

## สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา
2. เพื่อหาความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร

สูงสุด และผู้บริหารระดับรอง

### กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในสังกัดกองวิทยาลัย กรมอาชีวศึกษา ทุกแห่งรวม 23 แห่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัย 23 คน และผู้บริหารระดับรองตั้งแต่ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าคณะวิชา จนถึงหัวหน้าแผนกวิชาทุกวิทยาลัยรวม 176 คน รวมผู้บริหารทั้ง 2 ประเภท 199 คน

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ตอนแรกถามข้อมูลส่วนตัว ตอนที่สองถามเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทุกแห่งรวม 23 แห่งทั้งทางไปรษณีย์ และด้วยตนเองเป็นจำนวน 199 ฉบับ ได้รับคืนมา 145 ฉบับ นำมาสอบความสมบูรณ์ที่มีการตอบทุกข้อแล้วจึงนำมาใช้ในการวิจัยมีจำนวน 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.35 จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้ออกมาจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ดังนี้ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามเสนอในรูปตารางแสดงความถี่ และคำนวณเป็นร้อยละ

ส่วนพฤติกรรมทางการบริหาร เสนอเป็นรูปตารางแสดงจำนวนค่าตอบคำนวณเป็นค่า ร้อยละ และมีการอธิบายสรุปประกอบทุกตารางพร้อมกับเปรียบเทียบความแตกต่าง ของค่าตอบของผู้บริหารสูงสุด กับผู้บริหารระดับรอง

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ผลของการวิจัยที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม พอจะสรุปได้ดังนี้

#### 1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 16 - 20 ปี มีมากที่สุด คือร้อยละ 32.14 ส่วนอายุราชการที่ต่ำสุดของผู้บริหารคือ 1 - 5 ปี มีน้อยที่สุด คือร้อยละ 2.86 และผู้บริหารที่มีอายุราชการเกิน 30 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 13.57

1.2 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งบริหารในปัจจุบัน ผู้บริหารที่มี ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1 - 5 ปี มีมากที่สุด คือร้อยละ 60.72 และที่เกิน 10 ปีขึ้นไป มีน้อยที่สุดคือ ร้อยละ 12.14

1.3 วุฒิทางการศึกษา ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียง ร้อยละ 17.14 และส่วนใหญ่ที่เหลือคือร้อยละ 82.86 มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีถึงปริญญาเอก เฉพาะปริญญาตรีทางการศึกษามีร้อยละ 26.43 ปริญญาโททางการศึกษาร้อยละ 24.29 และปริญญาเอกทางการศึกษามีร้อยละ 0.71 ส่วนสาขาอื่น ๆ มีปริญญาตรีร้อยละ 16.43 ปริญญาโทร้อยละ 14.29 และปริญญาเอกร้อยละ 0.71 สำหรับการศึกษารวมทั้งทาง ด้านวิชาการบริหารนั้น ผู้บริหารร้อยละ 63.57 ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติม

1.4 ประสบการณ์ทางด้านการสอน ผู้บริหารทุกคนมีประสบการณ์ ในการสอนมาแล้วอย่างน้อย 1 - 5 ปี

2. พฤติกรรมทางการบริหาร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรม ทางการบริหารของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ปรากฏผลดังนี้

2.1 เกี่ยวกับการวางแผน ผู้บริหารร้อยละ 33.57 เห็นว่านโยบายต่าง ๆ ของวิทยาลัยนั้นผู้บริหารทั้ง 2 ระดับร่วมกันกำหนด และผู้บริหารร้อยละ 48.57 เข้าใจนโยบายของวิทยาลัยดี ในการวางโครงการของวิทยาลัยกระทำโดยผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรองร่วมกัน โดยผู้บริหารร้อยละ 42.14 วางโครงการในการปฏิบัติงานตอนก่อนเปิดเรียนนี้ และร้อยละ 40.72 มีการประเมินผลโครงการทุกระยะ ในการวางแผนจัดครู อาจารย์สอน และตารางสอนนั้นส่วนใหญ่ร้อยละ 55.71 มีผู้บริหารระดับรองเป็นประธาน และมีกรรมการครูเป็นผู้อำนวยการ

2.2 เกี่ยวกับการจัดองค์การ ผู้บริหารร้อยละ 38.57 เห็นว่ามีการแบ่งหน่วยงานตามแผนภูมิที่กรมฯ ระบุไว้ทุกประการ ส่วนผู้บริหารร้อยละ 42.86 ว่ามีดำเนินงานไปตามสายงานที่เขียนไว้เพียงบางส่วนเท่านั้น และในการทำงานมีการขัดแย้งกันบ้าง นอกจากนี้ผู้บริหารร้อยละ 37.15 เห็นว่าวิธีที่ทำให้ปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่ของแต่ละคนที่ดีที่สุด คือการประชุมอธิบายให้เข้าใจกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน

2.3 เกี่ยวกับการจัดวางตัวบุคคล วิทยาลัยส่วนใหญ่จัดครูอาจารย์สอนตามความต้องการ และความถนัดในการสอน และผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 61.43 ก็ร่วมสอนด้วยบางวิชาเท่าที่เวลาอำนวยให้ นอกจากนี้ ครู อาจารย์ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อ เข้ารับการอบรม หรือสัมมนาทางวิชาการพร้อมกับค้นคว้าหาความรู้ในห้องสมุด สำหรับการส่งเสริมการเรียนนอกเวลาของนักเรียน นักศึกษานั้น ให้มีการเชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราว เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็เชิญทั้งผู้ปกครอง และครูอาจารย์ เพื่อรวมแก้ปัญหา ผู้บริหารร้อยละ 42.86 ให้ครู อาจารย์ ได้รับทราบทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง และวิทยาลัย ส่วนการเสนอขยายบุคลากรนั้นกระทำเมื่อบุคลากรประสงค์ขยาย และยื่นคำร้องมา ในการพิจารณาความดี ความชอบ พิจารณาจากผู้ที่มีความสามารถสูง ปฏิบัติตนได้ดีเสมอ แม้อาจมีการขัดแย้งกับผู้บริหารบ้างเป็นบางเรื่อง

2.4 เกี่ยวกับการอำนาจการ การวินิจฉัยสั่งการผู้บริหารถือความเห็นของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นสำคัญ ซึ่งรวมทั้งเมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็นมา ในการมอบหมายงานผู้บริหารร้อยละ 58.57 มีการวางแผนร่วมกัน แลวมอบอำนาจหน้าที่ และ

ความรับผิดชอบให้โดยผู้บริหารสูงสุดสั่งการแต่ผู้เดียว เมื่อมอบหมายแล้วผู้บริหารร้อยละ 43.57 เห็นว่า ผู้รับมอบหมายเข้าใจดี และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เกี่ยวกับการมอบหมาย งานนอกเหนือจากการสอนนั้น ผู้บริหารร้อยละ 36.43 พิจารณาใหญ่ที่มีวุฒิ และคุณสมบัติ เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้มีการกำหนดวันและเวลาแน่นอนในการรายงานผล

2.5 เกี่ยวกับการประสานงาน วิทยาลัยส่วนใหญ่มีเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ การประสานงานในวิทยาลัยผู้บริหารร้อยละ 41.43 วาอยู่ในเกณฑ์ดี สำหรับผู้บริหารที่วาไม่ประสานงานกันเลยมีเพียงส่วนน้อยคือ ร้อยละ 10.00 เท่านั้น ส่วนการประสานงานภายนอกวิทยาลัยใช้วิธีเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ แข่งกีฬา หรือ มีกิจกรรมร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ และผู้บริหารถึงร้อยละ 82.86 เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ เข้าพบใดตามความจำเป็น

2.6 เกี่ยวกับการรายงาน ผู้บริหารร้อยละ 35.00 รายงานเรื่องต่าง ๆ ให้ทราบทั่วกันในวิทยาลัย โดยใช้ทั้งวิธีมีหนังสือเวียน ติดประกาศ ประชุม และมีเจ้าหน้าที่สำหรับแจ้งข่าว เมื่อมีปัญหาที่จะรายงานผู้บริหารร้อยละ 36.43 ให้บันทึกเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้น นอกจากการรายงานผลการเรียน และความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา เท่านั้นที่วิทยาลัยส่งไปใหญ่ปกครองโดยตรง

2.7 เกี่ยวกับการจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารร้อยละ 47.86 จัดทำในหน่วยงานของตน แล้วเสนอขึ้นไปรวมกัน โดยร้อยละ 32.15 ของงบประมาณตามโครงการที่วิทยาลัยตั้งไว้ ในการควบคุมการใช้จ่ายเงิน และการบัญชีของวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีของวิทยาลัยร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 59.29 เข้าใจระเบียบการเงินของวิทยาลัยเป็นบางเรื่องเท่านั้น นอกจากนี้มีการชี้แจงการใช้จ่ายเงินภายในวิทยาลัยต่อที่ประชุมครู อาจารย์เป็นครั้งคราว

3. ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุด กับผู้บริหารระดับรอง ปรากฏว่าพฤติกรรมของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ



แตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสูงสุดมีความเห็นว่าผู้บริหารกรมอาชีวศึกษาเป็นผู้กำหนดนโยบาย แต่ผู้บริหารระดับรองมีความเห็นว่าผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของวิทยาลัยรวมกันกำหนดนโยบาย
- การวางโครงการในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสูงสุดมีการวางโครงการในการปฏิบัติงานตลอดปี และก่อนเปิดเรียน แต่ผู้บริหารระดับรองมีการวางโครงการตอนก่อนเปิดเรียน
- การแบ่งหน่วยงาน ผู้บริหารสูงสุดแบ่งหน่วยงานเพิ่มเติมจากแผนภูมิที่กรมอาชีวศึกษาระบุไว้ แต่ผู้บริหารระดับรองแบ่งหน่วยงานตามแผนภูมิที่กรมอาชีวศึกษาระบุไว้ทุกประการ
- การทำให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่ของตน ผู้บริหารสูงสุดให้ดูแผนภูมิและประชุมอธิบายให้เข้าใจ แต่ผู้บริหารระดับรองประชุมอธิบายให้เข้าใจ โดยไม่ให้ดูแผนภูมิ
- การทำงาน ผู้บริหารสูงสุดเห็นว่าทุกหน่วยงานมีหน้าที่เหมาะสมและทำงานดีแล้ว แต่ผู้บริหารระดับรองเห็นว่าบางหน่วยงานมีหน้าที่ซ้ำซ้อนและทำงานขัดแย้งกัน
- การดำเนินงาน ผู้บริหารสูงสุดเห็นว่าการดำเนินงานไปตามสายงานที่เขียนไว้ทุกประการ แต่ผู้บริหารระดับรองเห็นว่าการดำเนินงานไปตามสายงานที่เขียนไว้เพียงบางส่วน
- การส่งเสริมการเรียนนอกเวลา ผู้บริหารสูงสุดเชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราว และจัดหนังสือให้พอเพียงในห้องสมุด แต่ผู้บริหารระดับรองเชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราวเพียงอย่างเดียว
- การดำเนินการในกรณีที่นักเรียนนักศึกษาเกิดปัญหา ผู้บริหารสูงสุดให้เชิญทั้งผู้ปกครอง ครูอาจารย์รวมทั้งซัดดาม เด็ก แต่ผู้บริหารระดับรองเชิญเพียงผู้ปกครอง และครูอาจารย์เพื่อรวมแก้ปัญหา

- ผู้มีอำนาจสั่งการใหม่ปฏิบัติงานนอกเหนือจากงานประจำ ผู้บริหารสูงสุดมีความเห็นว่าผู้มีอำนาจสั่งการนี้ ได้แก้ตัวผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารระดับรองที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสูงสุดให้สั่งการตามที่เห็นสมควร แต่ผู้บริหารระดับรองมีความเห็นว่า ผู้บริหารสูงสุดเพียงผู้เดียวที่มีอำนาจสั่งการ

- การมอบหมายงานนอกเหนือจากการสอน ผู้บริหารสูงสุดมอบหมายงานใหญ่ที่มีวุฒิเหมาะสมและทำงานนั้นอยู่แล้ว แต่ผู้บริหารระดับรองมอบหมายใหญ่ที่มีวุฒิและคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน

- การปฏิบัติเมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็นมา ผู้บริหารสูงสุดพิจารณาแล้วสั่งการด้วยตนเอง บางครั้งจึงนำเขาหรือคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย แต่ผู้บริหารระดับรองนำเขาหรือในคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว

- การสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ผู้บริหารสูงสุดใช้วิธีเข้าสัมมนาทางวิชาการ มีกิจกรรมร่วมกัน เชิญบุคลากรจากสถาบันอื่นเข้าเยี่ยมวิทยาลัย และพานักเรียนนักศึกษาไปเยี่ยมสถาบันอื่น แต่ผู้บริหารระดับรองใช้วิธีเข้าสัมมนาทางวิชาการแข่งกีฬา หรือมีกิจกรรมร่วมกันเท่านั้น

- การปฏิบัติงานในวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดเห็นว่าการปฏิบัติงานในวิทยาลัยมีการประสานงานกันดี แต่ผู้บริหารระดับรองมีความเห็นว่าไม่ค่อยประสานงานกัน

- การรับทราบคำสั่งและเรื่องราวของวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดมีหนังสือเวียน ตีคประกาศ และประชุมแจ้งข่าว แต่ผู้บริหารระดับรองนั้นนอกจากมีหนังสือเวียน ตีคประกาศ ประชุม แล้วยังมีเจ้าหน้าที่แจ้งข่าวด้วย

- การรายงานปัญหาของวิทยาลัย ตลอดจนการเรียนการสอน ผู้บริหารสูงสุดใช้ทั้งแบบบันทึกเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้น และเขารายงานด้วยวาจา แต่ผู้บริหารระดับรองใช้วิธีบันทึกเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้นเท่านั้น

- การควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินและการบัญชีของวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุด

ร่วมกับเจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีในการควบคุมดูแล แต่ผู้บริหารระดับรองให้เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีของวิทยาลัยเป็นผู้รวมกันควบคุมดูแล

- ความเข้าใจในเรื่องระเบียบการเงินของวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดเข้าใจทุกเรื่อง แต่ผู้บริหารระดับรองเข้าใจเป็นบางเรื่อง

เหมือนกันในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ผู้แถลงนโยบาย ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเห็นว่าผู้บริหารสูงสุดของวิทยาลัยเป็นผู้แถลงนโยบาย
- ความเข้าใจนโยบาย ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเข้าใจนโยบายดี
- ผู้วางแผนงาน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเห็นว่าทั้งผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองรวมกันในการวางแผนงาน
- ผู้วางแผนจัดครูอาจารย์และตารางสอน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับมีความเห็นว่า ผู้บริหารระดับรองเป็นประธานโดยมีกรรมการครูเป็นผู้ร่วมงาน
- การประเมินผลโครงการ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับมีการประเมินผลทุกระยะที่ปฏิบัติตามโครงการ
- หลักเกณฑ์ในการจัดวิชาสอน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ประกอบกับความถนัดในการสอน วิชาที่เคยสอนในปีก่อน และความจำเป็นของวิทยาลัย
- การรับทราบปัญหาของวิทยาลัย ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับมีความเห็นว่าทราบทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเองและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัย
- การส่งเสริมและพัฒนาครูอาจารย์ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ส่งไปอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ และจัดหาหนังสือไว้ให้คนควา
- งานทางด้านการสอนของผู้บริหาร ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับสอนบางวิชาเท่าที่เวลาอำนวยให้

- การเสนอขอย้ายบุคลากร ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเสนอขอย้ายบุคลากรเมื่อบุคลากรนั้นประสงค์ขอย้าย

- การพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับพิจารณาจากผู้มีความสามารถสูง ปฏิบัติงานได้ก็เสมอ แม้อาจขัดแย้งกับผู้บริหารเป็นบางเรื่อง

- การวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับมีการประชุมคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย และถือความเห็นส่วนใหญ่เป็นสำคัญ

- การมอบหมายงาน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับวางแผนร่วมกัน แล้วยมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้

- การติดตามผลงาน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับกำหนดวัน เวลาแน่นอนในการรายงานผล

- ผลของการสั่งหรือมอบหมายงาน ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเห็นว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายมักไม่ค่อยตาม แต่ทำงานได้ตรงตามที่สั่ง

- การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับตั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานโดยเฉพาะ

- การเข้าพบผู้บริหาร ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเห็นว่าเข้าพบได้ทุกโอกาสตามความจำเป็น

- การรายงานผลการเรียนและความประพฤติ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเห็นว่าวิทยาลัยส่งรายงานไปให้โดยตรง

- ผู้ของงบประมาณประจำปีของวิทยาลัย ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานย่อยจัดทำในหน่วยงานของตนแล้ว เสนอรวมกัน

- การของบประมาณ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับขอตามโครงการที่วิทยาลัยตั้งไว้

- การชี้แจงการใช้จ่ายเงินภายในวิทยาลัย ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับชี้แจงการใช้จ่ายเงินภายในวิทยาลัยต่อที่ประชุมครูอาจารย์เป็นครั้งคราว



อภิปรายผลของการวิจัย และขอเสนอแนะ

1. ข้อเสนอส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 จากผลของการวิจัย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีอายุราชการ อย่างต่ำ 1 - 5 ปี และส่วนใหญ่มีอายุราชการเกิน 10 ปีขึ้นไป แสดงว่าผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน อย่างไรก็ตาม ขอบเขตการวิจัยนี้มิได้แสดงว่าผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก อาจมีผู้บริหารบางท่านที่มีประสบการณ์เพียงปีเดียว แต่ปฏิบัติซ้ำ ๆ กันหลายปีก็ได้

1.2 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งบริหารในปัจจุบัน จากผลของการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 1 - 5 ปีมากที่สุด ผู้วิจัย มีความเห็นเป็นส่วนตัวในเรื่องนี้ว่าระยะเวลา 1 - 5 ปีนี้เป็นระยะเวลาที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นผู้บริหารที่ค่อนข้างใหม่ แต่ไม่ใหม่เกินไปจนไม่ทันใคร่รู้งาน และเป็นผู้บริหารที่ไม่เก่า หรือนานเกินไปจนกลายเป็นผู้บริหารที่สร้างสมบารมีได้มากจนเลื่อนฐานะเป็นผู้กุมบังเหียนการบริหารของวิทยาลัยนั้น ๆ เพียงผู้เดียว

1.3 เกี่ยวกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารนั้น จากผลของการวิจัยจะเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ และทุกคนล้วนมีประสบการณ์ทางด้านการสอน มาแล้ว ซึ่งจะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องมากขึ้น จากประสบการณ์เก่าจะ ช่วยให้เข้าใจปัญหาการเรียน การสอน ปัญหาครูและนักเรียนได้บ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ในการบริหารงานในปัจจุบัน แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารทุกคนควรสอนหนังสือด้วย เเท่าที่เวลาอำนวยให้ มีช่องทางวางงานทางด้านบริหารมีมากจนไม่มีเวลา เพราะประสบการณ์ ในการสอนสำคัญยิ่งกว่าการมีความรู้ แต่ไม่มีความสามารถในการสอน<sup>73</sup> อีกประการหนึ่ง

<sup>73</sup> Elizabeth T. Young, "A Study of the Opinions of Dean and Faculty Members Toward the Effectiveness of Woman Department Chairman in Higher Education," Dissertation Abstracts International, Vol. 35, No. 10(April, 1975), pp. 1367-A.

ผู้วิจัยเห็นว่าประสบการณ์ในการสอนที่เคยมีมานั้นเป็นประสบการณ์ในอดีต ซึ่งเพียงช่วย  
 ใ้โดยบางเท่านั้น แต่การสอนหนังสือในปัจจุบันขณะที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหาร  
 ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นเพื่อจะได้แก้ไขป้องกันได้ทันเวลาที่ และจะทำให้การ  
 บริหารบรรลุผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารทุกคนควรได้รับการศึกษา  
 เพิ่มเติมทางด้านการบริหาร แต่จากผลของกรวิจัยกัด้ปรากฏว่าผู้บริหารถึงร้อยละ 63.57  
 ที่ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมทางด้านบริหารนี้เลย เนื่องจากการบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์  
 คึงใ้โลกดาวในตอนต้นประกอบกับผู้วิจัยเห็นความสำคัญของวิชาการบริหาร และคิดว่าผู้  
 บริหารทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้วิชานี้ จึงขอเสนอความคิดนี้ไปยังกรมอาชีวศึกษา เพื่อ  
 รับไว้พิจารณาต่อไป

## 2. พฤติกรรมทางการบริหาร

2.1 เกี่ยวกับการวางแผน วิทยาลัยอาชีวศึกษาเป็นสถาบันการ  
 ศึกษาหนึ่งที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาอบรมให้ความรู้แก่นักเรียน นักศึกษา เพื่อที่จะให้  
 เป็นคนที่มีประโยชน์ต่อสังคม การที่จะพัฒนาเด็กให้มีคุณสมบัติอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ  
 นโยบายทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองประเทศ ทั้งนี้โดยมี  
 รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบาย และควบคุมการบริหารงานให้เป็นไปตามแนวทางที่ใ้กำหนด  
 ไว้ กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ในการวางโครงการระเบียบ แบบแผนในการจัดการ  
 ศึกษาอบรมในรูปของการกำหนดนโยบาย กฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง แนว  
 ปฏิบัติ รวมทั้งการอนุมัติระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใ้บังคับในวิทยาลัยด้วย และ  
 วิทยาลัยอาชีวศึกษาย่อมดำเนินงานตามระเบียบ แบบแผน และนโยบายของกระทรวง  
 ศึกษาธิการตามที่กำหนดไว้ ในบางกรณีอาจไม่มีระเบียบ แบบแผนเฉพาะใ้กำหนด  
 ไว้ตายตัว แต่ผู้บริหารยอมรับที่จะบริหารงานของสถานศึกษาของตน โดยหวังประโยชน์  
 ที่จะใ้การศึกษาแก่กุลบุตร กุลธิดาอย่างดีที่สุด ทางด้านวิชาการ ความประพฤติ และ  
 ลักษณะนิสัยที่ใ้ต้องการในสังคม โดยเพ่งเล็งถึงผลที่ใ้ได้จากการศึกษา อบรมใ้เป็นไป  
 ในลักษณะสร้างคนเพื่อสร้างชาติ เพื่อความเป็นปึกแผ่นมั่นคง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ภายในชาติ ดังนั้นในกรณีนี้ผู้บริหารอาจร่วมกันกำหนดนโยบายขึ้นใช้ภายในวิทยาลัย  
ของคุณ

ผลของการวิจัยพบว่า พฤติกรรมทางด้านการวางแผนของผู้บริหารส่วนใหญ่  
ถูกต้องตามหลักและทฤษฎีการบริหาร ผู้บริหารมีความเข้าใจในเรื่องนโยบายดี  
เนื่องจากมีผู้แถลงนโยบายเพียงคนเดียว คือผู้บริหารสูงสุด และมีการประเมินผล  
ทุกระยะ ซึ่งเป็นผลดีในการวางแผนครั้งต่อไป แต่การที่ผู้บริหารทุกระดับร่วมกันกำหนด  
นโยบายนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย และ  
เพื่อไม่ให้การบริหารไปตามใจชอบของตัวบุคคล ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีนโยบายของวิทยาลัย  
เป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้การปฏิบัติราชการปกติควรวางแผนเป็นลายลักษณ์อักษร  
ในเรื่องสำคัญทุก ๆ เรื่อง<sup>74</sup> และต้องตระหนักอยู่เสมอว่าแผนงานที่คืบหน้าต้องมีวัตถุประสงค์  
ประสงค์ที่แน่นอน

2.2 เกี่ยวกับการจัดองค์การ จากการวิจัยพบว่า มีการแบ่ง  
หน่วยงานตามแผนภูมิที่กรมฯ ระบุไว้ทุกประการ แต่มีการดำเนินงานไปตามสายงาน  
ที่เขียนไว้เพียงบางส่วน และบางหน่วยงานมีหน้าที่ซ้ำซ้อนมีการทำงานขัดแย้งกัน เมื่อ  
พิจารณาแล้วจะเห็นว่า สาเหตุใหญ่เนื่องมาจากไม่ได้ดำเนินการไปตามสายงานที่เขียน  
ไว้ แต่ทำเพียงบางส่วน และเท่าที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสสัมภาษณ์ผู้บริหารบางท่านก็ยอมรับว่า  
ในการทำงานนั้นมีบางส่วนที่ทำนอกเหนือจากที่แผนภูมิระบุไว้ นอกจากนี้ในการประชุม  
อธิบายให้เข้าใจหน้าที่การงานของแต่ละคนไม่ได้ใหญ่แผนภูมิประกอบด้วย จึงทำให้เกิด  
การเข้าใจไขว่เขว หรือเข้าใจอำนาจในการบังคับบัญชาผิดโดยไม่รู้ตัว ผลการทำงาน  
จึงซ้ำซ้อน และมีการขัดแย้งกัน ดังที่ปรากฏในผลของการวิจัย

<sup>74</sup> อาษา เมฆสวรรค์, "การวางแผนงาน," หลักบริหาร (กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, 2510), หน้า 42.

ผู้วิจัยจึงขอเสนอทางแก้ไข 2 ประการ คือ ให้ดำเนินงานไปตามสายงานที่เขียนไว้ และให้มีการประชุมอธิบายพร้อมกับใหญ่แผนภูมิประกอบ เพื่อให้เข้าใจสายการบังคับบัญชาอย่างถูกต้อง และเข้าใจขอบข่ายในการทำงานของแต่ละคน แต่การดำเนินงานไปตามสายงานมีอุปสรรค หรือไม่มีความคล่องตัวในการทำงานต่องการทำงานนอกเหนือไปจากแผนภูมิที่ระบุไว้ก็จะกระทำทำนองเดียวกัน คือเขียนแผนภูมิเพื่อให้เห็นหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นเป็นการภายในพร้อมทั้งอธิบายให้เข้าใจสายการบังคับบัญชาที่ถูกต้อง เพื่อให้เข้าใจว่าจะต้องติดต่อประสานงานกับใคร มีอำนาจและขอบข่ายในการทำงานเพียงใด ถ้าทุกคนเข้าใจก็คงจะไม่เกิดการซ้ำซ้อน หรือขัดแย้งกัน อนึ่งในการขยายหน่วยงานนี้เป็นการแก้ปัญหาที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ และปริมาณงานมากกว่าหน่วยงาน หรือบุคลากรที่มีอยู่ ก็พอสรุปว่า ในการเพิ่มประสิทธิผลของหน่วยงาน แม้จะมีผลพลอยได้ของบุคลากรตามมาด้วย การขยายหน่วยงานนั้นก็นับว่าถูกต้องตามหลักการปรับปรุงงาน และการจัดองค์การใหม่

2.3 เกี่ยวกับการจัดวางตัวบุคคล จากการวิจัยพบว่า ในการจัดวิชาสอนให้ครู อาจารย์นั้นพิจารณาจากความต่องการ และความถนัดในการสอนเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะต้องพิจารณาทางด้านความรู้ความสามารถเป็นหลัก เพราะจากประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีครู อาจารย์บางท่านมีความรู้ ความสามารถดี แต่หัวหน้าสายวิชาไม่ชอบ หรือครู อาจารย์คนนั้นไม่ชอบหัวหน้าสายวิชาด้วยเรื่องส่วนตัว บางประการ จึงแจงว่าไม่ต่องการสอนในสายวิชานั้น หัวหน้าสายก็แก้ปัญหาคด้วยการจัดคนอื่น ซึ่งไม่มีความรู้ความสามารถดีเท่าคนเดิมมาสอนแทน ผลเสียที่ได้รับก็จะตกอยู่กับผู้เรียน เป็นต้น

ในการส่งเสริมการเรียนนอกเวลาของนักเรียน นักศึกษานั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีเชิญวิทยากรมาบรรยายเป็นครั้งคราว ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าน้อยเกินไป และเป็นการน่าเบื่อที่ใช้อยู่วิธีเดียว ควรมีวิธีอื่น ๆ เช่น ทัศนศึกษานอกสถานที่บ้างตามโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งนอกจากจะไม่ทำให้เบื่อแล้วยังเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์



ให้นักเรียน นักศึกษาคาย นอกจากนี้ห้องสมุดควรเป็นแหล่งที่สะสมความรู้ให้นักเรียน นักศึกษาอย่างเต็มที่ ดังนั้น ห้องสมุดจึงเป็นหัวใจสำคัญ หรือเป็นศูนย์กลางความรู้ใน การเรียน การสอน ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เป็นต้นว่า มีหนังสือที่ทันสมัย และมีจำนวนเพียงพอกับผู้อ่าน บรรยากาศของห้องสมุดก็ มีแสงสว่างเพียงพอ มีที่นั่งเพียงพอ และน่านั่ง บริการในเรื่องให้ยืมต้องสะดวกรวดเร็ว และสิ่งสำคัญก็คือ หนังสือในห้องสมุดไม่ควรใส่ตู้ บิดกฏูญแจ ควรให้เด็กได้มีโอกาสค้นคว้าอย่างเต็มที่ หรือ อย่างน้อยเป็นการเพาะนิสัยให้รักการอ่านหนังสือ บรรณารักษ์ควรอยู่ประจำ เพื่อให้ การช่วยเหลือแนะนำเด็กตลอดเวลาไม่ควรต้องทำงานคนอื่น เพราะจะได้มีเวลาคิด ปรับปรุงของหน่วยงานของตนให้ดีขึ้น

ในกรณีที่นักเรียนนักศึกษาเกิดปัญหา ผู้บริหารส่วนใหญ่เชิญผู้ปกครอง และ ครู อาจารย์ เพื่อร่วมแก้ปัญหา ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรรับฟังจากตัวเด็กด้วย นอกจากนี้ นั้นครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และฝ่ายแนะแนวควรรวมในการแก้ปัญหานั้นเช่นกัน

2.4 เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ถือความเห็นของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นสำคัญ รวมทั้งเมื่อมีผู้เสนอความ คิตรีเริ่มขึ้นมา ผู้วิจัยคิดว่า การที่ให้ผู้บริหารระดับรอง และครู อาจารย์ได้มีโอกาส ร่วมกันคิด ตัดสินใจ และร่วมกันแก้ปัญหานั้นเป็นสิ่งดี แต่ไม่ควรใช้วิธีนี้ทุกครั้ง แม้ใน กรณีที่เป็นปัญหา เล็ก ๆ หรือเป็นงานประจำที่ผู้บริหารควรตัดสินใจด้วยตนเองได้อย่าง ถูกต้องรวดเร็ว เพราะการตั้งกรรมการบางครั้งเป็นการโยนความรับผิดชอบให้กลุ่ม จะไม่มีใครคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบอย่างแท้จริง และถ้ากรรมการมีจำนวนมากเกินไป แทนที่จะทำให้งานสำเร็จลงอย่างรวดเร็วอาจกลายเป็นการเสียเวลาโดยใช่เหตุ หรือ ถ่วงไม่ให้งานสำเร็จได้

2.5 เกี่ยวกับการประสานงาน จากการวิจัยพบว่า การประสาน งานภายในวิทยาลัยอยู่ในเกณฑ์ดี แต่วิธีประสานงานกับหน่วยงานภายนอกยังอยู่ในวง แคบเกินไปทั้ง ๆ ที่มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานที่ได้รับการอบรมมาโดยเฉพาะ ผู้วิจัย



เห็นว่า ควรจะมีวิธีการที่กว้างกว่านี้ เช่น มีการไปเยี่ยมสถาบันอื่น เชิญบุคลากรสถาบันอื่น มาเยี่ยมวิทยาลัยบ้าง หรือให้มีการให้ymoอาคารสถานที่ ตลอดจนอุปกรณ์การสอนเท่าที่ทำได้ อีกประการหนึ่งไม่ควรมีป้าย "สถานที่ราชการตามเขา" หน้าประตูวิทยาลัย นอกจากนี้คนไทยยังมีความคิดบางอย่างที่เป็นอุปสรรคในการติดต่อประสานงาน เช่น ความคิดที่ว่าผู้น้อยไม่ควรเขียนจดหมาย หรือโทรศัพท์ติดต่อกับผู้ใหญ่ ควรไปพบด้วยตนเอง เป็นต้น แต่ผู้วิจัยเห็นว่า ในการทำงานนั้นควรทำงานให้โดยเต็มที่ที่สุดในเวลาที่น้อยที่สุด และถือว่าการโทรศัพท์ติดต่องานนั้นเป็นวิธีที่โคณดี เพราะการจราจรในปัจจุบันเป็นปัญหาในการเดินทางมาเพียงใดทุกคนคงยอมรับ ดังนั้น เมื่อยังลบบางความคิดแบบไทย ๆ ของเราไม่ได้ก็ควรจะแก้ปัญหา โดยผู้บริหารสูงสุดควรทำหน้าที่ประสานงานเองในกรณีที่ต้องติดต่อกับผู้ใหญ่

2.6 เกี่ยวกับการรายงานนั้น จากการวิจัยพบว่า ในการรายงานเรื่องปัญหาของวิทยาลัยตลอดจนการเรียนการสอนนั้นมีการบันทึกเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นการรายงานขึ้นไปทางเดียวมักไม่มีการรายงานกลับลงมา แต่สิ่งที่ส่งกลับลงมาส่วนใหญจะอยู่ในรูปของคำสั่ง จึงขอเสนอให้มีการรายงานกลับลงมาให้ผู้รายงานขึ้นไปมีโอกาสรอบความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงระบบวิธีการในการบริหารการศึกษาต่อไป

2.7 การจัดงบประมาณการเงิน จากผลของการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจระเบียบการเงินของวิทยาลัยเป็นบางเรื่องเท่านั้น จึงให้เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีของวิทยาลัยร่วมกันควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน และการบัญชีของวิทยาลัย ผู้วิจัยเห็นว่า ถ้าเป็นเช่นนี้อาจก่อให้เกิดการทุจริตในเรื่องการเงินได้ เพราะผู้บริหารไม่มีความรอบรู้เพียงพอที่จะเขาควบคุมจึงขอเสนอว่า กรมอาชีวศึกษาควรจัดให้มีการชี้แจงอบรมระเบียบ และวิธีปฏิบัติในเรื่องการเงิน และงบประมาณแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้สามารถตรวจสอบภายในมิให้มีการทุจริตในเรื่องการเงินได้ นอกจากนี้การที่ผู้บริหารไม่รุ้ระเบียบเกี่ยวกับการเงินนี้ จะเป็นโอกาสให้เจ้าหน้าที่การเงินสร้างอิทธิพล หรือความสำคัญให้กับตน

เองได้ ผู้บริหารจึงควรหาโอกาสค้นคว้าศึกษาระเบียบการเงินให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถควบคุมงานเกี่ยวกับการเงินได้เป็นอย่างดี

เนื่องจากผู้วิจัยมุ่งวิจัยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองเท่านั้น และเมื่อดูจากผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าพฤติกรรมของตนเป็นไปอย่างถูกต้องก็ไม่น่าจะมีครุอนุยหรือเรียนไปที่กรมอาชีวศึกษาย่อย ๆ เกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหาร หรือไม่น่าจะมีข่าวเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารไปในทางไม่คิดในหนังสือพิมพ์รัฐใหม่<sup>75</sup> ที่เคยเผยแพร่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ก็น่าจะมีคำกล่าววว่านักเรียน นักศึกษาอาชีวศึกษาจะมีความประพฤติไม่ดี ทุเรศ เรียนหนังสือไม่เก่ง หรือตามที่หนังสือพิมพ์ลงข่าวว่า นักเรียนวิทยาลัยอาชีวศึกษาแห่งหนึ่งถูกตำรวจจับในข้อหาปลอมแปลงลายเซ็น และคำสั่งของอดีตนายกรัฐมนตรี ม.ร.ว.

คึกฤทธิ์ ปราโมช ให้สั่งปลดนายชด วนะภุติ ปลัดกระทรวงมหาดไทย และปลด 9 ข้าราชการระดับสูงของกรมแรงงาน<sup>76</sup> ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่าจะได้มีการวิจัย โดยใช้ประชากรเพิ่มขึ้นอีกกลุ่มหนึ่ง คือครุอนุยหรือนักเรียน นักศึกษาของกรมอาชีวศึกษา เพื่อนำความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มประชากรต่าง ๆ มาเปรียบเทียบให้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหารให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในขั้นต่อไป

1. ในการวิจัยนี้จำกัดเฉพาะผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรองเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรใช้ประชากรเพิ่มขึ้นอีกกลุ่มหนึ่ง คือครุอนุยหรือนักเรียน นักศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา เพื่อจะได้เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างประชากรกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เห็นข้อเหมือน หรือข้อแตกต่างอย่างชัดเจน

<sup>75</sup>หนังสือพิมพ์รัฐใหม่ ฉบับที่ 4 ประจำวันที่ 20 พฤศจิกายน 2518, หน้า 2.

<sup>76</sup>หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ เล่มที่ 6912 ฉบับประจำวันที 22 ธันวาคม 2519,

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่สังกัดกรมอาชีวศึกษา เพื่อจะได้ทราบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารทั้งหมด และโดยวิธีนี้กรมอาชีวศึกษาอาจนำผลของการวิจัยนี้ไปศึกษา เพื่อหาทางปรับปรุงการบริหารงานของสถาบันการศึกษาที่สังกัดกรมอาชีวศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังอาจใช้ผลของการวิจัยเหล่านี้เป็นเครื่องตัดสินว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษาต่อไปควรจะได้รับการศึกษาก่อนหรือการอบรมทางสาขาวิชาการบริหารการศึกษามาก่อนหรือไม่ หรือคิดว่าสาขาวิชาอื่นไม่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

3. ควรมีการสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ของกรมอาชีวศึกษา เพื่อศึกษา มีผลเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของครู อาจารย์ ตลอดจนผลการเรียนของนักเรียน นักศึกษา หรือไม่ เพียงใด



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย