

## บทที่ 5

## สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

โรงเรียนมัธยมศึกษา มีบทบาทในการที่จะแก้ปัญหา เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ แต่การจัดการมัธยมศึกษาปัจจุบัน ยังไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์การศึกษาเท่าที่ควร ผู้บริหารการศึกษาที่รับผิดชอบจำเป็นต้องเอาใจใส่เรื่องนี้ให้มาก

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างของระบบบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษางานบริหารการศึกษา ภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะงานทางด้านวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงิน และบริการ งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
3. เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา และงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภท

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นประชากร 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร นักวิชาการ และประชาชน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตศึกษา 10 คือ จังหวัดอุบลราชธานี ยโสธร ร้อยเอ็ด มหาสารคาม กาฬสินธุ์ และนครพนม รวม 6 จังหวัด ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษา ในปีการศึกษา 2518 ทั้งสิ้น 84 โรงเรียน

ได้ทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียน มาทำการวิจัยมีทั้งหมด 22 โรงเรียน แต่ละโรงเรียน ประชากรตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหาร ร้อยละ 100 นักวิชาการร้อยละ 25 ของแต่ละโรงเรียน ประชาชน โรงเรียนละ 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีแบบการศึกษาภาคสนาม (Field study) โดยใช้เครื่องมือ และเทคนิคในการสังเกต สัมภาษณ์ และแบบ

สอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น

การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ แจกและเก็บแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง บางส่วนไม่ได้รับทันที อาทิเช่น แบบสอบถามของประชาชน ได้จัดให้ส่งทางไปรษณีย์ ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 92.10 เปอร์เซ็นต์

การวิเคราะห์ข้อมูล รวบรวมจากเอกสาร สัมภาษณ์ และจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ หาค่าร้อยละ และ Mean ( $\bar{X}$ ) เปรียบเทียบ

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ พอสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้นตอบแบบสอบถาม

- 1.1 ผู้บริหาร นักวิชาการ และประชาชน ทั้งหมดที่ตอบแบบสอบถามเป็นชายร้อยละ 58.87 หญิงร้อยละ 41.13
- 1.2 วุฒิของผู้บริหารและนักวิชาการ วุฒิระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีร้อยละ 54.76 ส่วนวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีร้อยละ 45.24
- 1.3 อาชีพส่วนมากของประชาชนที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 59.89

รับราชการ

- 1.4 ประเภทโรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง ส่วนมากเปิดสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษา ปีที่ 1 - 3 ร้อยละ 69 ปีที่ 1 - 5 ร้อยละ 31
- 1.5 ขนาดของโรงเรียนที่เป็นตัวอย่าง ร้อยละ 68 เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 18 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 14 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 โครงสร้างของระบบบริหารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา การจัดการอาสัยหลักเกณฑ์ นโยบาย ของกรมสามัญศึกษา หลักประชาธิปไตยและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา

การจัดโครงสร้างของระบบบริหารภายในโรงเรียน แบ่งออกเป็น การจัด 2 ประเภท คือ

ก. ส่วนมากจัดโครงสร้าง เป็นสายบังคับบัญชาสายเดียว ทุกอย่าง  
ขึ้นตรงต่อ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน แต่ผู้เดียว

ข. ส่วนน้อยจัดโครงสร้าง ตามแบบที่มีทั้งหน่วยงานหลัก และหน่วย  
งานที่ปรึกษา มีคณะกรรมการบริหาร และอนุกรรมการที่ปรึกษาคอย

การจ้กองค์การทั้งสองประเภท ใ้จัดตามความจำเป็น ที่  
สามารถปฏิบัติได้จริง ๆ มีการออกคำสั่งแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ มีการจัดทำแผน  
ภูมิการจ้กองค์การ แต่โรงเรียนส่วนมากไม่ได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงานไว้

2.2 การปฏิบัติงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภท ตามความเห็น  
ของผู้บริหาร นักวิชาการ และประชาชน ดังนี้

#### 2.2.1 งานบริหารค่านวิชาการ

ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียน เห็นว่า ตนเองปฏิบัติ  
งานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารนอก  
โรงเรียน ที่มีความเห็นว่า ได้ปฏิบัติงานค่านนี้อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน แต่นัก  
วิชาการ เห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในค่านนี้อยู่ในระดับที่น้อย ส่วนประชาชนเห็นว่า  
โรงเรียนได้ปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความเห็นตรงกับผู้บริหาร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติงาน  
ค่านวิชาการ อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

#### 2.2.2 งานบริหารค่านบุคคล

ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียน เห็นว่า ตนเองได้  
ปฏิบัติงานค่านนี้ค่อนข้างมาก ซึ่งมีความเห็นตรงกับผู้บริหารนอกโรงเรียน ที่มีความเห็น  
ว่า ตนเองทำงานนี้ค่อนข้างมาก ส่วนนักวิชาการเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานค่านนี้  
น้อย ซึ่งมีความเห็นพ้องกับประชาชน ที่เห็นว่าโรงเรียนได้ทำงานค่านนี้พอด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติงาน  
ค่านบุคคล อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

### 2.2.3 งานบริหารกิจการนักเรียน

ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่า คนทำงานค่านี้นั้นค่อนข้างมาก แต่ผู้บริหารนอกโรงเรียนเห็นว่า คนทำงานค่านี้น้อย ส่วนนักวิชาการเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานค่านี้น้อย แต่ประชาชนมีความเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานค่านี้นั้นค่อนข้างมาก ตรงตามความเห็นของผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติงานค่านักเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

### 2.2.4 งานบริหารธุรการ การเงิน และบริการ

ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียนเห็นว่า ตนเองได้ปฏิบัติงานค่านี้นั้นค่อนข้างน้อย แต่ผู้บริหารที่อยู่นอกโรงเรียนเห็นว่า ตนเองได้ปฏิบัติงานค่านี้นั้นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนนักวิชาการเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานน้อย และประชาชนเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้ปานกลาง ตรงกับความเห็นของผู้บริหารที่อยู่นอกโรงเรียน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติงานค่านธุรการ การเงิน และบริการ อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

### 2.2.5 งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียน และผู้บริหารนอกโรงเรียน มีความเห็นตรงกันว่า ได้ปฏิบัติงานค่านี้นั้นค่อนข้างน้อย นักวิชาการเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานค่านี้น้อยที่สุด ส่วนประชาชนเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานค่านี้นั้นอยู่ในระดับน้อย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับน้อย

เมื่อจัดลำดับการทำงานบริหารการศึกษา ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารที่ประจำในโรงเรียน เห็นว่า กิจการนักเรียนทำงานมากเป็น

อันดับแรก รองลงมา งานค้ำบริหารบุคคล วิชาการเป็นอันดับที่สาม งานธุรการ การเงิน และบริการ เป็นอันดับที่สี่ สุดท้าย คืองานความสัมพันธ์กับชุมชน

ผู้บริหารนอกโรงเรียน เห็นว่า งานบริหารบุคคล ท้ามากเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นงานค้ำวิชาการ กิจกรรมนักเรียนเป็นลำดับที่สาม งานธุรการ การเงิน และบริการ เป็นลำดับที่สี่ สุดท้าย คืองานค้ำความสัมพันธ์กับชุมชน

นักวิชาการมีความเห็นว่า โรงเรียนได้จัดทำงานค้ำบริหารบุคคลเป็นลำดับแรก รองลงมาคือกิจกรรมนักเรียน งานธุรการ การเงิน และบริการ เป็นลำดับที่สาม ส่วนงานวิชาการเป็นลำดับที่สี่ สุดท้าย งานค้ำความสัมพันธ์กับชุมชน

ประชาชนมีความเห็นว่า โรงเรียนได้จัดทำงานบริหารกิจกรรมนักเรียนมากเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ งานธุรการ การเงิน และบริการ ส่วนงานค้ำวิชาการ เป็นลำดับที่สาม งานบริหารบุคคลเป็นลำดับที่สี่ งานบริหารค้ำความสัมพันธ์ชุมชน เป็นลำดับที่ห้า สุดท้าย

เมื่อจัดลำดับการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามลำดับความมากน้อย ตามความเห็นของประชากร ทั้ง 3 กลุ่ม พอจัดลำดับได้ดังนี้ คือ งานบริหารค้ำกิจกรรมนักเรียน เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือ งานบริหารค้ำบุคคล ลำดับที่ 3 งานบริหารค้ำวิชาการ ลำดับที่ 4 งานธุรการ การเงิน และบริการ งานสุดท้ายคืองานสัมพันธ์กับชุมชน

2.3 ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหาร และงานบริหารการศึกษา ทั้ง 5 ประเภท

ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหาร ส่วนใหญ่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับการควบคุมภายในโรงเรียน ตามการจัดสายงาน ให้ผู้ช่วยครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ มีอำนาจลดหลั่นลงมารองจากครูใหญ่ แต่ตามกฎหมาย ผู้ช่วยครูใหญ่ไม่มีอำนาจจริง จึงไม่สามารถควบคุมงานแทนครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ได้

ปัญหาเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษา ทั้ง 5 ประเภท ส่วนใหญ่เป็นปัญหาคคล้ายคลึงกัน และปัญหาคังกล่าวนี้มีผลต่อเนื่องมาจากการจัดระบบบริหารและ

## การปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา

### อภิปรายผลการวิจัย

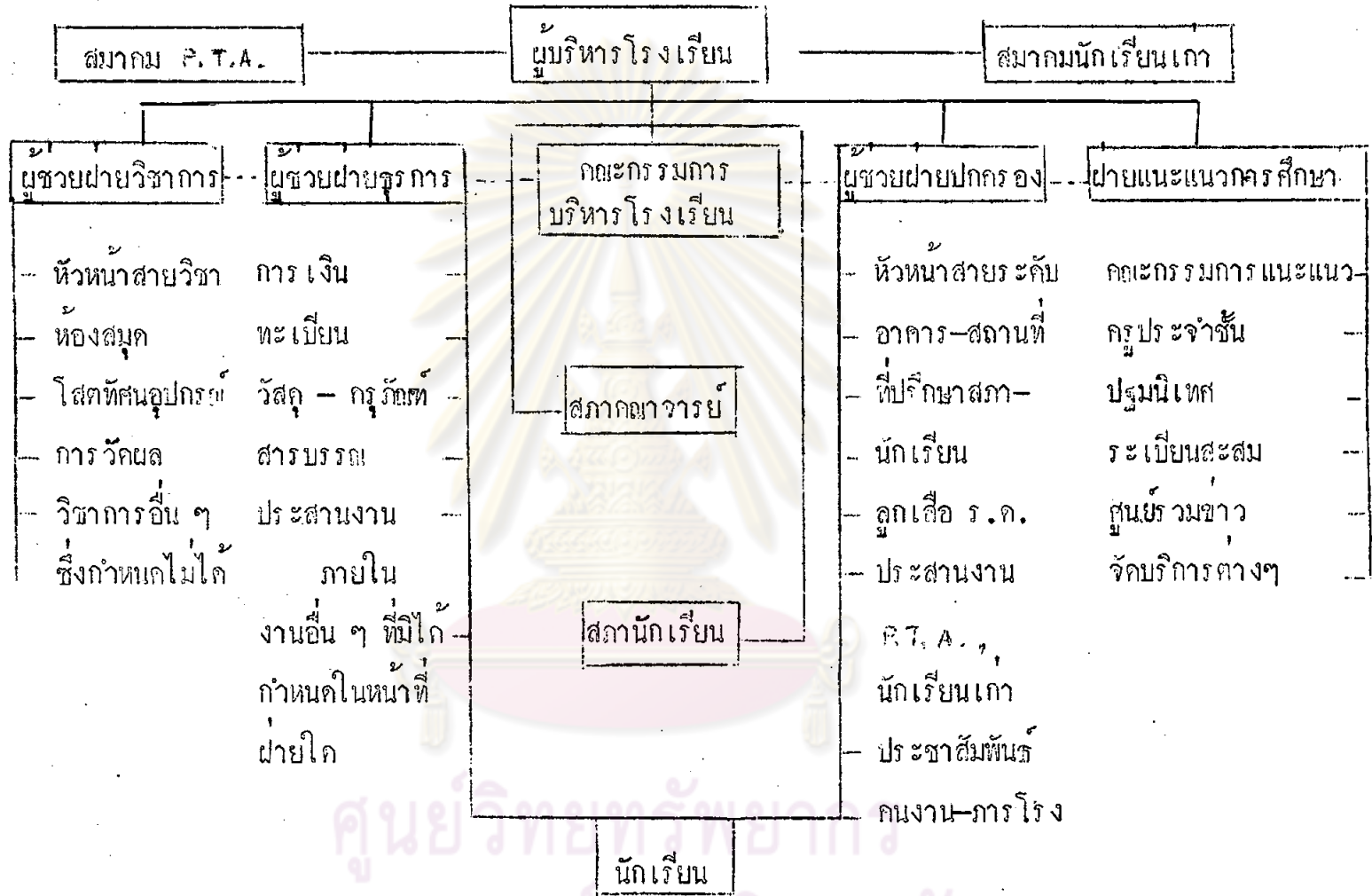
ไต่ถามมาแล้วในตอนแรกว่า ผู้บริหารการศึกษาโดยเฉพาะครูใหญ่ ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจการภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี ต้องไม่สับสนในบทบาทและหน้าที่ของตน ต้องรู้ฐานะของตนว่าควรจะมีบทบาท มีหน้าที่ที่จะทำอะไรก่อนหลัง มากน้อยเพียงใด ตลอดจนสามารถมองเข้าไปในหน่วยงานของตนได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ว่าตนเองได้มอบงาน มอบความรับผิดชอบให้ใครทำ มีการควบคุม ติดตาม ประสานงานกันอย่างไร จะต้องสามารถจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสม และได้สัดส่วนภายในองค์การ

ความรับผิดชอบที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ก็คือการจัดองค์การในหน่วยงานตนเอง<sup>1</sup> จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนมากจัดองค์การภายในโรงเรียนเป็นแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว ทุกอย่างขึ้นตรงต่อ ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน แต่ผู้เดียว ไม่มีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งแตกต่างไปจากที่นโยบายหลักเกณฑ์ที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ (คู่มือภูมิประกอบ ภาพที่ 4 หน้า 82) เห็นว่าการบริหารงานตามโครงสร้างแบบนี้ อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ มากกว่าการทำงานที่มีคณะกรรมการบริหาร และอีกประการหนึ่ง การบริหารงาน อำนาจรวมอยู่ที่บุคคลเดียวเป็นทางไปสู่ระบบเผด็จการได้ง่าย ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการจัดองค์การในการบริหารโรงเรียนที่ เบนท์ และแมคแคน<sup>2</sup> (Bent and McCann) ได้เสนอไว้ว่า ควรจะมีค

<sup>1</sup> ภิญโญ สารทร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 48.

<sup>2</sup> Rudyard K. Bent and Lloyd E. McCann, Administrative of Secondary School (New York: McGraw-Hill, Inc., 1960), pp. 53-60.

แผนภูมิระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของกรมสามัญศึกษา <sup>3</sup>



<sup>3</sup> ประโยชน์ ชัยกิจ และคณะ กฎหมายและระเบียบปฏิบัติในโรงเรียนมัธยม (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย รามคำแหง 2517), หน้า 153 - 156.

หลักในเรื่องประชาธิปไตย (The Principles of Democracy) ว่าโรงเรียนจะต้องสร้างบรรยากาศให้มีชีวิตแบบประชาธิปไตย นอกจากนี้ยังไม่เหมาะกับสภาพของสังคมไทยปัจจุบัน ถึงแม้ว่าการจัดองค์การภายในโรงเรียนเป็นเสรีภาพของโรงเรียน หรือผู้บริหารจะจัดให้เหมาะสมตามความจำเป็น ซึ่งกรมสามัญศึกษาได้ให้อำนาจไว้ก็ตาม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการบริหารโรงเรียน ควรจะเป็นรูปคณะกรรมการบริหารตามที่กรมได้วางเกณฑ์ไว้ เพื่อให้ให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การจัดสายงานในโรงเรียน ควรจะมีการจัดความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ เพราะลักษณะงานของโรงเรียนทุกอย่างจะต้องสัมพันธ์กันตลอดเวลา ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยเวลานั้น ควรจะมีหัวหน้าฝ่ายนิเทศและวิชาการ ที่เสนอเช่นนี้ จากผลการวิจัยปรากฏว่า ความเห็นของผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียน ร้อยละ 43.14 เห็นว่าศึกษานิเทศก์ มีส่วนช่วยงานวิชาการในโรงเรียนน้อยที่สุด งานนิเทศจึงมีความจำเป็นจะต้องจัดให้มีขึ้น เพราะหน้าที่นิเทศงานในวงการศึกษาคือหน้าที่โดยตรง ของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ และทุกตำแหน่ง <sup>4</sup> และหน้าที่ในการนิเทศ สัมพันธ์กับการสอนมาก <sup>5</sup> ลำพังจะไปอาศัยเจ้าหน้าที่ศึกษานิเทศก์ให้มาช่วยไม่เพียงพอ เพื่อจะได้เสริมสร้างงานวิชาการในโรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรจัดให้มีหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียนแทนหัวหน้าฝ่ายปกครอง เพราะคำว่า ปกครอง เป็นคำที่หนัก ฟังแล้วไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม และคำว่ากิจการนักเรียน ตรงกับความหมาย และลักษณะงานมากกว่า

<sup>4</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 422.

<sup>5</sup> Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Educational (Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall; Inc., 1960) pp. 7 - 11.



จากปัญหาโครงสร้างของระบบ ที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดให้ สายต่าง ๆ ขึ้นตรงต่อ ผู้ช่วยครูใหญ่ ไปจนถึงครูใหญ่ ตามสายงาน แต่ตามนิตินัยแล้ว ผู้ช่วยจะไม่มีอำนาจ เช่นนั้น ผู้ช่วยครูใหญ่ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาครูน้อย หรือหัวหน้าสายวิชา แต่มีหน้าที่ช่วยครูใหญ่เท่านั้น<sup>6</sup> จึงทำให้เกิดความสับสนขึ้นในโรงเรียน ทำให้ตัวผู้ช่วยครูใหญ่เองคิดว่าตนมีอำนาจตามสายงานที่โรงเรียนจัด และเกิดการก้าวล่วงงานขึ้น แต่ตามนิตินัยแล้ว ผู้ช่วยจะไม่สามารถปกครองบังคับบัญชาได้ ภูแล้วจะไม่สมเหตุผล ถึงแม้นคนทั่วไปจะมองว่าผู้ช่วยก็คือรองครูใหญ่นั้นเอง

ผู้วิจัยจึงเสนอว่า เพื่อให้ถูกต้องทั้งทางนิตินัย และพฤตินัย จึงเสนอเปลี่ยนไม่ให้มีผู้ช่วย แต่ให้มีรองผู้อำนวยการ รองอาจารย์ใหญ่ หรือรองครูใหญ่แทน เพื่อผลทางการควบคุมงานภายในโรงเรียน (ดูแผนภูมิเสนอแนะประกอบ ภาพที่ 5 หน้า 85 )

สำหรับเรื่องงานบริหารการศึกษา นั้น มีเรื่องที่น่าเป็นห่วงคือ

#### 1. งานบริหารค่านวิชาการศึกษา

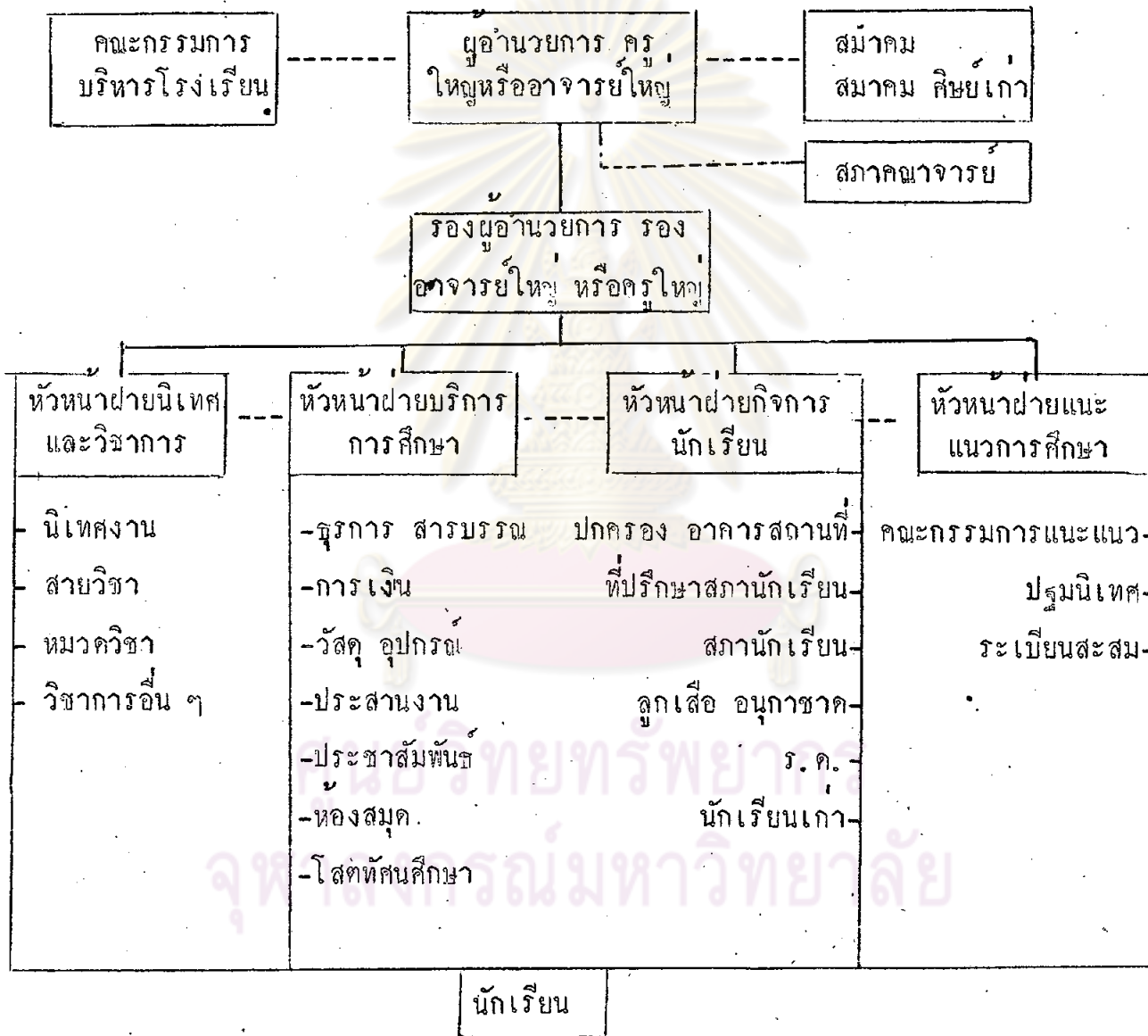
จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดจนประชาชนเห็นว่า งานค่านนี้ได้กระทำในระดับปานกลาง ส่วนนักวิชาการเห็นว่าโรงเรียนได้ปฏิบัติงานค่านน้อย ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับที่ วิรัตน์ ศิริบุรณ์<sup>7</sup> ได้วิจัยเรื่องสมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตศึกษา 11 พบว่า งานบริหารค่านวิชาการศึกษา สมรรถภาพของครูใหญ่ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ และจากการจัดลำดับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานค่านวิชาการศึกษาเป็นลำดับที่ 3

<sup>6</sup> ภิญโญ สารธร, หลักบริหารการศึกษา หน้า 142.

<sup>7</sup> วิรัตน์ ศิริบุรณ์ "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 11", (วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า 56 - 59.

ภาพที่ 5

แผนภูมิเสนอแนะ ระบบบริหารการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา



งานกิจการนักเรียนเป็นลำดับที่ 1 ส่วนผู้บริหารนอกโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านวิชาการเป็นลำดับที่ 2 งานบุคคลท่ามากเป็นลำดับที่ 1

แต่ตามหลักการบริหารการศึกษา หน้าที่ของโรงเรียน หรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือการให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการ "งานวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถาบันการศึกษาประเภทต่าง ๆ สถาบันจะดีหรือเลวขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการ ถ้าฝ่ายวิชาการอ่อน สิ่งต่าง ๆ ด้านอื่น ๆ ก็จะอ่อนตาม" <sup>8</sup> ดังนั้นงานหลักในการบริหารโรงเรียน น่าจะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หรืองานวิชาการนั่นเอง <sup>9</sup> จึงเห็นได้ว่า การจัดการมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 10 เป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง ผู้บริหารการศึกษาระดับที่ปฏิบัติในโรงเรียน หรือผู้บริหารระดับสูง ควรจะได้เอาใจใส่ส่งเสริมงานวิชาการในโรงเรียนเป็นพิเศษ ก่อนอื่น ควรจะได้จัดให้มีการอบรม หรือฝึกสอนผู้บริหารโรงเรียน ให้รู้จักหลักการหน้าที่ในการบริหารโรงเรียน หรือการบริหารการศึกษา การบริหารการศึกษานั้น จะอาศัยเพียงประสบการณ์ไม่เพียงพอ เพราะการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารที่สามารถจะต้องรู้จักนำศาสตร์ทางการบริหารงานไปใช้อย่างมีศิลป์ การฝึกอบรม (Training) จะช่วยเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ผู้ที่รับผิดชอบงานด้านนี้ จึงควรที่จะได้จัดทำอย่างรีบด่วน มิฉะนั้นแล้ว คุณภาพทางการศึกษาจะเป็นอยู่อย่างนี้ และในที่สุดจะตกอยู่ในสภาพที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง การฝึกอบรม (Training) ผู้บริหารการศึกษาของประเทศไทย ปัจจุบันได้กระทำน้อยมาก มีสถาบันที่ทำกรฝึกสอนไม่กี่แห่ง นับว่าเป็นจุดบกพร่องของการศึกษาประการหนึ่ง ผู้วิจัยอยากเสนอให้รัฐบาลจัดตั้งโรงเรียนผู้บริหารการศึกษาโดยตรง ผลิตและฝึกบุคคลเพื่อทำงานด้านบริหาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>8</sup> สุกใจ เหล่าสุนทร, หลักบริหารโรงเรียนคณวิชาการ (ธนบุรี : อ.สิงห์ศักดิ์, 2505), หน้า 7.

<sup>9</sup> พันัส หันนาคินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2515), หน้า 225.

บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะ และควรจะมีกฎหมายรับรองด้วยว่า บุคคลจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนได้ จะต้องผ่านการฝึกมาจากสถาบันดังกล่าว จึงจะเข้าปฏิบัติงานได้ เชื่อว่าเมื่อได้จัดทำตามที่กล่าว จะสามารถแก้ปัญหาได้

## 2. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารทั้งในและนอกโรงเรียน เห็นว่าได้ปฏิบัติงานด้านนี้ค่อนข้างน้อย ส่วนนักวิชาการเห็นว่า โรงเรียนปฏิบัติงานด้านนี้น้อยที่สุด และประชาชนเองเห็นว่า โรงเรียนได้ปฏิบัติงานน้อย ผู้วิจัยเห็นว่าทางโรงเรียนน่าจะสนใจงานด้านนี้ให้มาก เพราะมีความสำคัญไม่แพ้งานอื่น กล่าวคือ โรงเรียนเป็นหน่วยงานอย่างหนึ่งของสังคม เกิดขึ้นด้วยความต้องการและความกดดัน หรือความจำเป็นของสังคม<sup>10</sup> ซึ่งสังคมก็คือชุมชนที่ใหญ่ ๆ หรือชุมชนก็คือสังคมย่อยนั่นเอง ดังนั้น การจัดการศึกษา จึงควรจะสนองความต้องการของชุมชน ชักชวนให้ชุมชนมีส่วนรับผิดชอบการศึกษา และเข้าร่วมกิจกรรม ส่งเสริมโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน

ถึงแม้ระบบโรงเรียนของประเทศไทย จะไม่อาศัยชุมชนก็ดำรงอยู่ต่อไปได้ เพราะได้รับงบประมาณจัดการศึกษาจากรัฐบาลกลาง แต่ตามข้อเท็จจริงแล้วเงินงบประมาณดังกล่าว มาจากภาษีของราษฎรนั่นเอง และตัวนักเรียนที่มารับบริการในโรงเรียนก็คือบุตรหลานของประชาชนในชุมชนนั่นเอง จึงควรที่จะสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการจัดการศึกษาของบุตรหลานเขาบ้าง

ผู้บริหารโรงเรียน จึงควรตระหนักถึงความสำคัญในค่านี้นี้ให้มาก กิจกรรมต่าง ๆ ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนควรจะทำให้มากขึ้น อาทิเช่น รับฟังความคิดเห็นของประชาชน จัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู จัดให้ความรู้เกี่ยวกับการดำรงชีวิต ฯลฯ

10

Philip Selpznick, Leadership in Administration, (New York: Harper and Row, 1957) p. 5.

### 3. งานบริหารบุคคล

การวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งที่ประจำในและนอกโรงเรียน เห็นว่าได้ทำงานค่านี้น้อยมาก ส่วนนักวิชาการ และประชาชนเห็นว่า ทำงานค่านี้น้อย เมื่อได้ดูรายละเอียด พบว่าผู้บริหารที่ประจำในโรงเรียนร้อยละ 85.71 เห็นว่าตนเองได้ทำงาน เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้แต่ละคนทำเหมาะสมมาก ส่วนผู้บริหารนอกโรงเรียนเห็นว่า ตนเองได้ชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบ ของบุคลากรแต่ละคนทราบมาก ร้อยละ 82.14 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ สมบัติ จันทร์ภูมิ<sup>11</sup> ได้วิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล ปี 2514 ซึ่งพบว่า ครูใหญ่ ได้ทำกิจกรรม การมอบหมายงาน และเอาใจใส่ในการทำงานของครู อยู่ในระดับสูง (จากความคิดเห็นของครู) จึงอาจกล่าวได้ว่า งานบริหารค่านบุคคลนี้ โรงเรียนได้จัดทำได้ในระดับดี

แต่เมื่อพิจารณาตามปัญหาในค่านบุคคล พบว่าเกี่ยวกับการบรรจุ หรือสรรหากครู โรงเรียนไม่มีอำนาจ จึงขาดความคล่องตัว และจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าตามความเห็นของผู้บริหารที่ประจำในโรงเรียน ส่วนใหญ่ร้อยละ 62.75 เห็นว่าตนเองมีโอกาสร่วมคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเป็นครูน้อยที่สุด เรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นเรื่องการสรรหากบุคลากรภายในโรงเรียนนั้น ควรจะให้โรงเรียนมีอำนาจดำเนินการเอง เพราะจะได้ทำการสรรหาให้เป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน กรมหรือจังหวัด ควรจะมอบหมายให้โรงเรียนดำเนินการได้เอง เพราะปัญหาที่พบเกี่ยวกับการบรรจุ นอกจากโรงเรียนได้บุคลากรที่ไม่ตรงตามความต้องการแล้ว ยังได้บุคคลไปทำงานลาชามาตลอด ที่จริงแล้วโรงเรียนก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เป็นหน่วยงานใหญ่พอสมควร

<sup>11</sup> สมบัติ จันทร์ภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล", (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า ๑.

ควร มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารมีคุณวุฒิ มีความรับผิดชอบ เป็นข้าราชการ หัวหน้างานระดับถึงชั้นเอก หรือพิเศษ ซึ่งเทียบเท่าอธิบดี กรม หรือ จังหวัด ไม่น่าจะกุมอำนาจไว้ ควรจะกระจายอำนาจในการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนได้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน

#### 4. งานคานธุรการ การเงิน และบริการ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในโรงเรียน เห็นว่าตนเองได้ปฏิบัติงานคานนี้ค่อนข้างน้อย ผู้บริหารนอกโรงเรียนและประชาชน เห็นว่าปฏิบัติงานคานนี้ในระดับปานกลาง ส่วนนักวิชาการ เห็นว่าทำน้อย จึงพอสรุปได้ว่างานคานนี้ยังปฏิบัติได้ไม่คินัก

งานบริหารธุรการ การเงิน และบริการ เป็นงานที่เอื้ออำนวยความสะดวกให้แกงานคานอื่น ๆ คานนี้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากปัญหาคานนี้พบว่า โรงเรียนขาดบุคลากรที่ได้รับการฝึกมาโดยตรง และทางราชการมักไม้อนุมัติกำหนดอัตราค่าจ้างให้ อาจเนื่องมาจากมีงบประมาณจำกัด วิธีแก้ที่ดีที่สุด ผู้วิจัยคิดว่า อยู่ที่ตัวผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรจะทำการฝึก (Training) คนของตัวเองขึ้นมา อย่ามัวรออาศัยพึ่งเงินงบประมาณ หรือไม่ฝึกเองก็อาจสนับสนุนส่งไปรับการฝึกอบรม จากสถานที่ต่างๆ ที่ทำการฝึกสอน

ส่วนเรื่องการเงินนั้น เป็นเรื่องสำคัญ เรื่องเงินถือว่าเป็นหัวใจของการทำงาน ถ้าการบริการ (Service) ทางคานการเงินไม่ดี ไม่สะดวก ไม่ถูกต้อง รวดเร็ว บุคคลภายในและนอกองค์กร มักจะหมดศรัทธา และขาดความเชื่อถือ คานคานอื่น ๆ ก็จะไม่ราบรื่นตามไปด้วย จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ตามความเห็นของนักวิชาการ ร้อยละ 58.37 เห็นว่าการเบิกเงินประเภทต่าง ๆ ได้รับความสะดวกน้อย และจากปัญหาการเงินที่พบ เห็นว่าระเบียบการเงินของกระทรวง ที่ได้กำหนดให้โรงเรียนปฏิบัติ เป็นอุปสรรคต่อการคานงาน โดยเฉพาะการเบิก - ถอนเงินบำรุงการศึกษาไม่คล่องตัว เสียเวลาเบิกจ่ายมาก เพราะระเบียบกำหนดให้นำฝากอำเภอ จังหวัด มีบางส่วนให้อำนาจถือเงินสดในมือได้ แต่วงเงินเล็กน้อย เมื่อจะ

ถอนเงินแต่ละครั้ง ต้องเสียดังจังหวัดเสียเวลามาก

ผู้วิจัยเห็นว่าเรื่องนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ควรมอบให้โรงเรียนดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียนได้ โดยเฉพาะเงินบำรุงการศึกษา ทั้งหมดควรฝากธนาคารได้นอกจากสะดวก รวดเร็วแล้ว ยังได้รับดอกเบี้ย บำรุงโรงเรียนอีกด้วย

#### 5. งานกิจการนักเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประจำในโรงเรียน และประชาชน มีความเห็นตรงกันว่า ปฏิบัติงานค่อนข้างมาก ส่วนผู้บริหารนอกโรงเรียน และนักวิชาการเห็นว่า ทำงานค่านี้น้อย

งานกิจการนักเรียน เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับผู้มารับบริการภายในโรงเรียน โรงเรียนที่เปิดทำการสอน 2 ผลัด มักพบปัญหาเกี่ยวกับการปกครอง การดำเนินกิจการนักเรียน การควบคุมความประพฤติ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรวางแผนงานให้แน่นอน และรัดกุม นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจัดให้มีสถานักเรียน เพื่อให้สามารถร่วมในการจัดกิจกรรม และดูแลนักเรียนร่วมกับคณะครู เป็นการปลูกฝังการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย และจำลองสภาพของสังคมใหญ่ส่วนหนึ่งมาปฏิบัติจริงในโรงเรียน นอกจากนี้ ควรจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้มาก เพื่อช่วยส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียน และควรจัดครูทำหน้าที่พิเศษ คอยให้คำแนะนำปรึกษาแก่นักเรียน ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถเป็นที่พึ่งของนักเรียนได้ทุกโอกาส

ข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากงานวิจัยนี้ ได้จัดทำเป็นโครงการวิจัย งานบริหารการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ในขณะเดียวกัน มีผู้วิจัยทั้งหมด 13 คน ทำการวิจัยคณะเขตศึกษา ซึ่งมีทั้งหมด 12 เขต และมีผู้วิจัยอีก 1 คน ทำการวิจัยเฉพาะโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า

1. การวิจัยที่ปฏิบัติกันเป็นคณะมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ส่วนดีคือ มีความมั่น

ใจในการทำงาน ส่วนเสียคือ ผู้วิจัยขาดอิสระ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อย่างเสรี นอกจากนี้ การควบคุมกันทำงานภายในกลุ่ม ยุ่งยากและล่าช้า เพราะ กลุ่มใหญ่เกินไป

2. การวิจัยครั้งนี้ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้กว้างขวางมาก เพื่อให้ได้ความสมบูรณ์ มีทั้งศึกษาถึงโครงสร้างระบบบริหาร งานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภท ตลอดจนศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ นับว่าเป็นงานวิจัยที่ค่อนข้างใหญ่ และงานมาก อาจจะได้ผลเฉพาะแต่ละด้านไม่ละเอียดพอ ถ้าจะให้ดี ผู้วิจัยแต่ละคนควรจะวิจัยแต่เฉพาะงานด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น เพื่อจะได้ศึกษาอย่างละเอียด และลึกซึ้ง

3. การรวบรวมแบบสอบถาม เฉพาะผู้บริหารนอกโรงเรียน ติดตามได้ค่อนข้างยาก เพราะผู้บริหารดังกล่าวติดภารกิจทางราชการด้านอื่น ไม่มีเวลาที่จะตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาดังกล่าวตรงกับการเตรียมการเพื่อเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หากจะทำการวิจัยเช่นนี้อีก ควรจะจัดช่วงเวลาในการสำรวจให้เหมาะสม

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย