เป็นคนดีมีศีลธรรม (19) เกี่ยวกับการทราบปรัชญาของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 75.46 ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบปรัชญาของโรงเรียน และร้อยละ 40.39 ของผู้ที่ตอบว่าทราบ คิดว่าครูทราบจากอธิการแนะนำให้ทราบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 72.49 ตอบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการคำนึงถึง และใช้ปรัชญาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เรื่องความเข้าใจปรัชญาของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 68.40 ตอบว่าครูส่วนใหญ่เข้าใจ

ในเรื่องการยึดถือนโยบายที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 86.62 ตอบว่าโรงเรียนยึดถือ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 86.25 ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบนโยบายของโรงเรียน และร้อยละ 64.66 ของผู้ที่ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบ ตอบว่าครูทราบจากการประชุมชี้แจง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 85.13 ตอบว่าบุคลากรในโรงเรียนได้มีการคำนึงถึงและใช้นโยบายเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการเข้าใจนโยบายของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.90 ตอบว่าครูส่วนใหญ่เข้าใจ ในเรื่องการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 80.67 ตอบว่าโรงเรียนได้มีการกำหนดไว้ และร้อยละ 52.99 ของผู้ที่ตอบว่ามีการกำหนด ตอบว่าอธิการเป็นผู้กำหนด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 80.30 คิดว่าครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายของโรงเรียน โดยให้เหตุผลประกอบว่า เป็นนโยบายของโรงเรียน (28) ทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย (1) มุ่งสร้างเยาวชนให้เป็นคนมีระเบียบวินัย มีศีลธรรม มีความรู้ (1) เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน (1)

เรื่องการยึดถือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 87.36 ตอบว่าโรงเรียนได้ยึดถือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 84.02 คิดว่าครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยให้เหตุผลประกอบว่า วัตถุประสงค์ของโรงเรียนดี ช่วยพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองดี มีความรู้ มีระเบียบวินัย (23) มุ่งสอนคนมากกว่าสอนหนังสือ (1) ส่งเสริมให้เด็กได้ประสบความสำเร็จทั้งการ

เรียนและสังคม (1) มุ่งปลูกฝังนักเรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม (1) เกี่ยวกับการทราบบัณฑิตประสงค์  
 ของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.90 ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบ และร้อยละ  
 60.54 ของผู้ที่ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบ ตอบว่าทราบจากการประชุมชี้แจง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่  
 คือ ร้อยละ 82.16 ตอบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการคำนึงถึงและใช้บัณฑิตประสงค์เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ  
 งาน เรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ  
 ร้อยละ 81.41 ตอบว่าโรงเรียนมีการกำหนด และร้อยละ 51.60 ของผู้ที่ตอบว่ามีการกำหนด ตอบว่า  
 อธิการเป็นผู้กำหนด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 81.41 ตอบว่าครูส่วนใหญ่เข้าใจวัตถุประสงค์  
 ประสงค์ของโรงเรียน

การจัดทำแผนและงบประมาณประจำปี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 77.70  
 ตอบว่าโรงเรียนมีการจัดทำ และร้อยละ 55.98 ของผู้ที่ตอบว่ามีการจัดทำ ตอบว่าอธิการเป็นผู้จัดทำ  
 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 74.72 คิดว่าครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ  
 โดยให้เหตุผลประกอบว่า เป็นโครงการส่งเสริมให้เด็กมีความรู้ (4) มีการประชุมตกลงกันก่อนที่จะมี  
 การดำเนินการ (3) แผนและโครงการต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ทำให้งานสำเร็จดี (2) เป็นการทำงานที่มี  
 ขั้นตอน ช่วยให้เกิดการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น (2) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ  
 65.80 ตอบว่าครูไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี

## ง. การสื่อสาร

เรื่องการทำตารางกำหนดการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 93.68  
 ตอบว่ามีการทำ และร้อยละ 32.54 ของผู้ที่ตอบว่ามีการทำ ตอบว่าอธิการเป็นผู้ทำ ผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 92.19 ตอบว่าโรงเรียนมีการกำหนดแนวทาง และระเบียบการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับ  
 ผู้ที่ตอบว่ามีการกำหนด ร้อยละ 82.66 ตอบว่ากำหนดไว้ชัดเจน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ  
 90.34 ตอบว่าโรงเรียนได้ใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการบริหาร สำหรับการติดต่อสื่อสาร  
 ในโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 81.78 ตอบว่า ใช้แบบเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้  
 ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 66.54 ตอบว่าโรงเรียนใช้จดหมายเวียนเป็นเครื่องมือในติดต่อ  
 สื่อสารในโรงเรียนมากที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 62.88 คิดว่าผู้บริหารโรงเรียน  
 ทราบความคิดเห็นและความต้องการครู และร้อยละ 51.48 ของผู้ที่ตอบว่าผู้บริหารทราบ ตอบว่าผู้บริหาร  
 ทราบจากการประชุม สำหรับเรื่องความเคลื่อนไหวภายในโรงเรียนและข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ

หน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 59.48 คิดว่าครูในโรงเรียนทราบดี แต่ร้อยละ 37.55 คิดว่าครูไม่ทราบ ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 58.36 ตอบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ร้อยละ 58.60 ของผู้ที่ตอบว่าผู้บริหารส่งเสริม ตอบว่าผู้บริหารใช้วิธีการปรึกษาหารือครู แต่ร้อยละ 38.29 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบว่าผู้บริหารไม่ส่งเสริม เรื่องการสั่งการในโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 46.84 เท่ากัน ตอบว่าการสั่งการเป็นแบบผู้บริหารปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาบางคนก่อนสั่งการ และผู้บังคับบัญชาสั่งการตามมติของที่ประชุม

#### จ. การควบคุม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 77.32 ตอบว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรต่าง ๆ สำหรับผู้ที่ตอบว่ามีการประเมินผล ร้อยละ 80.29 ตอบว่ามีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 75.84 ตอบว่าการปฏิบัติงานในโรงเรียนส่วนใหญ่สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ โดยให้เหตุผลประกอบว่า มีการประชุมเรื่องแผน และประชุมสรุปผล อยู่เสมอ (3) บุคคลต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการทำแผน (2) มีการประชุมระดับต่าง ๆ ก่อนปฏิบัติงาน (1) มีหัวหน้าควบคุมช่วยเหลือแนะนำ (1) มีการวางแผนแบ่งงานการทำงาน (1) เรื่องการจัดสรรทรัพยากร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 64.31 ตอบว่า โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรให้สัมพันธ์กับแผนงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 55.02 ตอบว่าโรงเรียนใช้วิธีการสังเกตควบคุมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 53.53 ตอบว่าอธิการเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ในเรื่องของความพึงพอใจในเกณฑ์การประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 51.67 ตอบว่าครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในเกณฑ์ การประเมินที่โรงเรียนให้ โดยให้เหตุผลประกอบว่าเป็นเกณฑ์ที่ได้รับการพิจารณาและกลั่นกรองอย่างดีแล้ว (1) เป็นเกณฑ์ที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ดี (1) แต่ร้อยละ 31.97 ของผู้ตอบแบบสอบถาม คิดว่าครูส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจ โดยให้เหตุผลประกอบว่า ไม่ยุติธรรม และไม่เกณฑ์ที่ชัดเจน (2) ประเมินผลแล้วไม่แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ (1) ประเมินไม่ละเอียดพอ (1) ไม่มีการประเมินผลอย่างจริงจัง (1) ผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 49.07 ตอบว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรปีละ 1 ครั้ง ร้อยละ 15.61 ตอบว่าประเมินปีละ 2 ครั้ง ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 42.01 ตอบว่าโรงเรียนใช้การประชุมเป็นระยะในการประเมินแผนงานและโครงการ ร้อยละ 30.86 ตอบว่าใช้การสังเกต

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้รับการสัมภาษณ์

ผู้บริหารของโรงเรียนของมูลนิธิทั้ง 11 โรงเรียนที่เป็นประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 93.62 มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.17 มีสถานภาพการดำเนินชีวิตเป็นนักบวช ร้อยละ 55.32 มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าระดับ หรือหัวหน้าแผนก มากที่สุดคือ ร้อยละ 70.22 มีระยะในการปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนระหว่าง 1 - 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.18 มีวุฒิทางการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.43

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจุบันของโรงเรียนจากแบบสัมภาษณ์ในเรื่องของ อำนาจหน้าที่ ปรึกษา นโยบายและวัตถุประสงค์ การสื่อสารและการควบคุม สรุปได้ดังนี้

ก. อำนาจหน้าที่

ในเรื่องการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 89.36 ตอบว่าโรงเรียนมีการกำหนด และร้อยละ 50.00 ของผู้ที่ตอบว่ามีการกำหนด ตอบว่ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 87.23 คิดเป็นผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนทราบอำนาจหน้าที่ของตน และร้อยละ 78.05 ของผู้ที่ตอบว่าผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ทราบหน้าที่ของตน ตอบว่าทราบจากการประชุมชี้แจง ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 85.11 ตอบว่าโรงเรียนมีการจัดแบ่งเป็นลายลักษณ์อักษร และร้อยละ 36.17 ของผู้ที่ตอบว่ามีการจัดตอบว่าธิการเป็นผู้จัด ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.98 มีความพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยให้เหตุผลว่า มีความถนัดในงานที่ทำและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (12) บุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารเป็นอย่างดี จึงทำให้การบริหารภายในโรงเรียนมีความก้าวหน้า (10) มีการแบ่งงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และส่วนใหญ่ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนตามความสามารถของแต่ละคน (8) มีการบังคับบัญชาที่ดีและยุติธรรม (8) ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 74.47 ตอบว่าโรงเรียนมีแผนภูมิโครงสร้างองค์การ และร้อยละ 42.86 ที่ตอบว่ามี ตอบว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้จัด เรื่องการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 68.09 ตอบว่าธิการเป็นผู้จัด ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 68.09 ตอบว่าโรงเรียนใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ ในการแต่งตั้งและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 59.58 ตอบว่าโรงเรียนมีการจัดสรรงานให้แก่บุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม แต่ร้อยละ 40.42 ของผู้รับการสัมภาษณ์เห็นว่า โรงเรียนยังไม่ได้จัดสรรงานให้แก่บุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม เรื่องการจัดทำพรรณงาน ผู้รับการสัมภาษณ์

ร้อยละ 51.06 ตอบว่าโรงเรียนมีการจัดทำพรณางาน และร้อยละ 50.00 ของผู้ที่ตอบว่ามีการจัดทำ ตอบว่าอธิการเป็นผู้จัดทำ สำหรับการแบ่งงานในโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 57.45 ตอบว่าโรงเรียนแบ่งงานตามประเภทของงาน ส่วนอีกร้อยละ 36.17 ตอบว่าแบ่งตามความเชี่ยวชาญ ในการจัดแบ่งงานบริหาร ผู้รับการสัมภาษณ์ ร้อยละ 44.68 ตอบว่าโรงเรียนจัดแบ่งงานบริหารเป็นแผนก ร้อยละ 25.53 ตอบว่าแบ่งเป็นระดับ ร้อยละ 21.28 ตอบว่าแบ่งเป็นสาย และร้อยละ 8.51 ตอบว่าแบ่งตามอาคารเรียน

ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องอำนาจหน้าที่ในโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์เห็นว่า การแบ่งงานในโรงเรียนยังไม่ชัดเจน (5) การมอบหน้าที่ให้ครูแต่ไม่ได้มอบอำนาจให้ด้วย (5) การกระจายอำนาจยังไม่เพียงพอ (3) การปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่ทำตามขั้นตอนมีการทำงานก้าวก่ายกัน (3) การตัดสินใจของผู้บริหาร ยังไม่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ (3) บุคลากรในโรงเรียนมักจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารที่เป็นภราดาเท่านั้น (4) การจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (6) ความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงพอ (3) ปัญหาเรื่องคุณวุฒิของผู้บริหาร (2)

ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้มีการจัดพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทั้งที่เป็นผู้บริหารและที่เป็นครูให้มีความสามารถทำหน้าที่ของตนอย่างดี (14) ให้มีการปรึกษาหารือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน (6) มีการกระจายอำนาจการบริหารให้มากขึ้น (4) แบ่งงานให้ชัดเจนและมีการพรณางานประกอบด้วย (4) ควรให้มีการบริหารในรูปของคณะกรรมการ (2) แต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ (1) ควรแจ้งให้บุคลากรต่าง ๆ ของโรงเรียนได้ทราบถึงนโยบาย กฎเกณฑ์ และหน้าที่ของแต่ละคน (2) เมื่อมีปัญหาผู้บริหารควรจัดการแก้ไขทันที (2) ผู้บริหารควรจะประกอบด้วยคุณวุฒิและวัยวุฒิ (2) ผู้บริหารควรยอมรับความรู้ความสามารถของครู (3)

## ข. การตัดสินใจ

เรื่องการมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 95.75 ตอบว่าโรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้รับการสัมภาษณ์ ร้อยละ 42.55 ตอบว่าอธิการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องนโยบาย ร้อยละ 44.68 ตอบว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องวัตถุประสงค์ ร้อยละ 53.19 ตอบว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมการตัดสินใจเรื่อง



แผนงาน โครงการ ร้อยละ 51.06 ตอบว่าอธิการมีส่วนร่วมการตัดสินใจเรื่อง การบรรจุและการ  
 จำหน่ายครู ร้อยละ 61.70 ตอบว่าอธิการมีส่วนร่วมการตัดสินใจเรื่อง การรับและการจำหน่ายนักเรียน  
 ร้อยละ 34.04 ตอบว่าอธิการมีส่วนร่วมการตัดสินใจเรื่อง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ร้อยละ 27.66 ตอบ  
 ว่าอธิการมีส่วนร่วมการตัดสินใจเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในโรงเรียน ร้อยละ  
 70.21 ตอบว่าอธิการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่อง งบประมาณ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ร้อย  
 ละ 89.36 ตอบว่าโรงเรียนมีการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร  
 โรงเรียน (31) คณะกรรมการสวัสดิการครู (13) คณะกรรมการลูกเสือ (8) คณะกรรมการวิชา  
 การ (6) คณะกรรมการสมาคมผู้ปกครองและครู (5) คณะกรรมการเฉพาะกิจ (7) คณะกรรมการ  
 แผนก (ประถม - มัธยม) (4) คณะกรรมการกีฬา (3) คณะกรรมการฝ่ายธุรการและประชาสัมพันธ์  
 (1) เรื่องความมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.98  
 ตอบว่ามี ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.85 ตอบว่ามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจเรื่อง  
 ต่าง ๆ ของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องอำนาจการตัดสินใจของอธิการโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่  
 คือ ร้อยละ 76.60 ตอบว่าอธิการมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่อง นโยบาย ร้อยละ 61.70 ตอบว่ามี  
 ในเรื่อง วัตถุประสงค์ ร้อยละ 68.09 ตอบว่ามีในเรื่อง แผนงาน โครงการ ร้อยละ 72.34 ตอบว่ามี  
 ในเรื่อง งบประมาณ ร้อยละ 65.96 ตอบว่ามีในเรื่อง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ร้อยละ 76.60 ตอบว่ามี  
 ในเรื่อง การบรรจุและการจำหน่ายครู ร้อยละ 72.34 ตอบว่ามีในเรื่อง การรับและจำหน่ายนักเรียน  
 ร้อยละ 59.57 ตอบว่ามีในเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบ เรื่องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน  
 ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 72.34 ตอบว่าอธิการเป็นผู้แก้ เกณฑ์ขั้นพื้นฐานในการแก้ปัญหา  
 มีว่า ปัญหาธรรมดาทั่วไปในระดับหรือแผนก หัวหน้าระดับหรือหัวหน้าแผนกเป็นผู้แก้ ถ้าเป็นปัญหาสำคัญ  
 หรือร้ายแรง อธิการหรือกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้แก้ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ  
 70.21 ตอบว่ามีความพึงพอใจในรูปแบบการตัดสินใจ โดยให้เหตุผลว่า ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความ  
 เห็น (13) มีการแบ่งการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ (8) มีขั้นตอนในการตัดสินใจที่ดี (6) ถูกต้องและ  
 ยุติธรรม (4) มีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว (2) ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 55.32 ตอบว่า  
 มีการวางเกณฑ์และขอบเขตไว้ให้แต่ละตำแหน่ง แต่ร้อยละ 44.65 ตอบว่าไม่มี

ผู้รับการสัมภาษณ์ได้เห็นว่าเรื่องการตัดสินใจมีปัญหาคือ ผู้บริหารตัดสินใจปัญหาโดยยึด  
 ความคิด ความรู้สึกของตน (6) ไม่ศึกษาข้อมูลและรายละเอียดให้ดี (3) ไม่กล้าตัดสินใจ (4) ไม่มีการ  
 มอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้ชัดเจน (10) การตัดสินใจของผู้บริหารว่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ (14)

ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาว่า ควรกำหนดการตัดสินใจให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร (9) มีการปรึกษาหารือ และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ (9) ควรยึดถือและปฏิบัติตามขั้นตอนในการตัดสินใจ (3) มีการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการ (3) ควรมีการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้อง (1) เมื่อมีการมอบอำนาจการตัดสินใจแล้วควรเคารพในความคิดเห็นของเขาด้วย (2) ควรให้ผู้มีอำนาจสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว (2)

#### ค. ปรัชญา นโยบาย และวัตถุประสงค์

ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 93.62 ตอบว่าโรงเรียนมีปรัชญาที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 80.55 คิดว่าครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับปรัชญาของโรงเรียน โดยให้เหตุผลว่า เป็นปรัชญาที่ดี มีประโยชน์ในการปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้กับนักเรียน (15) มีการประชุมชี้แจงให้ทราบอยู่เสมอ (12) ครูคำนึงถึงปรัชญาและยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ (8) เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ (3) ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 72.34 ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบปรัชญาของโรงเรียน และร้อยละ 52.94 ของผู้ที่ตอบว่าทราบ ตอบว่าทราบจากการประชุมชี้แจง ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 68.09 ตอบว่า บุคลากรในโรงเรียนได้มีการคำนึงถึงและใช้ปรัชญาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เรื่องครูเข้าใจปรัชญาของโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 61.70 ตอบว่าครูส่วนใหญ่เข้าใจปรัชญาของโรงเรียนดี

ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 93.82 ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบนโยบายของโรงเรียน เรื่องครูเข้าใจนโยบายของโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 87.23 ตอบว่าครูส่วนใหญ่เข้าใจนโยบายของโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.98 ตอบว่าโรงเรียนได้ยึดถือนโยบายที่กำหนดไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ในเรื่องความคิดเห็นของครูต่อนโยบายของโรงเรียนผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 80.30 คิดว่าครูเห็นด้วย โดยให้เหตุผลว่า เพราะเป็นนโยบายของโรงเรียน (14) เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ดี (9) เห็นว่าครูส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือดี (6) เป็นนโยบายที่ปฏิบัติได้ (4) ช่วยให้โรงเรียนก้าวหน้า (2) ทำให้นักเรียนมีระเบียบวินัย ประพฤติดี (2) มีครูร่วมอยู่ในคณะกรรมการ (1) ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 80.85 ตอบว่าบุคลากรของโรงเรียนมีการคำนึงและใช้นโยบายเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เรื่องการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 74.47 ตอบว่ามีการกำหนด และร้อยละ 60.00 ของผู้ที่ตอบว่ามีกำหนด ตอบว่าอธิการเป็นผู้กำหนด

เรื่องครูทราบวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 85.11  
 ตอบว่าครูส่วนใหญ่ทราบ และร้อยละ 65.00 ของผู้ที่ตอบว่าครูทราบ ตอบว่าทราบจากการประชุมชี้แจง  
 ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.98 ตอบว่าครูส่วนใหญ่เข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เรื่อง  
 ครูเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 78.72 คิดว่าครูส่วนใหญ่  
 เห็นด้วย โดยให้เหตุผลว่า เป็นจุดประสงค์ที่ดีมีประโยชน์กำหนดขึ้นเพื่อส่วนรวม (12) เป็นการปฏิบัติตาม  
 คำสั่ง และเป็นหน้าที่ (9) มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ (7) ครูให้ความร่วมมือดี (5) มีการชี้  
 แจงให้เข้าใจ (3) การปฏิบัติงานของโรงเรียนสอดคล้องวัตถุประสงค์ (2) เกี่ยวกับการยึดถือวัตถุประสงค์  
 ที่กำหนดไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 78.72 ตอบว่าโรงเรียน  
 ได้ยึดถือ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 76.60 ตอบว่าบุคลากรในโรงเรียนได้มีการคำนึงถึง  
 และใช้วัตถุประสงค์เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นลายลักษณ์  
 อักษร ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 68.09 ตอบว่ามีการกำหนด และร้อยละ 40.62 ของผู้  
 ที่ตอบว่ามีการกำหนด ตอบว่าอธิการเป็นผู้กำหนด

เกี่ยวกับเรื่องความเห็นด้วยของครูต่อแผนงานและโครงการต่าง ๆ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 91.49  
 คิดว่าครูส่วนใหญ่เห็นด้วย โดยได้ให้เหตุผลว่า แผนงานและโครงการเป็นสิ่งที่  
 ดีช่วยให้โรงเรียนมีความก้าวหน้า (16) ครูมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในแนวการทำแผนงานและโครงการ  
 (13) เพราะเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามแผนงานและโครงการ (10) มีการประชุมชี้แจงให้ทราบ (4) ผู้  
 รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 85.11 ตอบว่าโรงเรียนมีการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี  
 และร้อยละ 60.00 ของผู้ที่ตอบว่ามีจัดทำ ตอบว่าอธิการเป็นผู้จัดทำ ผู้รับการสัมภาษณ์ ร้อยละ 38.80  
 ตอบว่าครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและงบประมาณประจำปี แต่ร้อยละ 61.70 ตอบว่าครูไม่มีส่วนร่วม

#### ง. การสื่อสาร

เรื่องการทำตารางและกำหนดการปฏิบัติงานล่วงหน้า ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อย  
 ละ 91.49 ตอบว่าโรงเรียนมีการทำ และร้อยละ 37.20 ของผู้ที่ตอบว่ามีการจัดทำ ตอบว่าคณะกรรมการ  
 การบริหารโรงเรียนเป็นผู้จัดทำ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน  
 ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 87.23 ตอบว่าผู้บริหารของโรงเรียนส่งเสริม และร้อยละ 58.54  
 ของผู้ที่ตอบว่ามีการส่งเสริม ตอบว่าผู้บริหารใช้วิธีปรึกษาหารือครู ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อย  
 ละ 85.11 ตอบว่าโรงเรียนใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการบริหาร เรื่องการติดต่อสื่อสารใน

โรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 72.34 ตอบว่าใช้การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 72.34 คิดว่าผู้บริหารของโรงเรียนทราบถึงความคิดเห็นและความต้องการของครู และร้อยละ 52.94 ของผู้ที่ตอบว่าทราบ คิดว่าผู้บริหารทราบได้โดยการพบปะสนทนากับครู ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 70.21 ตอบว่าโรงเรียนใช้จดหมายเวียนเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน เกี่ยวกับรูปแบบในการสั่งการในโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 68.09 ตอบว่าผู้บริหารปรึกษาทารักกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนก่อนสั่งการ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 53.19 คิดว่าครูทราบความเคลื่อนไหวในโรงเรียนและข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน แต่อีกร้อยละ 46.81 คิดว่าครูไม่ทราบ

ผู้รับการสัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นว่าการสื่อสารในโรงเรียนยังมีปัญหาคือ การสื่อสารในโรงเรียนยังไม่มีระบบที่แน่นอน (9) การติดต่อล่าช้า (6) บุคลากรในโรงเรียนไม่ค่อยปฏิบัติตามคำสั่งที่สื่อสารออกไป (5) บุคลากรไม่สนใจที่จะอ่านเอกสารที่ส่งไปให้ (1) การสื่อสารติดต่อกับโรงเรียนยังไม่ดีพอ (3) เวลาประชุมไม่เหมาะสม (2) สั่งการแล้วขาดการติดตามผล (3) การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือแผนกต่าง ๆ ยังไม่ดี (12)

ผู้รับการสัมภาษณ์ได้เสนอแนะการแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารคือ ให้จัดระบบสื่อสารภายในโรงเรียนให้ดี (4) มีการติดตั้งเครื่องมือสื่อสารภายในโรงเรียนให้ดี (4) ให้มีการตีประกาศตามบอร์ดภายในโรงเรียน (4) ให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน (4) ให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหารและแสดงความคิดเห็นมากขึ้น (10) ควรแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและบุคลิกดีเป็นพนักงานต้อนรับ (8) ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถประจำฝ่ายทะเบียน ชุรการและสารบรรณ (1) ควรให้ครูใหญ่ได้ชี้แจงหรือแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงผลประชุมต่าง ๆ ที่ครูใหญ่ได้ไปประชุมมา (2) ควรให้มีการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร (4) ควรให้มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ (2)

#### จ. การควบคุม

ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 82.98 ตอบว่าการปฏิบัติงานในโรงเรียนส่วนใหญ่สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 78.72 ตอบว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรต่าง ๆ เรื่องการจัดสรรทรัพยากรให้สัมพันธ์กับแผนงาน

ผู้รับการสัมภาษณ์ ร้อยละ 70.26 ตอบว่ามีการจัด ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 65.95  
 ตอบว่ามีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนปีละ 1 ครั้ง ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่  
 คือ ร้อยละ 59.58 ตอบว่าโรงเรียนใช้วิธีการสังเกตในการควบคุมงาน เกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติ  
 หน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 59.58 ตอบว่าอธิการเป็นผู้  
 ประเมิน เรื่องความพึงพอใจของครูต่อเกณฑ์ประเมินที่โรงเรียนกำหนด ผู้รับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คือ  
 ร้อยละ 53.19 ตอบว่าครูส่วนใหญ่พอใจ แต่ร้อยละ 46.81 ตอบว่าครูส่วนใหญ่ไม่พอใจ ผู้ที่ตอบว่าครู  
 ส่วนใหญ่พอใจได้ให้เหตุผลว่า หัวหน้าคือเป็นผู้ประเมิน (9) มีหลักฐานประกอบการประเมิน (5) ตรงกับ  
 ความเป็นจริง (8) ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง (2) ผู้รับการสัมภาษณ์ ร้อยละ 38.30 ตอบว่าโรงเรียน  
 ใช้การประชุมเป็นระยะในการประเมินแผนงานและโครงการ ร้อยละ 36.17 ตอบว่าใช้การสังเกต ร้อย  
 ละ 25.53 ตอบว่าใช้แบบรายงาน

ผู้รับการสัมภาษณ์รู้สึกว่าการควบคุมในโรงเรียนยังมีปัญหาคือ ยังไม่มีเกณฑ์การประเมิน  
 การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน (9) ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (7)  
 การจัดสรรบุคลากรในโรงเรียนยังไม่ดีพอ จึงทำให้การควบคุมดูแลในโรงเรียนไม่ทั่วถึง (7) ขาดบุคลากร  
 ที่มีความสามารถทางด้านการประเมินผล (6) การบริหารงานของโรงเรียนมิได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร  
 ทำให้มีปัญหาในการติดตามประเมินผล (5) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาการ  
 ควบคุมการประเมินผล (5) ครูไม่รู้จักหน้าที่ของตน ต้องคอยให้ผู้บังคับบัญชาควบคุม (4)

ผู้รับการสัมภาษณ์ได้เสนอแนะการแก้ไขในเรื่องการควบคุมดังนี้ ควรให้มีการติดตาม  
 ประเมินผลการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน (9) โรงเรียนควรสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
 บุคลากรที่ชัดเจน (9) ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน (7) ควรให้มีการรายงานการ  
 ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (7) ควรมีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหน้าที่ของตนสม่ำเสมอ (4)  
 ควรสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรต่อการประเมินผล (1) ควรให้มีการกระจายอำนาจ เพื่อให้การ  
 ควบคุมทั่วถึง (2) และควรให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผล (1)



## แนววิเคราะห์เอกสาร



### ก. อำนาจหน้าที่

หน้าที่ส่วนใหญ่ในโรงเรียน ได้มีการจัดแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ มีการแสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ ในเรื่องของสายการบังคับบัญชา และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน

### ข. การตัดสินใจ

การตัดสินใจในโรงเรียนต่าง ๆ ได้มีการปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการลูกเสือ คณะกรรมการฝ่ายบริหาร ฯลฯ และจากรายงานการประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ พบว่ามีการอภิปรายการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ

### ค. ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์ เพื่อยึดถือและปฏิบัติ มีการทำตารางกำหนดการ ปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน และมีการทำแผน โครงการ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ

### ง. การสื่อสาร

การสื่อสารภายในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ จดหมายเวียน หนังสือแจ้งเรื่องต่าง ๆ ระเบียบการของโรงเรียน ปฏิทินงานของโรงเรียน คู่มือปฏิบัติหน้าที่ และการประชุม

### จ. การควบคุม

การควบคุมงานในโรงเรียนต่าง ๆ ส่วนใหญ่ จะใช้แบบใบประเมินการทำงานของครู ระเบียบวินัยของครู และคู่มือปฏิบัติหน้าที่ เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การบันทึกการเรียนการสอน รายงานการปฏิบัติงานต่าง ๆ

## การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

### ตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้รับการสัมภาษณ์

ผลจากการวิจัยปรากฏว่า ครูและผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า โรงเรียนของมูลนิธิในอดีตรับแต่นักเรียนชาย และผู้บริหารที่เป็นนักบวชก็เป็นคณะนักบวชชาย จึงทำให้ การสรรหาและการคัดเลือกมีแนวโน้มที่จะได้ครูและผู้บริหารที่เป็นเพศชาย แม้ในปัจจุบันมีหลายโรงเรียน รับนักเรียนชายหญิงในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และในชั้นอนุบาล ก็ได้ทำให้อัตราส่วนระหว่างครูและผู้บริหารที่เป็นเพศชายกับครูและผู้บริหารที่เป็นเพศหญิงเปลี่ยนแปลงไปมากนัก

ครูส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 - 35 ปี และ 41 ปีขึ้นไป 26 - 35 ปี เป็นช่วงอายุ ของคนที่มีความริเริ่มสูง สร้างสรรค์ ทุ่มเทให้กับงาน และวัย 41 ปีขึ้นไป ก็เป็นวัยของการมีประสบการณ์ มีความสุขุมรอบคอบ มีความชำนาญในหน้าที่ มีความรับผิดชอบดี ซึ่งครูทั้ง 2 กลุ่มนี้น่าจะช่วยให้ การเรียนการสอนในโรงเรียนของมูลนิธิมีประสิทธิภาพดี สำหรับผู้บริหารปรากฏว่า ผู้ที่อายุ 41 ปีขึ้นไป มีมากที่สุด

สถานภาพการดำเนินชีวิตของครูซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นฆราวาสทั้งหมด สำหรับผู้บริหารนั้น ได้พบว่าเป็นนักบวช ร้อยละ 55.32 เป็นฆราวาส ร้อยละ 46.68 ใน โรงเรียนของมูลนิธินั้น ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนคืออธิการจะเป็นนักบวชเสมอ และผู้ที่เป็นครูใหญ่ ส่วนมากก็จะเป็นนักบวชด้วย แม้กระนั้นก็ดีก็ยังแสดงว่างานการบริหารของโรงเรียน ฆราวาสก็มีส่วนร่วม มากพอสมควร

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูชั้นประถมศึกษาและครูชั้นมัธยมศึกษาในโรงเรียนของมูลนิธิมีปริมาณเท่า ๆ กัน ผู้บริหารมีอธิการ 11 คน ครูใหญ่ 3 คน และหัวหน้าระดับ 33 คน ที่มี ครูใหญ่ 3 คน เป็นเพราะว่าในอีก 8 โรงเรียน อธิการดำรงตำแหน่งครูใหญ่ด้วย ฉะนั้นครูใหญ่ 3 คนนี้ จึงเป็นครูใหญ่ที่ได้ดำรงตำแหน่งอธิการ การที่บุคคลเดียวทำหน้าที่ 2 ตำแหน่ง ไม่น่าจะเป็น สิ่งที่ดี ในแง่ของบทบาทและปริมาณของงานที่ต้องทำ แต่อธิการที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ด้วยนั้นก็เป็นการปฏิบัติหน้าที่ของครูใหญ่ทั่วไป จึงไม่ได้เป็นการเพิ่มปริมาณงานแต่อาจจะมีปัญหาในเรื่องของการ สื่อสารบ้างเท่านั้น แต่ในทางตรงกันข้ามในโรงเรียนที่มีครูใหญ่ที่ได้ดำรงตำแหน่งอธิการ มีปัญหาใน เรื่องบทบาทและอำนาจหน้าที่ เพราะจะต้องทำหน้าที่ของครูใหญ่แต่ก็มักจะไม่ม้อำนาจของครูใหญ่ จะต้อง

ปรึกษาหรือรายงานอธิการอยู่เสมอ ซึ่งจะทำให้ผู้ทำหน้าที่ครูใหญ่ มีความลำบากใจและไม่มีอิสระในการทำงาน ในโรงเรียนของมูลนิธิทั้ง 11 โรงเรียน มีหัวหน้าระดับอยู่ 33 คน ซึ่งจะเป็นการแบ่งเบาภาระของอธิการและครูใหญ่ได้ เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่การบริหาร ซึ่งจะทำให้การติดตามผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลของการวิจัย พบว่าครูส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี และ 6 - 10 ปี มากที่สุด สำหรับผู้บริหารนั้น มีระยะปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี มากที่สุด ซึ่งเป็นเพราะว่าผู้บริหารที่เป็นนักบวชมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งทุก 3 ปี หรือ 6 ปี

การวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูและผู้บริหารมีวุฒิระดับปริญญาตรีมากที่สุด ในกลุ่มครูผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 13.38 ไม่ได้ตอบ ในขณะที่เดียวกันก็พบจากเอกสารว่ามีครูส่วนหนึ่งไม่มีวุฒิทางการศึกษา ในปัจจุบันวิทยาการทางการศึกษาได้เจริญก้าวหน้าไปมาก ฉะนั้นโรงเรียนควรจะส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง หรือเพิ่มวุฒิให้กับตนเอง เพื่อจะได้เป็นครูที่มีความสามารถที่จะสอนได้ดีขึ้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างปัจจุบันของโรงเรียน ในเรื่องของอำนาจหน้าที่ ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์ การสื่อสาร และการควบคุม

### ก. อำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารและการจัดการ เพราะเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การได้สามารถบริหารให้สำเร็จลุล่วงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะในการบริหารงานนั้น หากขาดเสียซึ่งอำนาจหน้าที่และขอบข่ายแห่งความรับผิดชอบแล้ว การบริหารนั้นก็ไมอาจดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพราบรื่นเรียบร้อยได้<sup>1</sup>

ผลการวิจัยเรื่องอำนาจหน้าที่ในโรงเรียนมูลนิธิราคาดณะเซนต์คาเบรียล ปรากฏว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งมีการแบ่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร การแบ่งงานเป็นหลักการสำคัญที่สุดประการหนึ่งในหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยเดิมเช่นเดียวกับ

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , หน้า 138.



การแบ่งองค์การออกเป็นแผนก การจัดสายการบังคับบัญชา และการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ<sup>1</sup> ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการกำหนดหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ และการแบ่งงานเป็นลายลักษณอักษร จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้ เพราะบุคลากรจะรู้หน้าที่ของตน และสามารถทำหน้าที่ในส่วนที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้อง โดยไม่เกิดความซ้ำซ้อน แต่จะทำงานในลักษณะสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะเป็นผลให้โรงเรียนได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็จะทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความพึงพอใจในหน้าที่ของตน จากการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่าโรงเรียนมูลนิธิหลายโรงเรียนได้มีการจัดทำพรรณนางาน แต่ขณะเดียวกันก็ยังมีอีกหลายโรงเรียนที่ยังไม่ได้ทำ สำหรับโรงเรียนเหล่านี้จะรับผิดชอบทำเสีย เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบหน้าที่ของตน จะได้ทำหน้าที่ของเขาด้วยความมั่นใจและครบถ้วน และจะไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ทำให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแบ่งงานบริหารในโรงเรียนของมูลนิธิจะแบ่งเป็นแผนกเป็นระดับ เป็นสายหรือแบ่งตามอาคารเรียน ซึ่งเป็นการแบ่งตามสภาพแวดล้อมให้สะดวกต่อการควบคุมดูแล

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งที่พบเห็นจากการวิจัยในครั้งนี้คือ ในโรงเรียนมูลนิธิ แม้ว่าจะมีการแบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็นแผนก เป็นระดับ เป็นสาย หรือแบ่งตามอาคารเรียน และมีหัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับ หัวหน้าสาย หรือหัวหน้าอาคารเรียนรับผิดชอบ ควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วย ซึ่งเป็นการมอบอำนาจบางส่วนจากอธิการ ไปให้ผู้บริหารระดับรอง แต่ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ปรากฏชัดว่า อธิการได้เข้าไปมีบทบาทในเรื่องต่าง ๆ มากกว่าผู้ที่ได้รับอำนาจไปปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ ฉะนั้นทางโรงเรียนควรจะแก้ไขในเรื่องนี้ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนซึ่งควรเป็นผู้คุมนโยบายของโรงเรียนได้มีเวลาและสามารถคิดวางแผนได้มากขึ้น สำหรับการแบ่งงานโรงเรียนน่าจะแก้ไข โดยกำหนดหน้าที่ของบุคคลในโรงเรียนให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นและเมื่อได้มอบความรับผิดชอบแก่ผู้ใดไปแล้ว ก็ควรจะตั้งมอบอำนาจให้ผู้นั้นอย่างเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ การมอบความรับผิดชอบนั้นหากมอบอำนาจหน้าที่ไปไม่ได้สัดส่วนเพียงพอ ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างมาก<sup>2</sup> ฉะนั้นโรงเรียนของมูลนิธิจึงควรแก้ไขในเรื่องของการมอบอำนาจและการกระจายอำนาจให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่มีอำนาจอย่างเพียงพอจะบริหารงานในหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>1</sup>William G. Scott, "Organization Theory," in Theories of Organization, ed. Henry L. Tosi (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1975), p. 12.

<sup>2</sup>สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , หน้า 141.

ในองค์การใหญ่ ๆ เช่น โรงเรียน แผนภูมิโครงสร้างองค์การซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่มีอยู่ แสดงถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการขององค์การ โดยแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานต่อใคร<sup>1</sup> ซึ่งจะสามารถช่วยให้ทุกคนทราบได้ว่าการทำงานอยู่ในองค์การนั้น ใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งทราบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นอกจากนี้แผนภูมิองค์การยังแสดงให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และการจัดหน่วยงาน แผนภูมิองค์การที่ถูกต้องและชัดเจนจะช่วยให้การปฏิบัติงานของโรงเรียนเกิดการประสานงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าการจัดสรรปริมาณงานให้กับบุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียนยังไม่เหมาะสม โรงเรียนของมูลนิธิควรจะมีการพิจารณาแก้ไขให้บุคลากรต่าง ๆ ของโรงเรียนมีงานทำในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความยุติธรรมและมีการประหยัดงบประมาณของโรงเรียนซึ่งปกติก็มีน้อยอยู่แล้ว

## ข. การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นผลสืบเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจที่กระทำโดยผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การนั้นย่อมจะแตกต่างกันในแบบและขอบเขต ในระดับสูงขององค์การ การตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์การและกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลางโดยทั่วไป จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องของแผนดำเนินงาน และนโยบายในระดับปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยส่วนรวมผู้บริหารระดับต่ำจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจระยะสั้น ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเฉพาะอย่างที่จะต้องปฏิบัติ ภายใต้โครงสร้างของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ<sup>2</sup> Simon ได้กล่าวว่า การที่จะศึกษาวิเคราะห์องค์การและการปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผลดีที่สุด คือการศึกษาพิจารณาให้ทราบว่าผู้ใดบ้างที่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือการสั่งการต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น<sup>3</sup> ฉะนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารแต่ละระดับก็มีส่วน

<sup>1</sup>Ernest Dale, Management: Theory and Practice (Tokyo: Tosho Printing Co., Ltd., 1978), p. 108.

<sup>2</sup> สมยศ นาวิการ - ผุสดี รุมาคม , องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม , หน้า 496.

<sup>3</sup>Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York : Macmillan Company, 1974), p. XIX, อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , หน้า 207.

ร่วมในการตัดสินใจในเรื่องอะไร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรหรือโรงเรียน

ผลการวิจัยเรื่องการตัดสินใจในโรงเรียนของมูลนิธิรทาคณะเซนต์คาเบรียล ปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน แต่เนื่องจากการตัดสินใจเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นภาระกิจสำคัญของนักบริหาร และเป็นสิ่งสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารดำเนินไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต่าง ๆ และผู้บริหารก็ต้องคำนึงถึงขั้นตอนของการตัดสินใจโดยละเอียดรอบคอบ ยึดถือนโยบายหลักของโรงเรียนเป็นสำคัญปราศจากอคติ และไม่ยึดถือตัวบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ<sup>1</sup>

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการบริหารในรูปของคณะกรรมการค่อนข้างมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่คิดต่างกันว่า สองหัวดีกว่าหัวเดียว จากการทดลองที่เคยมีมากี่สนับสนุนทัศนคติดังกล่าว แต่การที่คณะกรรมการจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความชัดเจนในวาระที่จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจนและปฏิบัติได้ กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นกรรมการให้เหมาะสมกับหน้าที่และสรรหาคนที่มีความเหมาะสมกับงานของคณะกรรมการ การตัดสินใจโดยกลุ่มโดยทั่วไปแล้วจะมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ที่ความผิดพลาดจะมีความสำคัญมากกว่าความรวดเร็วในการตัดสินใจ การตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมทำให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพิ่มการยอมรับในการตัดสินใจจากสมาชิกของกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่นำเอาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มาใช้กับองค์กร<sup>2</sup> แต่เพื่อคณะกรรมการหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องคำนึงเรื่องต่าง ๆ เช่น คุณสมบัติของสมาชิกของกลุ่ม จะต้องเป็นคนใจกว้างยอมรับความจริง ทำเพื่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และในกลุ่มจะต้องไม่มีใครครองความคิดเห็นแต่ผู้เดียว ทุกคนมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็น<sup>3</sup> ส่วน Glueck ได้กล่าวว่ากลุ่มจะมีประสิทธิภาพได้ ขนาดของกลุ่มก็มีความสำคัญ เช่น กลุ่ม 7 คนสำหรับการตัดสินใจ กลุ่ม 14 คน สำหรับการศึกษาค้นคว้าความจริง (fact finding) และจำนวนคู่จะช่วยให้การตัดสินใจดีกว่า

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , หน้า 216 - 277.

<sup>2</sup>สมยศ นาวิการ - ผุสดี รุมาคม , องค์กรการ : ทฤษฎีและพฤติกรรม , หน้า 508 - 509

<sup>3</sup>Ernest Dale, Management and Practice 4th ed. p. 166

กลุ่มต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีพื้นฐานในเรื่องการศึกษา สถานภาพ และประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกันจึงจะช่วยให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพดี<sup>1</sup> ในกลุ่มครูของโรงเรียนยังมีความรู้สึกว่ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำหน้าที่ของตนน้อย และมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียนค่อนข้างน้อย ถ้าโรงเรียนของมูลนิธิได้มีการบริหารในรูปของคณะกรรมการในระดับของครูมากขึ้น ก็จะทำให้ครูมีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียนมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ครูมีความรู้สึกว่ามีส่วนในการบริหารมากขึ้นด้วย ให้ครูมีโอกาสได้มีส่วนร่วมรู้เห็นและมีส่วนรับผิดชอบในกิจการของโรงเรียนมากขึ้น แม้ว่าจะมีการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ แล้ว ผลการวิจัยยังแสดงว่า อธิการของโรงเรียนมูลนิธิยังมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียนค่อนข้างมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบาย กฎเกณฑ์ หรือการรับและการจำหน่ายนักเรียน เช่นเดียวกันกับเรื่องอำนาจหน้าที่ ควรจะมีการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจไปพร้อมกับการกระจายงานไปให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น แต่จะต้องมีการวางกฎเกณฑ์และขอบเขตในการตัดสินใจไว้ให้แต่ละตำแหน่ง ในเรื่องนี้โรงเรียนของมูลนิธิส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติอยู่แล้ว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงานทุกโรงเรียน จึงควรให้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ พร้อมกับกฎเกณฑ์และขอบเขตของการตัดสินใจที่แน่นอน ในการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่าเกือบครึ่งหนึ่งไม่มีความพึงพอใจในรูปแบบการตัดสินใจในโรงเรียน เพราะว่ายังขาดรูปแบบหรือหลักเกณฑ์การตัดสินใจที่ชัดเจนและแน่นอน ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบการตัดสินใจที่แน่นอนและอีกสิ่งหนึ่งที่น่าจะช่วยให้เกิดความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้คือ ให้มีการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการและให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ได้มีการตัดสินใจให้มากขึ้น

#### ก. ปรัชญา นโยบายและวัตถุประสงค์

ผลการวิจัยเรื่องปรัชญาของโรงเรียนปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ของมูลนิธิราคาดะเขตต์คาเบรียล มีปรัชญาของโรงเรียนที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีเนื้อหาสาระที่เหมือนกัน เพราะว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ถือปรัชญาที่คณะกรรมการบริหารมูลนิธิได้กำหนดขึ้น ปรัชญาของโรงเรียนของมูลนิธิมุ่งที่จะฝึกฝนอบรมนักเรียนให้เป็นคนที่มีความวิริยะอุตสาหะในการทำงาน ให้เป็นคนที่มีคุณธรรมทางศาสนา และเป็นผู้ที่มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ครูส่วนใหญ่ทราบและเห็นด้วยกับปรัชญาของโรงเรียน

<sup>1</sup>William F. Gluech, Management (Hinsdale Illinois: The Dryden Press, 1977), pp. 164 - 165.

เพราะทางโรงเรียนมีการประชุมชี้แจงให้ทราบ และมีเขียนไว้ในคู่มือครูและคู่มือนักเรียน และได้พิจารณาแล้วว่าปรัชญาของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ต้องมีประโยชน์เป็นแนวทางอบรมและปลูกฝังทัศนคติและนิสัยที่ดีให้กับนักเรียน ครูเข้าใจและคำนึงถึงปรัชญาของโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่ ปรัชญาของโรงเรียนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นประมวลความคิดที่ได้กลั่นกรองมาแล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้การศึกษาแก่นักเรียน ฉะนั้นโรงเรียนของมูลนิธิที่ยังไม่ได้นำเอาปรัชญาของมูลนิธิไปใช้ หรือยังมิได้กำหนดปรัชญาของโรงเรียนขึ้นมาเองให้เป็นลายลักษณ์อักษร ควรรีบนำไปใช้หรือกำหนดให้มีขึ้น แล้วเผยแพร่ให้ครูและนักเรียนได้ทราบได้เข้าใจ เพื่อครูจะได้มีแนวทางยึดเป็นหลักในการสอนในการอบรมนักเรียน เช่นเดียวกับโรงเรียนอื่น ๆ ของมูลนิธิ

ผลการวิจัยเรื่องนโยบายของโรงเรียนของมูลนิธิภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะได้เป็นหลักฐานให้ครูได้ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ครูส่วนใหญ่ทราบนโยบายของโรงเรียน เพราะทางโรงเรียนได้มีการประชุมชี้แจงให้ครูทราบและเข้าใจ ครูเห็นด้วยกับนโยบายของโรงเรียนและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ เพราะครูส่วนใหญ่ถือว่าเป็นนโยบายของโรงเรียนและเป็นหน้าที่ของครูที่จะต้องยึดถือปฏิบัติตาม และครูมีส่วนในการกำหนดนโยบายอยู่บ้าง นโยบายเป็นความตั้งใจหรือความต้องการที่ประกาศออกมาเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ<sup>1</sup> อาจจะเป็นการกำหนดในลักษณะเฉพาะเจาะจงหรือในกรอบกว้าง ๆ ก็ได้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์<sup>2</sup> จะเห็นได้ว่านโยบายของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพื่อให้โรงเรียนดำเนินไปด้วยความราบรื่น และเป็นแนวทางให้บุคลากรต่าง ๆ มีอิสระในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับความต้องการ หรือนโยบายของโรงเรียน และจะได้เป็นแนวในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ฉะนั้นโรงเรียนของมูลนิธิที่ยังไม่ได้กำหนดนโยบายของโรงเรียนให้เป็นลายลักษณ์อักษร

<sup>1</sup> Robert E. Coffey, Anthony G. Athos, and Peter A. Reynolds, Behavior in Organization: A Multidimensional View, 2d ed. (N.J.: Prentice-Hall, 1975), p. 256.

<sup>2</sup> เสถียร เหลืองร่วม, การวางนโยบายและกระบวนการวางแผน (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2524), หน้า 2.

ควรจะกำหนดนโยบายของโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ เพื่อเป็นหลักยึดและเป็นแนวในการปฏิบัติหน้าที่ของครู

ผลการวิจัยเรื่องวัตถุประสงค์ของโรงเรียนปรากฏว่า ครูส่วนใหญ่ของโรงเรียนของมูลนิธิทราบวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เข้าใจและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ เพราะครูเห็นว่าวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมุ่งสอนให้นักเรียนมีความรู้ มีระเบียบวินัย จะได้เป็นพลเมืองดีของชาติ ครูส่วนใหญ่ได้ยึดถือและคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ และโรงเรียนส่วนใหญ่ก็ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร วัตถุประสงค์คือเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ<sup>1</sup> การที่โรงเรียนของมูลนิธิจะบรรลุตามนโยบายและปรัชญาของโรงเรียนได้นั้น โรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ชัดเจน ฉะนั้นทุกโรงเรียนของมูลนิธิจึงจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้ชัดเจน เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการให้การศึกษาแก่นักเรียน เพื่อว่านักเรียนของโรงเรียนของมูลนิธิจะได้เป็นคนมีความวิริยะอุตสาหะ มีคุณธรรมทางศาสนา และเป็นผู้ที่มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม

จากการผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแผนและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน เพราะว่าครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและทำโครงการ และมีการประชุมชี้แจงให้ครูทราบ แต่ในการทำงานประมาณประจำปีของโรงเรียน ครูส่วนใหญ่ยังไม่มีส่วนร่วม ซึ่งน่าจะช่วยให้ครูมีส่วนร่วมด้วย เพื่อจะได้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน จะได้ทราบรายละเอียดของฐานะทางการเงินของโรงเรียนดีขึ้น และจะได้ช่วยกันใช้งบประมาณอย่างประหยัด

#### ง. การสื่อสาร

ผลการวิจัยเรื่องการสื่อสารในโรงเรียนของมูลนิธิราคาดณะเซนต์คาเบรียล ปรากฏว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการทำตารางและกำหนดการปฏิบัติงานล่วงหน้าและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งที่ดีมากสำหรับการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพราะการกำหนดแผนงานหรือการวางตารางการปฏิบัติงานล่วงหน้าจะทำให้การทำงานในองค์การเป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เกิดการประสานงาน ไม่มีการซ้ำซ้อนในการทำงานและยังทำให้มีเวลาเตรียมการได้อย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนพบว่าส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ใช้จดหมายเวียนมากพอใช้ ในเรื่องของการส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น ครูและผู้บริหารมีความคิดเห็นที่

<sup>1</sup>Ibid., p. 254.

ต่างกันอยู่บ้าง คือครูเห็นว่าผู้บริหารส่งเสริมแต่มีเปอร์เซ็นต์ไม่ค่อยสูงนัก แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่มีเปอร์เซ็นต์ค่อนข้างสูงเห็นว่าได้มีการส่งเสริม โดยการปรึกษาหารือครู ผู้บริหารส่วนใหญ่คิดว่าทราบความคิดเห็นและความต้องการของครู และส่วนใหญ่ทราบจากการพบปะกับครู การที่ผู้บริหารทราบถึงความคิดเห็นและความต้องการของครู จะช่วยให้เกิดการประสานงานได้ดีขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องหาทางให้ทราบถึงความเห็นของครู เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในโรงเรียนด้วย ผู้บริหารมักใช้วิธีปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนก่อนสั่งการ ถ้าจะมีการปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น อาจจะทำให้ครูเกิดการยอมรับและยินดีที่จะปฏิบัติตามมากขึ้น ในเรื่องของการสั่งการนี้ครูมีความคิดเห็นไม่สู้ตรงกับของผู้บริหาร ครูเห็นว่าผู้บริหารสั่งการโดยการปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน และสั่งการตามมติของที่ประชุม ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นไปได้ว่าวิธีการสั่งการที่ผู้บริหารใช้อยู่อาจจะไม่เด่นชัด ... แน่นนอน จึงทำให้เกิดความเข้าใจที่ต่างกัน ทั้งผู้บริหารและครูเห็นตรงกันว่า ครูยังทราบความเคลื่อนไหวภายในโรงเรียนและข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ไม่คืบนัก ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่โรงเรียนของมูลนิธิได้จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น เพื่อทุกคนจะได้ทราบข่าวสารที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูในหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเกิดการประสานสัมพันธ์กันดีขึ้น

#### จ. การควบคุม

ผลการวิจัยเรื่องการควบคุมในโรงเรียนของมูลนิธิของภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ปรากฏว่า การปฏิบัติงานส่วนใหญ่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่าง ๆ การปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับแผนย่อมจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ฉะนั้นโรงเรียนของมูลนิธิที่มีการกำหนดแผนงาน จึงเป็นสิ่งที่สมควรจะปฏิบัติต่อไป และทำให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจมีจุดมุ่งหมายได้สองประการคือ เพื่อการพัฒนาบุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และเพื่อพิจารณาความดีความชอบหรือการลงโทษ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียน น่าจะเป็นแบบการช่วยส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้มีการพัฒนาตนเอง ให้เป็นครูที่มีความสามารถในการสอนและอบรมลูกศิษย์อยู่เสมอ โรงเรียนของมูลนิธิมีการจัดสรรทรัพยากรให้สัมพันธ์กับแผนมากพอสมควร เมื่อโรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน และมีการตรวจสอบการใช้เงินก็จะสามารถควบคุมแผนงานต่าง ๆ ได้ การประเมินปฏิบัติงานของบุคลากรเพียงปีละครั้งไม่น่าจะเป็นสิ่งเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าโรงเรียนของมูลนิธิจะยึดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลเพื่อพัฒนาบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพของ

งาน แม้ว่าจะเป็นการประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบก็เช่นกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเที่ยงตรงยิ่งขึ้น โรงเรียนน่าจะมีการประเมินบ่อยกว่านี้ ทั้งครูและผู้บริหารกว่า 50 เปอร์เซ็นต์เห็นว่าโรงเรียนใช้การสังเกตเป็นการควบคุมงาน การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่หวั่นหวาดว่างานที่ทำดำเนินไปตามแผนหรือเปล่า มีความก้าวหน้าเพียงใด มีอุปสรรคหรือข้อขัดข้องอะไรบ้าง งานได้ผลตามมาตรฐานหรือเปล่า มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ฉะนั้นการควบคุมงานจึงต้องมีเกณฑ์ควบคุมงานและมาตรฐาน ผู้ควบคุมงานต้องประเมินผลงานว่างานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนงานตลอดจนนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นการควบคุมงานโดยการสังเกต ไม่น่าจะเพียงพอให้ทราบได้ว่างานใด ๆ ได้ดำเนินไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ โรงเรียนของมูลนิธิควรที่จะมีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ต่าง ๆ ในการควบคุมงานของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพกว่าการใช้การสังเกตแต่อย่างเดียว

### เสนอแนะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมูลนิธิราคาดณะเซนต์คาเบรียล

ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วย อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Basic structures) และปรัชญาวัตถุประสงค์และนโยบาย การสื่อสาร และการควบคุม ซึ่งเป็นโครงสร้างสนับสนุน (Ancillary structures) ดังนี้

#### ก. อำนาจหน้าที่

เนื่องจากโรงเรียนมูลนิธิเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจะต้องมีการแบ่งงานให้เป็นลายลักษณ์อักษร ต้องกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และต้องจัดทำพรรณานงานให้ทุกคนได้ทราบหน้าที่และขอบเขตหน้าที่ของตน เพื่อเป็นหลักยึดในการปฏิบัติงานไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน เนื่องจากโรงเรียนมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ทุกคนทำงานอย่างประสานกัน เพื่อให้งานของโรงเรียนได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนจึงต้องจัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการควบคุมดูแลและรับผิดชอบงานของโรงเรียนอย่างทั่วถึงและมีเอกภาพในโรงเรียน โรงเรียนจะต้องจัดให้มีแผนภูมิโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ทุกคนได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลอื่น ๆ และในการจัดสรรปริมาณงาน ต้องพิจารณาให้แต่ละคนหรือแต่ละตำแหน่งมีปริมาณงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ



ทำงานและเกิดความยุติธรรมทั้งต่อบุคลากรของโรงเรียนและต่อโรงเรียนด้วย องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ก็คือ การที่โรงเรียนมูลนิธิมีการมอบอำนาจจากอธิการไปสู่ตำแหน่งบริหารในระดับรองเป็นสิ่งที่เหมาะสมอยู่แล้ว ควรดำเนินการต่อไปแต่ควรปรับปรุงในแง่ปฏิบัติว่า เมื่อมีการมอบอำนาจไปแล้วอธิการต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่มีอำนาจอย่างแท้จริงในเรื่องนั้น ๆ และควรลดบทบาทของอธิการลงในหน้าที่ที่ได้มอบหมายไปแล้ว

## ข. การตัดสินใจ

เนื่องจากการตัดสินใจเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นภาระกิจสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนมูลนิธิจึงควรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังกล่าวไว้ในข้อ ก เพื่อบุคลากรดังกล่าวจะได้มีส่วนร่วมในการช่วยบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อธิการซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดนโยบายในระดับโรงเรียนให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับรอง และในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ อธิการควรให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน และยอมรับผลของการตัดสินใจซึ่งจะเอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติไปตามสิ่งที่ตัดสินใจ โดยโรงเรียนอาจใช้วิธีการสนับสนุนให้มีการตัดสินใจในรูปแบบของคณะกรรมการให้มากขึ้น และต้องมีการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจนและปฏิบัติได้ กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นกรรมการให้เหมาะสมกับหน้าที่และสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับงานของคณะกรรมการ ให้บุคลากรต่าง ๆ ของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทั้งโรงเรียน

## ค. ปรัชญา วัตถุประสงค์และนโยบาย

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งโรงเรียนคือ การให้การศึกษาอบรมนักเรียน และรักษาเอกลักษณ์ของโรงเรียนของมูลนิธิ โรงเรียนต่าง ๆ ส่วนใหญ่ซึ่งยึดปรัชญาของมูลนิธิ จะต้องเผยแพร่ปรัชญาของโรงเรียนให้ครูและนักเรียนได้ทราบกันอย่างทั่วถึง และประชุมชี้แจงให้ทุกคนได้เข้าใจ เพื่อยึดเป็นแนวปฏิบัติ และมีการติดตามผลให้มีการปฏิบัติจริง

โรงเรียนของมูลนิธิจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนไว้ให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในทรวางแผน ในการวินิจฉัยสั่งการ และในการควบคุมงานของโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์

ของโรงเรียนควรรีบบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม ควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และทำการประชาสัมพันธ์เผยแพร่และประชุมชี้แจงให้ทุกคนได้เข้าใจ จะได้ยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้งานที่แต่ละคนทำ จะเป็นการช่วยส่งเสริมเป้าหมายของโรงเรียนอย่างประสิทธิภาพ

โรงเรียนจะต้องกำหนดนโยบายและประกาศให้ครูในโรงเรียนทราบ เพื่อเป็นแนวทางการตัดสินใจของครู นโยบายของโรงเรียนควรรีบบุคลากรให้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมนโยบายของโรงเรียน โรงเรียนควรรีบบุคลากรให้มีการจัดทำ กฎ ระเบียบบอกให้ทราบว่าสิ่งใดทำไม่ได้ และอาจมีการกำหนดโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืนด้วย

### ง. การสื่อสาร

ดังได้กล่าวแล้วว่า เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การที่ประกอบด้วยคนจำนวนมากและทำหน้าที่ต่างกันอยู่ในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียน การสื่อสารจึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ โรงเรียนมูลนิธิควรจัดระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขึ้นในโรงเรียน โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องสื่อสารโดยตรง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารได้ทันต่อเหตุการณ์ ภายในโรงเรียนอาจจะจัดให้มีเครื่องมือสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็ว เช่น จัดให้มีโทรศัพท์ภายในติดต่อกันได้สะดวก ให้มีประกาศติดไว้ตามที่ต่าง ๆ ซึ่งสะดวกแก่บุคคลที่จะอ่านหรือติดตามข่าวสาร เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติให้แน่นอนในการสื่อสาร เพื่อไม่ให้มีการผิดพลาด ควรจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการตรวจสอบโดยข้อมูลย้อนกลับว่ามีการเข้าใจตรงกัน และในเรื่องที่สำคัญควรใช้การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย

### จ. การควบคุม

การควบคุมเป็นขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ฉะนั้นการควบคุมจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนและถูกต้อง โดยการกำหนดเกณฑ์ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ มีการสื่อความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์อย่างชัดเจน และให้บุคลากรในระดับปฏิบัติได้ทราบและเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ที่จะใช้ก่อนการปฏิบัติ เพื่อให้โรงเรียนมูลนิธิเกิดการพัฒนา โรงเรียนจะต้องจัดให้มีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนจะต้องติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก ๆ 4 เดือน เป็นต้น จะต้องมี การติดตามประเมินผลแผน

งานและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นระยะ ต้องทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีเจตคติที่ถูกต้องต่อการควบคุมประเมินผล ให้ครูได้เข้าใจว่าการประเมินผลนั้นทำไปเพื่อการปรับปรุงพัฒนามากกว่าที่จะเป็นเรื่องของการให้คุณให้โทษ

ฉะนั้นผู้วิจัยเชื่อว่าถ้าโรงเรียนมูลนิธิได้จัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนในรูปแบบดังกล่าว น่าจะทำให้โรงเรียนของมูลนิธิเกิดการพัฒนา และเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรให้มีการวิจัยเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนมูลนิธิราคาดณะเซนต์คาเบรียล
2. ควรให้มีการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของอธิการโรงเรียนมูลนิธิราคาดณะเซนต์คาเบรียล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย