



## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลทุกปัจจัยย่อยส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันทุกปัจจัยย่อยส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ปัจจัยด้านองค์การทุกปัจจัยย่อยส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การปัจจัยย่อยส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. ประชากรในการวิจัย

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ทั้ง 76 จังหวัด ที่ผ่านการประเมินคุณภาพในปีการศึกษา 2541 โดยใช้เครื่องมือประเมินเกณฑ์มาตรฐานของกรมสามัญศึกษา จำนวน 2,397 แห่ง จำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 396 แห่ง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ได้ดังนี้

(1) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 121 แห่ง

(2) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 184 แห่ง

(3) โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 91 แห่ง

1.2 ผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน รวม 396 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะการถามแบบปลายปิด

ตอนที่ 2 เพื่อให้ได้ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับ ระดับการปฏิบัติจริงตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

3. การตรวจสอบเครื่องมือและการทดลองใช้เครื่องมือ

3.1 การตรวจสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างและความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ และจิตวิทยาการศึกษา

3.2 การทดลองใช้เครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการโดย

(1) ทดลองใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 35 แห่ง

(2) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยสูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา(ตอนที่ 2) เท่ากับ 0.98 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน (ตอนที่ 3) เท่ากับ 0.96

(3) นำผลที่ได้มาเป็นแนวทางการปรับปรุงเครื่องมือ แล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยส่ง และเก็บแบบสอบถามจากโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่โดยทางไปรษณีย์ และบางส่วนด้วยตนเอง ทั้งนี้ได้แบบสอบถามกลับมาตามกำหนดเวลา (ระยะเวลา 2 เดือน) จำนวน 247 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 62 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

4.2 ผู้วิจัย ติดตามทวงถาม แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เหลือ โดยทางโทรศัพท์ และทางไปรษณีย์จดหมายด่วน ใช้เวลา 5 สัปดาห์ ได้แบบสอบถามกลับเพิ่มอีก 133 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 380 ฉบับ

4.3 ผู้วิจัย ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่าสามารถใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลได้จริง เพียง 359 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 90 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

(1) ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS/PC<sup>+</sup> โดยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ

(2) แปลผลข้อมูลโดยการอ่านแบบสรุปผลจากตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ว่าด้วยข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล สภาพการปฏิบัติจริงตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 สรุปผลการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้ คือ

1. บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน การวิจัยมีข้อค้นพบ ดังนี้

1.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีบทบาทที่สำคัญ ๆ 6 ด้าน เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย มีการปฏิบัติมากที่สุดและรองลงไปตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล โดยบทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน เป็นบทบาทที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ บทบาทด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติในระดับน้อยกว่าบทบาทด้านอื่น แต่ก็อยู่ในระดับมาก คือบทบาทด้านการบริหารงานบุคคล

1.2 บทบาทด้านการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของการบริหารโรงเรียนพบว่า การกำกับติดตามให้ฝ่ายวิชาการจัดหาคู่มือหลักสูตร หรือเอกสารทางวิชาการไว้สำหรับครูได้ศึกษาค้นคว้า การสั่งการหรืออนุมัติให้มีการจัดหาสื่อหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับผลิตสื่อไว้ให้ครูได้ใช้ในการผลิตสื่ออย่างเพียงพอ เป็นประเด็นที่ปฏิบัติมากที่สุดในลำดับต้น ๆ ส่วนการกำกับให้ครูใช้นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ปฏิบัติน้อยกว่าทุกประเด็นแต่ก็ยังเป็นประเด็นที่ปฏิบัติในระดับมาก

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 จำนวนกลุ่มปัจจัย ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย คือ มีกลุ่มปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง จำนวน 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ และกลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

2.2 ปัจจัยย่อยของแต่ละกลุ่มปัจจัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มปัจจัยทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย มีปัจจัยย่อยเป็นองค์ประกอบ แต่ละกลุ่มปัจจัยมีปัจจัยย่อยที่ ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ คือ

(1) กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

(2) กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนทางลบ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

(3) กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนทั้งทางบวกเป็นไปตามสมมติฐาน

(4) กลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนทางบวกเป็นไปตามสมมติฐาน

3. ลักษณะการส่งผล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยย่อยแต่ละปัจจัยมีลักษณะการส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน 2 ลักษณะ คือ การส่งผลทางบวก และการส่งผลทางลบ การส่งผลทางบวก หมายถึง ระดับของปัจจัยและบทบาทเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หากระดับของปัจจัยย่อยแต่ละปัจจัยอยู่ในระดับมาก ระดับของบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนจะมากตามไปด้วย

การส่งผลทางลบ หมายถึง ระดับของปัจจัยและบทบาทเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม เช่น หากระดับของปัจจัยย่อยแต่ละปัจจัยอยู่ในระดับมาก ระดับของบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนจะลดลง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 สรุปผลการวิจัย เกี่ยวกับลักษณะการส่งผลของปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน แยกตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน จำนวน 6 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวก จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ การจัดแบ่งสายงานในโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ทักษะในการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ ความสามารถด้านการใช้ภาษาของผู้บริหารโรงเรียน และความนิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงทั้ง 6 ด้านก็จะอยู่ในระดับที่มากตามไปด้วย

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ การที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร และการที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่องานวิชาการ หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมากบทบาทที่ปฏิบัติจริงทั้ง 6 ด้านจะลดลง

2. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวก จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ การจัดแบ่งสายงานในโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ความสามารถด้านการใช้ภาษาของผู้บริหารโรงเรียน และทักษะในการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ ปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมากบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการจะอยู่ในระดับมากตามไปด้วย

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรระดับหัวหน้างานในโรงเรียน และการที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมากบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการจะลดลง

3. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานธุรการ จำนวน 3 ปัจจัย ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวก จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้และการที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานธุรการจะอยู่ในระดับมากตามไปด้วย

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้วยเหตุผลเพราะต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถและผลงาน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานธุรการจะลดลง

4. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

4.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวก จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ การจัดแบ่งสายงานในโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานบุคคลจะอยู่ในระดับมากตามไปด้วย

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่องานวิชาการ ทักษะในการปฏิบัติงานการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ ทักษะในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ และการที่บุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานบุคคลจะลดลง

5. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน จำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

5.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวก จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ การจัดแบ่งสายงานในโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ความนิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน และทักษะในการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนจะมากตามไปด้วย

5.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน และการที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนจะลดลง

6. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน จำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

6.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวก จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ และการที่บุคลากรระดับหัวหน้างานในโรงเรียนเป็นผู้มุ่งความสำเร็จของงาน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนจะมากตามไปด้วย

6.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้วยเหตุผลเพราะต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถและผลงาน การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน และทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนจะลดลง

7. ปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 7 ปัจจัย ดังนี้

7.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวก จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ การที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความนิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจะมากตามไปด้วย

7.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ การที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรับผิดชอบสูงต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ร่วมกัน การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน และการที่แผนระยะยาวของโรงเรียนมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเข้ากับสภาพปัจจุบันได้ หากปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจะลดลง

## อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ตามการสรุปผลการวิจัย ดังนี้

### 1. บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลจากการวิจัย ระบุว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้รับการปฏิบัติจริงทั้ง 6 ด้าน มีการปฏิบัติมากที่สุดและรองลงไปตามลำดับ ดังนี้ คือ การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน การปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย การบริหารงานธุรการ การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานบุคคล ฉะนั้นในการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็น ประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนเป็นบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาปฏิบัติมากกว่าบทบาทด้านอื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลดังนี้

(1) โรงเรียนเป็นองค์การระบบเปิด จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับชุมชนซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ทั้งนี้เพราะนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งถูกนำเข้ามาจากชุมชน กระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนเป็นการปรับเปลี่ยนนักเรียนให้ไปทำตามเป้าหมายของโรงเรียน (ผลผลิตทางการศึกษา) ซึ่งต้องส่งออกสู่สังคมภายนอกตามแนวคิดระบบเปิดของ Katz and Kahn (1966: 23-30) ด้วยเหตุที่กล่าวมาโรงเรียนต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชน จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนเกิดขึ้นในระดับมากกว่าทุกบทบาท

(2) การรองรับการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้บริหารทุกระดับทุกประเภทต้องมีบทบาทเด่นชัดในการระดมทรัพยากรบุคคล งบประมาณและอื่น ๆ จากชุมชนเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (ประกอบ คุปรัตน์, 2536: 9-31) ผู้บริหารโรงเรียนจึงให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น

(3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น อย่างไรก็ตามก็มีข้อมูลปรากฏว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ในระดับมากที่สุดอันดับแรก ได้แก่ การนำคณะครูเข้าร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ ประเพณี ตลอดจนงานสำคัญต่าง ๆ ของชุมชนนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเพียงการปฏิบัติขั้นต้นของการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน บทบาทที่สำคัญคือการแสวงหาวิธีการให้ผู้ปกครองและคนในชุมชนมีความเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของระบบการศึกษา อันจะเป็นพื้นฐานของการเข้าร่วมบริหารจัดการการศึกษาต่อไป



1.2 บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย เป็นบทบาทที่ปฏิบัติมากเป็นลำดับที่ 2 นั้น อาจเนื่องมาจากเหตุผล ดังนี้

(1) บทบาทด้านการปฏิบัติอื่นที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ การเข้าประชุมสัมมนา เป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด การประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนผลงานของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้อื่น (Gorton, 1983: 47-49) การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเมื่อได้รับเชิญในโอกาสต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารเกิดการรับรู้ว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งเป็นแรงจูงใจทางบวกให้ผู้บริหารโรงเรียนยินดีที่จะปฏิบัติบทบาทดังกล่าว จึงเป็นผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ อยู่ในระดับมากกว่าบทบาทด้านการบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน และการบริหารงานบริหารบุคคล

(2) การปฏิบัติหน้าที่เป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ที่นอกสังกัดโรงเรียนตามที่ได้รับแต่งตั้งเป็นลักษณะงานหนึ่งๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องรับปฏิบัติ เช่น คณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียน คณะกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด คณะกรรมการสหวิทยาเขต คณะกรรมการประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานเฉพาะกิจต่าง ๆ เป็นต้น ลักษณะงานดังกล่าวเป็นภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างการบริหารงานของสามัญศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดที่เป็นต้นสังกัดของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยเหตุดังกล่าวบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ จึงได้รับการปฏิบัติมากกว่าบทบาทด้านการบริหารงานธุรการ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานกิจการนักเรียน และการบริหารงานบริหารบุคคล

1.3 บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานบุคคล เป็นบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติไม่น้อยกว่าทุกบทบาทอาจเนื่องมาจากเหตุผล ดังนี้

(1) การคัดเลือกครูหรือบุคลากรของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นงานที่หน่วยงานระดับกรมเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยที่ยังไม่มีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการ ด้วยเหตุดังกล่าว จึงส่งผลให้บทบาทด้านการบริหารงานบุคคลปฏิบัติในระดับน้อยกว่าบทบาทอื่น ๆ อีก 5 ด้าน

(2) ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า บทบาทด้านการบริหารงานบุคคลไม่ใช่ภารกิจหลักของโรงเรียนในขณะที่ ประมวล รัตนวงศ์ (2519: ง) Arnn and Mangieri (1988: 3) และ สนานิจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2537: 561-562) เห็นว่างานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน จึงเป็นผลให้บทบาทด้านการบริหารงานบุคคลได้รับการปฏิบัติในระดับน้อยกว่าทุกบทบาท

1.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า ระดับบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดทุกงาน โดยที่การกำกับติดตามให้ฝ่ายวิชาการจัดหาคู่มือ หลักสูตร หรือ เอกสารทางวิชาการไว้สำหรับให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า และการสั่งการ หรืออนุมัติให้มีการจัดหาสื่อ หรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับผลิตสื่อไว้ให้ครูได้ใช้ในการผลิตสื่ออย่างเพียงพอ นับว่าเป็นการ แสดงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นไปตามแนวคิดการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้าง องค์การ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ/อนุมัติเห็นชอบ ที่อยู่ในตำแหน่งที่เป็นหน่วยงานหลัก และลักษณะงานการบริหารการศึกษาซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ตลอดจนลักษณะงานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารที่ ดำเนินการให้มีการจัดหาคู่มือ หลักสูตร และวัสดุเพื่อผลิตสื่อการเรียนการสอน ให้เกิดการปรับปรุง กระบวนการสอนของครูโดยตรง (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2537: 561-562)

ประเด็นการกำกับให้ครูใช้นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียน เป็นสำคัญ มีระดับการปฏิบัติต่ำกว่างานอื่น แต่อยู่ในระดับมากนั้น เป็นเพราะว่าผู้บริหารยังคงให้ ความสำคัญต่องานวิชาการ ซึ่งตรงตามแนวคิดของนักวิชาการที่ระบุว่างานวิชาการเป็นภารกิจ หลักของการบริหารโรงเรียน เป็นประเด็นที่ต้องดำเนินการให้ชัดเจน (Lunenburg and Omstein, 1996: 323) ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญของการใช้นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน แต่ ไม่สามารถจัดเวลาให้กับการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมอย่างเต็มที่นัก จึงเป็นผลให้งานดังกล่าวใน ส่วนของบทบาทด้านวิชาการได้รับการปฏิบัติน้อยกว่างานวิชาการประเด็นอื่น

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลจากการวิจัย ระบุว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา มี 4 กลุ่มปัจจัย ดังนี้ คือ

2.1 กลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 ปัจจัย ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ทักษะ ทศนคติ และแรงจูงใจ

2.2 กลุ่มปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างกลุ่มปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ บทบาท สถานภาพ ปทัสถาน และการยึดเหนี่ยว ในกลุ่ม

2.3 กลุ่มปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้าง องค์การ เทคโนโลยี กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะงาน

2.4 กลุ่มปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 6 ปัจจัย สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม สภาพการเมืองการปกครอง เทคโนโลยี และการศึกษา

ปัจจัยย่อยซึ่งเป็นองค์ประกอบของกลุ่มปัจจัยทั้ง 4 กลุ่ม มีลักษณะการส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่ละด้านดังนี้ คือ

1. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยเสนอการอภิปรายผลดังนี้

1.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การแบ่งสายงานของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ความสามารถเกี่ยวกับการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน หากมีมากย่อมจะส่งผลให้เกิดบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมากตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผล ดังนี้

(1) การแบ่งสายงานของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ ชัดเจนเหมาะสม แสดงว่าโรงเรียนจะต้องมีการจัดวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนสมดุลกัน มีการกำหนดชัดเจนถึงลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายงานที่วางไว้ (McLamey, 1964: 11) เมื่อผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนมีความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบ ทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง (Vecchio, 1991: 610-611) บรรยากาศการทำงานมีทิศทางไปในทางบวก ผู้บริหารครู และบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนจึงมีขวัญในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างขยันขันแข็ง สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542: 394-395) บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจึงมากขึ้นด้วยเหตุผลที่กล่าวมา

(2) ผู้บริหารมีทักษะในการปฏิบัติงานธุรการถึงขั้นแนะนำ และปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ แสดงว่าความมี "ทักษะ" ดังกล่าวนั้น ผู้บริหารมีความสามารถกระทำในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานธุรการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเป็นไปตามการให้ความหมาย "ทักษะ" ของ Rothwell and Kazanas(1992: 7) ฉะนั้นผู้บริหารจึงสามารถแนะนำการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานธุรการให้แก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน จนเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานธุรการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีโอกาสที่จะให้ความสนใจ และให้ความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของผู้บริหารโรงเรียน (สนานจิตะ สุคนธ์ทรัพย์, 2536: 556) มากขึ้น เป็นเหตุให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการสูงขึ้น

(3) ผู้บริหารมีความสามารถด้านการใช้ภาษาสูงมากเท่าใดผู้บริหารโรงเรียนย่อมปฏิบัติงานตามบทบาทด้านการบริหารงานวิชาการในระดับมากขึ้น ทั้งนี้เพราะว่าความสามารถในด้านต่าง ๆ รวมถึงการใช้ภาษาเป็นเรื่องของการฝึกฝนและความสามารถเฉพาะรายบุคคล ซึ่งทำให้แต่ละคนมีความสามารถในการทำงานได้แตกต่างกัน และความสามารถใด ๆ ก็ตามจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อปริมาณของผลการทำงาน ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารมีความสามารถถึงแม้จะเป็นความสามารถในด้านการใช้ภาษาก็ตาม ย่อมเป็นผลให้ปริมาณการทำงานหรือบทบาทที่ปฏิบัติจริงมีมากขึ้นด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2525: 55-57) ประเด็นสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือความสามารถในการใช้ภาษาได้ดีส่งผลให้สามารถรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เข้าใจความหมายของข้อมูลได้ตรงตามความจริง ส่งผลให้สามารถปฏิบัติตามได้ครบถ้วน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการที่เป็นแนวปฏิบัติซึ่งกำหนดมาจากหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถปฏิบัติตามได้ครบถ้วน จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่เสริมให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการได้รับการปฏิบัติมากขึ้น

1.2 ปัจจัยที่ส่งผลในทางลบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่

(1) การที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน ให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในระดับมาก แต่ระดับของบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการลดลงนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากปัจจัยดังกล่าวเป็นรูปแบบที่บุคลากรในโรงเรียนถือปฏิบัติร่วมกันจัดเป็นลักษณะของปทัสสถาน กล่าวคือ เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติที่กลุ่มสร้างขึ้นและยอมรับปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน ซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย (Hunt 1979: 452) ดังนั้นเมื่อบุคลากรให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนในงานด้านวิชาการเป็นอย่างดีแล้ว จึงเป็นการลดภาระงานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

(2) การที่บุคลากรระดับหัวหน้างานของโรงเรียนทุกคน เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี กล่าวคือ เข้าใจความรู้สึก รับรู้ถึงความสามารถ ความต้องการ และข้อมูลอื่น ๆ ของสมาชิกแต่ละคนเป็นอย่างดี จะส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนลดลง อาจเนื่องมาจากความมีมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวช่วยทำให้หัวหน้างานเข้าใจความรู้สึก รับรู้ถึงความสามารถ ความต้องการ และข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างดี จึงบริหารจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้สนองตอบความต้องการของสมาชิกได้ เป็นผลให้สมาชิกมีความพึงพอใจ มีขวัญในการปฏิบัติงานดี การปฏิบัติงานวิชาการจึงบรรลุผลตามเป้าหมาย (Stogdill, 1974: 35-71) ภาระการแก้ปัญหาวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนลดลง การปฏิบัติจริงตามบทบาทด้านการบริหารงานวิชาการจึงลดลง

2. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการบริหารงานธุรการ ในลักษณะต่าง ๆ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ด้านการบริหารงานธุรการ ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารถึงขั้นแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานธุรการ มีระดับการปฏิบัติมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผล ดังนี้

(1) การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการปฏิบัติงานธุรการ ถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้นั้น ย่อมได้รับการยอมรับและยกย่องจากครูในโรงเรียน การได้รับการยอมรับและยกย่องดังกล่าวจะเป็นแรงเสริมบวกให้ผู้บริหารเกิดความต้องการที่จะทำงานมากขึ้นเพื่อสร้างการยอมรับ ตลอดจนการสร้างเกียรติยศชื่อเสียงต่อตนเองมากขึ้น ซึ่งกรณีอย่างนี้มักเกิดกับกลุ่มบุคคลที่มีอายุไม่สูงนัก (สมยศ นาวิกาน, 2538: 67) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พบจากการวิจัยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 46.24) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จึงใช้ความสามารถในการทำงานธุรการเพื่อสร้างการยอมรับ ตลอดจนสร้างสมเกียรติยศชื่อเสียงด้วยการให้คำแนะนำ และปฏิบัติงานธุรการเป็นแนวทางแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานธุรการสูงตามไปด้วย

(2) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นปัจจัยด้านกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน การยึดเหนี่ยวในกลุ่มบ่งบอกบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ซึ่งสมาชิกมีความยึดเหนี่ยวกลมเกลียวระหว่างกันและกัน ความสัมพันธ์ที่สมัครสมานสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อมุ่งสู่ผลสำเร็จของงานที่เป็นเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวว่า กลุ่มยังมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากการปฏิบัติงานก็จะมากขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 168-169) บุคลากรในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลในโรงเรียนย่อมปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนรวมทั้งงานธุรการได้มากขึ้น เป็นผลให้บทบาทด้านการบริหารงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนมากขึ้นไปด้วย

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานธุรการ คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแรงจูงใจในการบริหารงานเพราะต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถและผลงาน

โรงเรียนที่สังคม ชุมชน และผู้ปกครองยอมรับในคุณภาพนั้นคือโรงเรียนที่สามารถพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ดี มีคุณธรรม ดังนั้นงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนซึ่งรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างคุณภาพนักเรียน (กรมสามัญศึกษา, 2540: 31-47) ผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถและผลงานจึงต้องมุ่งเน้นการบริหารงาน

วิชาการและงานกิจการนักเรียนให้มีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541: 106-107) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Arn and Mangieri (1988: 3) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความสำคัญต่องานวิชาการและงานกิจการนักเรียน เป็นลำดับต้น ๆ เป็นผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาลดลง

3. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ด้านการบริหารงานบุคคล คือ การแบ่งสายงานของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน ถ้าการแบ่งสายงานของโรงเรียนมีความเหมาะสมมาก จะส่งผลให้บทบาทด้านการบริหารงานบุคคลมีระดับการปฏิบัติมากตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนมีความชัดเจนของลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง ระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ บรรยายภาคการทำงานเป็นไปในทางบวก ผู้บริหารมอบหมายและนิเทศงานแก่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้อย่างใกล้ชิดต่อเนื่องเป็นกันเอง ครูมีขวัญในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างขยันขันแข็งสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มากขึ้นทั้งครูและผู้บริหาร(สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542: 394-395) ดังนั้นบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานบุคคลจึงเกิดในระดับที่มากขึ้น

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ด้านการบริหารงานบุคคล คือ การให้ความสำคัญต่องานวิชาการ ทักษะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ทักษะการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของผู้บริหาร และการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน

(1) การให้ความสำคัญต่องานวิชาการ ปัจจัยดังกล่าวนี้ เมื่อพิจารณาในประเด็นของการกำหนดนโยบาย พบว่า โรงเรียนจำเป็นต้องมีนโยบายที่เน้นให้ความสำคัญต่องานวิชาการ เช่น การกำหนดเป้าหมายทางวิชาการที่ชัดเจน (Lunenburg and Omstein, 1996: 351) เพราะในเบื้องต้นนั้นสังคม ชุมชน และผู้ปกครองย่อมมุ่งหวังที่จะให้บุตรหลานเป็นผู้มีความรู้ ฉะนั้นโรงเรียนต้องกำหนดนโยบายโดยพิจารณาปัจจัยสังคม ซึ่งในที่นี้คือ ความนิยมของผู้ปกครองและชุมชน (ประชุม รอดประเสริฐ, 2528: 16-22) เมื่อโรงเรียนให้ความสำคัญต่องานวิชาการเพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษาสนองความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชน ทั้งด้านความเป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรมของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นให้ได้ผลงานด้านวิชาการโดยไม่คำนึงว่าครู และบุคลากรอื่นจะมีความรู้สึกอย่างไร จนทำให้การนิเทศงานบุคลากร การบำรุงขวัญกำลังใจครู การช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานบุคคลลดลงตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1978 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540 : 195-196)

ดังนั้นบทบาทการบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงลดลง ด้วยเหตุที่ปฏิบัติได้ไม่ครบถ้วน

(2) ทักษะการบริหารงานบุคคล และทักษะการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารงานบุคคล และทักษะการปฏิบัติงานอื่น ๆ มาก จะส่งผลให้ บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะดังกล่าวทั้งสองทักษะถึงขั้นแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ จึงสามารถถ่ายทอดแนะนำวิธีการปฏิบัติงานบุคคลให้แก่ผู้ช่วยผู้บริหารหรือบุคลากรอื่นให้มีขีดความสามารถปฏิบัติงานได้ดี ผลงานมีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานในบทบาทการบริหารงานบุคคลช่วยผู้บริหารได้ดี ผู้บริหารจึงไม่ต้องเสียเวลากับการกำกับติดตามหรือคุมเข้ม หรือนิเทศการปฏิบัติของบุคลากร ถึงแม้การนิเทศครูเป็นหน้าที่หนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2537 : 555-564) ก็ตาม เมื่อผู้ช่วยผู้บริหารหรือครูปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลแทนผู้บริหารได้เป็นอย่างดีแล้วบทบาทด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนย่อมลดลง

4. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ในลักษณะต่าง ๆ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนคือ การแบ่งสายงานของโรงเรียนออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพโรงเรียน ความนิยมที่ผู้ปกครองมีต่อโรงเรียน ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัย อภิปรายผลแต่ละปัจจัย ดังนี้

(1) การแบ่งสายงานของโรงเรียนออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนหากมีความเหมาะสมมากเท่าใด จะส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนมากตามไปด้วย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การแบ่งสายงานในโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ นั้น เป็นเรื่องของการจัดองค์การ ซึ่งต้องคำนึงถึง วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการจัด (อรุณ รักธรรม อ่างถึงโน มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา, 2536: 65) ดังนั้นในการแบ่งสายงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อพิจารณาเฉพาะส่วนวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการจัดพบว่าเน้นไปที่การจัดเพื่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร งานที่จะส่งเสริมเพิ่มเติมให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้อย่างครบสมบูรณ์ คืองานกิจการนักเรียน ฉะนั้นการจัดแบ่งสายงานของโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่จะส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สาระของงานกิจการนักเรียนจึงต้องถูกนำไปบรรจุเป็นสายงานหนึ่งในโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องตระหนักให้ความสำคัญ

มากเป็นกรณีพิเศษ และการที่โรงเรียนมีสายงานที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความสะดวกต่อผู้บริหารในการกำกับติดตามดูแลงานทุกงานรวมทั้งงานกิจการนักเรียนได้อย่างทั่วถึง ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีโอกาสได้แสดงบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนมากขึ้น

(2) ค่านิยมที่ผู้ปกครองมีต่อโรงเรียน เป็นเครื่องกำหนดให้โรงเรียนในฐานะองค์การที่ประกอบกิจการเพื่อให้บริการจำเป็นต้องสร้างผลงานให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาตลอดจนได้รับความนิยมน้อยมากจากผู้ให้บริการ ด้วยเหตุที่โรงเรียนเป็นองค์การประเภทที่ต้องให้บริการลูกค้าคือนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนสามารถเลือกที่จะใช้บริการของโรงเรียนได้ นอกจากนี้สภาพสังคมปัจจุบันทำให้โรงเรียนต้องแข่งขันกับโรงเรียนอื่น ซึ่งเป็นองค์การประเภทเดียวกันและเมื่อโรงเรียนได้รับความนิยมน้อยจำเป็นต้องรักษาความเชื่อถือศรัทธาและความนิยมนั้นไว้ตลอดไป เพื่อเป็นการสร้างความอยู่รอดให้คงอยู่กับโรงเรียนตลอดไป โรงเรียนจำเป็นต้องสร้างผลงานให้เป็นที่ชื่นชม ผลงานดังกล่าวต้องเน้นไปที่คุณภาพของนักเรียน งานที่จะทำให้นักเรียนมีคุณภาพได้โดยตรงนอกจากเป็นงานวิชาการแล้วยังมีงานกิจการนักเรียนอีกงานหนึ่ง ฉะนั้นบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนจึงเกิดมากขึ้น ตามความนิยมของผู้ปกครอง

(3) ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะมีทักษะในการปฏิบัติงานธุรการถึงขั้นแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้จะต้องผ่านการปฏิบัติงานธุรการมาแล้วโดยลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเองจนเกิดทักษะ และผลงานมีประสิทธิภาพ (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542: 155) สามารถแนะนำการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานธุรการให้แก่ผู้ช่วยผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายงานธุรการได้อย่างถูกต้องชัดเจนทำให้ผู้ช่วยผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายธุรการปฏิบัติงานได้ตรงตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจนเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารงานธุรการผู้บริหารโรงเรียนจึงมีโอกาสที่จะให้ความสนใจงานกิจการนักเรียนซึ่งเป็นงานที่ต้องให้ความสำคัญตามสาระในการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ มีสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และจริยธรรมตลอดจนวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2538: 2-14) เป็นเหตุให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนสูงขึ้น

4.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่



(1) ความเพียงพอของเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนของบุคลากรในโรงเรียนหากมีมาก บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารกิจการนักเรียนจะลดลง เพราะเมื่อมีเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพียงพอ บุคลากรให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร ย่อมทำให้สภาพบรรยากาศในการทำงานโรงเรียนเป็นไปในทางบวก ผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ( Gilmer, 1967: 380-384) สามารถทำงานได้มากขึ้นย่อมเป็นผลให้ผลผลิตหรือการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีทุกงาน (Dubrin, 1984: 145) นั่นแสดงว่าผู้ช่วยผู้บริหารสามารถบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นงานหนึ่งที่คุณภาพดีเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหาร ส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารกิจการนักเรียนลดลง

(2) การที่บุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากรในโรงเรียนถือปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจัดเป็นลักษณะของปทัสถานอย่างหนึ่งของกลุ่มปฏิบัติงาน และโดยความหมายแล้วปทัสถาน คือ เกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติที่กลุ่มสร้างขึ้น และยอมรับปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน ย่อมทำให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย Rothwell and Kazanas (1992: 7) ฉะนั้น เมื่อบุคลากรให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนในงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งงานกิจการนักเรียนเป็นอย่างดีแล้วผู้บริหารไม่กังวลในการกำกับติดตามงานกิจการนักเรียน จึงเป็นการลดภาระงานด้านการบริหารกิจการนักเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารกิจการนักเรียนลดลง

5. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ในลักษณะต่าง ๆ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนคือ ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน และความเป็นผู้มุ่งความสำเร็จของงานในบุคลากรระดับหัวหน้างานของโรงเรียน ผู้วิจัยอภิปรายผลแต่ละปัจจัยดังนี้

(1) ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นแนะนำ และปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ แสดงว่าความมี "ทักษะ" ดังกล่าวนั้น ผู้บริหารมีความสามารถกระทำในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานธุรการได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่วรวดเร็วเป็นไปตามการให้ความหมาย "ทักษะ" ของ Rothwell and Kazanas(1992: 7) ฉะนั้นผู้บริหารจึงสามารถแนะนำการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานธุรการให้แก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานการปฏิบัติ จนเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานธุรการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีโอกาที่จะให้ความสนใจงานอื่น ๆ มากขึ้น งานอื่น ๆ ดังที่กล่าวนั้นจะมีงานโรงเรียนกับชุมชนรวมอยู่ด้วย เพราะโรงเรียนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้นตามสาระว่าด้วยการกระจายอำนาจทางการศึกษา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต กำหนดให้โรงเรียนต้องระดมทรัพยากร

จากชุมชนเพื่อใช้ในการจัดการศึกษามากขึ้น กรมสามัญศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนให้โรงเรียนปฏิบัติไว้ชัดเจน 3 ประเด็น ได้แก่ การรับบริการจากชุมชน การให้บริการแก่ชุมชน และการเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน (กรมสามัญศึกษา, 2540: 54-62) ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนจึงได้รับการปฏิบัติมากขึ้น

(2) ความเป็นผู้มุ่งความสำเร็จของงานในบุคลากรระดับหัวหน้างาน ของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ หากบุคลากรระดับผู้นำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์การเป็นบุคคลที่มุ่งความสำเร็จของงาน และถ้าพิจารณาในประเด็นแรงจูงใจแล้วบุคคลกลุ่มนี้จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่ง McClelland (1961: 205-258) กล่าวว่าบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง บุคคลเหล่านี้ยังมีความสามารถในการบริหารองค์การได้ด้วย เมื่อเป็นเช่นนั้นงานโรงเรียนกับชุมชนซึ่งมีหัวหน้างานเป็นผู้มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นผู้รับผิดชอบงาน หัวหน้างานเหล่านั้นย่อมดูแลเอาใจใส่สร้างสรรค์งานโรงเรียนกับชุมชนให้มีคุณภาพ มีความก้าวหน้าและด้วยความที่หัวหน้างานเหล่านั้นเป็นกลุ่มคนที่ฉลาด และมีความสามารถในการบริหารองค์การ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ย่อมทำให้การนำเสนองานต่อผู้บริหารเป็นไปอย่างชาญฉลาดและสามารถโน้มน้าวให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและใส่ใจในงานโรงเรียนกับชุมชนได้ อันเป็นผลทำให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนเพิ่มมากขึ้น

5.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนคือ แรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถและผลงานทัศนคติที่ดีของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในโรงเรียน และทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยอภิปรายผลแต่ละปัจจัยดังนี้

(1) แรงจูงใจในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถและผลงาน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารโรงเรียน เมื่อพิจารณาตามแนวคิดทฤษฎี Y ของ McGregor (1960: 47-48) ซึ่งบุคคลที่ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถและผลงานนี้ มักจะมีลักษณะเป็นผู้ปฏิบัติงานและทำสำเร็จด้วยตนเอง ผลงานเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงตระหนักที่จะให้มีผลงานเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นไปที่งานวิชาการ เพราะงานวิชาการเป็นงานสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษา (Lunenburg and Omstein, 1996: 351-352) ผู้บริหารโรงเรียนจึงทุ่มเทบริหารงานใกล้ชิด

ด้วยตนเอง อันเป็นผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารงานอื่น ๆ โดยเฉพาะงานโรงเรียนกับชุมชนลดลง

(2) ทักษะที่ดีของผู้บริหารที่มีต่อบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารลักษณะนี้จะมองโลกในทางบวก มีทัศนคติต่อคนในทางบวก จึงไม่ตำหนิ หรือว่ากล่าวให้ครูหรือบุคลากรในโรงเรียนสะเทือนใจ แต่เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรอื่น ในโรงเรียนปฏิบัติงานโดยอิสระ ไม่เข้มงวด แต่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำ (McGregor. 1960: 47-48) เป็นผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความอบอุ่น มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาการทำงาน ประกอบกับการที่ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียนนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีขวัญในการทำงาน (Roethlisberger 1941: 189) ด้วยเหตุผลข้างต้น เป็นผลให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานทุกงาน รวมทั้งงานโรงเรียนกับชุมชนอย่างเต็มที่ ได้ผลงานที่เชื่อถือได้ เป็นผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการบริหารโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาลดลงไปด้วย

(3) ทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อผู้บริหารมีทักษะดังกล่าวถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ ย่อมเกิดกระบวนการนิเทศงานวิชาการให้แก่ครูในโรงเรียนได้ชัดเจน ถึงขั้นที่ครูปฏิบัติงานวิชาการได้อย่างมีคุณภาพ และโดยทั่วไป บุคคลที่มีความสามารถ มีทักษะในเรื่องใดก็มักจะทำเรื่องนั้นมาก จึงส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนลดลง

6. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในลักษณะต่าง ๆ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

6.1 ปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ คือ ทักษะการปฏิบัติงานธุรการ ความนิยมของผู้ปกครอง บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้วิจัยอภิปรายผลแต่ละปัจจัย ดังนี้

(1) ทักษะการปฏิบัติงานธุรการของผู้บริหารโรงเรียน ถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ ส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้รับการปฏิบัติมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากความมี "ทักษะ" ดังกล่าวนั้น ผู้บริหารได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองมาก่อนแล้วจึงมีความสามารถกระทำในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานธุรการได้อย่างถูกต้อง ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน จนเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีโอกาที่จะปฏิบัติกิจกรรมในส่วนของงานอื่น ๆ อาทิ การเข้าร่วมกิจกรรมที่ได้รับเชิญในโอกาสต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน แต่ถ้าพิจารณาสาระของงานในบทบาทด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ได้แก่ การมอบหมายหรือสั่งการให้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และการ

มอบหมายหรือสั่งการให้ประชาสัมพันธ์กิจการของโรงเรียน ทั้งสองงานดังกล่าวเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการและนำเสนองานต่อหน่วยงานต้นสังกัด โดยผ่านผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ตามกำหนดเวลาที่ระบุโดยเคร่งครัด ปีละครั้ง ซึ่งถือว่าเป็นการปฏิบัติในระดับที่มากที่สุด ด้วยเหตุดังกล่าวบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ จึงอยู่ในระดับมากตามไปด้วย

(2) ค่านิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน ส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มระดับการปฏิบัติมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเป็นองค์การระบบเปิดเกี่ยวข้องกับสังคมภายนอกอยู่ตลอดเวลา เป็นองค์การที่ให้บริการทางการศึกษา จึงต้องสร้างผลผลิตทางการศึกษาให้ได้รับความนิยมนจากผู้ปกครองนักเรียน ในฐานะผู้รับบริการ โรงเรียนจึงจะอยู่รอดได้ การสร้างความนิยมให้ผู้ปกครองยอมรับได้จำเป็นต้องมีกระบวนการประชาสัมพันธ์กิจการโรงเรียนให้ผู้ปกครองรับทราบ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเพื่อพัฒนาปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อได้รับเชิญ โดยเฉพาะจากภายนอกจำเป็นต้องปฏิบัติให้มากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้ปกครองนักเรียนในทางบวกและเสถียรภาพขององค์การนั่นเอง

(3) การที่บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มระดับการปฏิบัติมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในที่นี้เป็นไปในทางบวก ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันย่อมเป็นผลงานที่สร้างสรรค์ มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารลดภาระด้านการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้มากโดยเฉพาะปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เป็นผลให้มีเวลาเพิ่มขึ้นสำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมกิจกรรมที่ได้รับเชิญในโอกาสต่าง ๆ บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ จึงมากขึ้น

6.2 ปัจจัยที่ส่งผลทางลบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ คือ ทักษะการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน ความยืดหยุ่นของแผนระยะ 5 ปี (แผนระยะยาว) ของโรงเรียนที่สามารถปรับเข้ากับสภาพปัจจุบันได้ ผู้วิจัยอภิปรายแต่ ละปัจจัยดังนี้

(1) ทักษะการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนถึงขั้นแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ให้ลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ความมีทักษะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตระหนักและสร้างให้เกิดกับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงความคิด (Albanese

and Van Fleet, 1983: 6-12) ผู้บริหารโรงเรียนจึงฝึกฝนให้ตนเองมีทักษะงานวิชาการ จนสามารถแนะนำการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานวิชาการให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับ ชื่นชมในความสามารถดังกล่าว เป็นเหตุให้ผู้บริหารพึงพอใจกับการให้คำแนะนำหรือปฏิบัติงานวิชาการเป็นแนวทางแก่บุคลากร เมื่อเกิดความพึงพอใจ สิ่งที่เกิดตามมาคือการทำงานนั้นเพิ่มมากขึ้น (Dubrin, 1984: 145) ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจและใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแนะนำและปฏิบัติงานวิชาการเป็นแนวทางแก่บุคลากร ส่งผลกระทบต่อเวลาในการปฏิบัติบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ในทิศทางที่ทำให้ปฏิบัติ น้อยลง

(2) บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีความรับผิดชอบสูง ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ปัจจุบันนี้เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน ซึ่งเป็นความเชื่อร่วมกันของกลุ่มคนในโรงเรียน และถือปฏิบัติสืบต่อกันมาเป็นเวลานาน (Kilmann อ้างถึงใน Vecchio, 1991) เมื่อทุกคนต้องรับผิดชอบอย่างสูงในการปฏิบัติงานร่วมกัน และงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้มีเพียงงานการเรียนการสอน หรืองานวิชาการเท่านั้นยังมีงานอื่นอีก ได้แก่ งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานโรงเรียนกับชุมชน งานบุคคล และงานอื่น ๆ (กรมสามัญศึกษา, 2540: ก) ผู้บริหารซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของโรงเรียนที่ต้องถือปฏิบัติตามรูปแบบของวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน ว่าด้วยความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะทำงานในโรงเรียนซึ่งเป็นลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติด้วยตนเองเพียงลำพัง เช่น งานการเข้าร่วมกิจกรรมที่ได้รับเชิญตามโอกาสต่าง ๆ หากเวลาในการปฏิบัติงานเป็นเวลาเดียวกันกับงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกับกลุ่มบุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ผู้บริหารโรงเรียนจึงเลือกปฏิบัติตามวัฒนธรรมของโรงเรียน ส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ลดลง

(3) ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน ปัจจุบันนี้เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียนนั้น แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมองบุคลากรในโรงเรียนทุกคนในทางบวก เห็นบุคลากรทุกคนเป็นเหมือนเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนิทสนม แนะนำตักเตือน ดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นไปตามความเชื่อของ Bellon (1964) การมีทัศนคติทางบวกต่อบุคลากรในโรงเรียนตามแนวคิดของ Bellon ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผูกพันเอาใจใส่ดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิดจะมีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมที่ได้รับเชิญตามโอกาสต่าง ๆ ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ลดลง และหากมองว่าบุคลากรในโรงเรียนเป็นไปตามทฤษฎี Y มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถทางความคิดที่สร้างสรรค์พัฒนางานได้ดีทุกคนนั้น นับว่าเป็นองค์การในอุดมคติ ฉะนั้นย่อมมีบุคลากรที่ไม่เป็นไปตามความเชื่อของผู้บริหารอยู่ในโรงเรียน ซึ่งเป็นภาระให้ผู้บริหารต้องให้ความเอาใจใส่

เอาใจใส่เพื่อพัฒนาบุคลากรดังกล่าว จึงส่งผลให้การเข้าร่วมกิจกรรมที่ได้รับเชิญตามโอกาสต่าง ๆ ซึ่งเป็นกรปฏิบัติตามบทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ลดลง

(4) ความยืดหยุ่นของแผนระยะยาว (แผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี ของโรงเรียน) ที่สามารถปรับเข้ากับสภาพปัจจุบันได้ ส่งผลให้บทบาทที่ปฏิบัติจริงด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ลดลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปีการศึกษา 2539 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องจัดทำแผนระยะยาว (แผนพัฒนาการศึกษา ปีการศึกษา 2540-2544) โดยอาศัยแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) เป็นแผนแม่บท ขณะนั้นยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา ยังไม่ชัดเจน กฎหมายการศึกษายังไม่บังคับใช้ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนบทบาทของผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนที่มีต่อโรงเรียนยังไม่ชัดเจน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2539: 1-11) มาตรการปฏิบัติงานหลายอย่างจึงไม่ปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปีของโรงเรียน เช่น การประกันคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องมีการปรับแผนพัฒนาการศึกษา โดยให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อนำสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนให้การประกันคุณภาพการศึกษาประสบผลสำเร็จ ให้ความสำคัญมุ่งเน้นในการพัฒนาการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพนักเรียนให้ผ่านการประเมินและได้รับการรับรองคุณภาพได้ ด้วยเหตุผลนี้บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ ต้องลดลง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยที่พบว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารปฏิบัติในระดับมากกว่าบทบาทด้านอื่น คือ บทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ฉะนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ในระดับดี ผู้วิจัยจึงเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้ คือ

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรตระหนักถึงการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำมาหรือใช้ประโยชน์จากชุมชนให้เอื้อประโยชน์ต่องานด้านการเรียนการสอน การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนให้มากที่สุด จะบริหารจัดการด้วยยุทธศาสตร์ใดจึงจะสร้างโอกาสให้องค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง สามารถทำหน้าที่

กำกับ ส่งเสริม สนับสนุนกิจการของโรงเรียนได้ตามสาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้

1.2 ด้วยเหตุผลจากการที่ปัจจัยว่าด้วย ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนด้านงานธุรการ และการที่บุคลากรระดับหัวหน้างานในโรงเรียนเป็นผู้มุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อบทบาทการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนนั้น เพื่อให้งานโรงเรียนกับชุมชนมีคุณภาพ และได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นด้วยการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีทักษะการปฏิบัติงานด้านธุรการถึงขั้นแนะนำ และปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ครู หรือบุคลากรในโรงเรียนได้ ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริม หรือหาแนวทางกระตุ้นให้บุคลากรที่เป็นหัวหน้างานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เป็นบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้มุ่งความสำเร็จของงานให้ได้ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ การติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด การยกย่องให้ขวัญกำลังใจด้วยวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ หลังจากปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้การปฏิบัติดังกล่าวของผู้บริหารจะต้องเป็นไปโดยสม่ำเสมอและต่อเนื่องด้วย

### 1.3 ในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนกับชุมชน ควรพิจารณาดังนี้

(1) ควรพิจารณาดังแรงจูงใจเบื้องต้นของตนว่า ปฏิบัติงานด้วยพื้นฐานความต้องการแบบใด ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถ หรือต้องการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หรือต้องการการมีอำนาจเหนือผู้อื่น เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อพิจารณาตัดสินใจได้ว่า สภาพของโรงเรียนนั้น บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคคลอย่างไร และผู้บริหารควรเลือกใช้แรงจูงใจพื้นฐานแบบใด จึงจะทำให้งานโรงเรียนกับชุมชนมีประสิทธิภาพ (Reddin, 1970)

(2) สภาพของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ๆ เป็นบุคคลประเภทใด เป็นบุคคลตามลักษณะทฤษฎี X หรือ Y ผู้บริหารควรแสดงทัศนคติอย่างไรต่อบุคลากรแต่ละกลุ่ม เพราะหากแสดงทัศนคติต่อบุคลากรไม่สอดคล้องกับลักษณะของบุคลากร จะเป็นผลเสียต่องานโรงเรียนกับชุมชน เช่น การมองว่าบุคลากรเป็นผู้มีลักษณะแบบทฤษฎี Y ทั้งที่บุคคลผู้นั้นมีลักษณะตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจมาก และไม่กำกับติดตามการปฏิบัติงาน อาจทำให้ผลงานขาดคุณภาพได้

(3) ผู้บริหารต้องไม่แสดงให้เห็นว่าตนเองเป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงานวิชาการถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนหวังพึ่งพา หรือคอยแต่จะรับคำแนะนำในการปฏิบัติงานวิชาการจากผู้บริหาร ให้ผู้บริหารปฏิบัติงานวิชาการให้เป็นแนวทางอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้บทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนลดลงได้

1.4 ถึงแม้ผลการวิจัยจะพบว่าการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนจะได้รับ การปฏิบัติจริงจากผู้บริหารในระดับมากแต่เป็นระดับที่อยู่ในลำดับท้าย ๆ ของบทบาททั้ง 6 บทบาท ฉะนั้นผู้วิจัยเสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักว่าโรงเรียนเป็นแหล่งในการจัดการเรียนการสอน ฉะนั้นบทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนคือ บทบาทด้านการแสดงภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอน (Lunenburg and Omstein, 1996: 318-326) จึงยังคงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักและปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง หรือควรมีมาตรการในการปฏิบัติบทบาทต่าง ๆ เพื่อให้เป็นผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ สามารถสร้างผลผลิตทางการศึกษาที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชาติได้ต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 4 กลุ่มปัจจัย แต่ละกลุ่มปัจจัยมีปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละด้านในลักษณะที่ไม่เหมือนกัน ผู้วิจัยเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

1.5 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงทั้ง 6 บทบาท ไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานต่าง ๆ ได้โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักที่จะพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง การพัฒนาตนเองควรเป็นการพัฒนาความสามารถในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการใช้ภาษาทั้งภาษาไทยและต่างประเทศสำหรับการสื่อสาร ฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการและงานวิชาการ การศึกษาวิเคราะห์งานของโรงเรียนการศึกษาวิเคราะห์บุคลากรในโรงเรียนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน ตรวจสอบความนิยมของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ตรวจสอบระดับการปฏิบัติงานของตนเองโดยพิจารณาจากการให้สำคัญต่องานต่าง ๆ ในระดับมากน้อยสอดคล้องกับสภาพเป็นจริงในปัจจุบันเพียงใด เช่น หากพบว่าให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้แก่ การมุ่งสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลกลุ่มนักการเมืองเพื่อผลประโยชน์ต่อความก้าวหน้าส่วนตนมากกว่าภารกิจหลักด้านการจัดการเรียนการสอน การสร้างคุณภาพด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ควรจะปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันที่ต้องเร่งสร้างงานการประกันคุณภาพการศึกษาด้วยการสร้างคุณภาพนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งคุณภาพ ประการสุดท้ายผู้บริหารโรงเรียนควรทบทวนเพื่อทราบสาเหตุของการที่บุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียน เนื่อง



จากการที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้บริหารโรงเรียนนั้น อาจมาจากสาเหตุเชิงลบด้วยความเกรงกลัวอำนาจบารมีของผู้บริหารโรงเรียน จะส่งผลให้งานของโรงเรียนขาดประสิทธิผลได้

## 6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

(1) จากผลการวิจัยที่พบว่า บทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปฏิบัติในระดับมากกว่าบทบาทอื่นใด คือบทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่ระบุว่าบทบาทด้านการบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจหลัก ฉะนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรได้ทำการศึกษาวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้เครื่องมือวัดหรือตรวจสอบสภาพการปฏิบัติจริงที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะ หรืออาจใช้การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติจริงจากบุคคลอื่นที่นอกเหนือจาก ผู้บริหารโรงเรียน เช่น ครู นักเรียน ชุมชน เป็นต้น

(2) จากผลการวิจัยที่พบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการปฏิบัติงานธุรการถึงขั้นให้คำแนะนำและปฏิบัติเป็นแนวทางแก่ผู้อื่นได้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลในระดับมากที่สุดต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมทั้ง 6 ด้านนั้น ควรจะทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของงานธุรการในโรงเรียน ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษา และประยุกต์งานธุรการให้สนับสนุนงานจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ ฝึกทักษะงานธุรการตามองค์ประกอบที่ได้จากผลการวิจัย ต่อไป

(3) จากความไม่สอดคล้องระหว่างผลการวิจัย และแนวคิดเรื่องบทบาทผู้บริหารโรงเรียน ควรทำการวิจัยเรื่อง ภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนในยุคการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ได้คำตอบเกี่ยวกับภารกิจหลักของโรงเรียนในปัจจุบันมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันได้