

## สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษางานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 7 ตามหัวข้อดังนี้

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษางานบริหารการศึกษา ในด้านโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเฉพาะงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและบริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นประชากร 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร ซึ่งรวมทั้งผู้บริหารประจำในโรงเรียนและนอกโรงเรียน นักวิชาการ และประชาชน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 7 คือ จังหวัดพิษณุโลก นครสวรรค์ พิจิตร กำแพงเพชร สุโขทัย และเพชรบูรณ์ รวม 8 จังหวัด ซึ่งมีโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสิ้นในปีการศึกษา 2516 จำนวน 75 โรงเรียน

ได้สุ่มจังหวัดมาร้อยละ 50 ของเขตการศึกษา 7 และสุ่มโรงเรียนร้อยละ 50 ของจังหวัด ครอบคลุมร้อยละ 40 ของแต่ละโรงเรียน ประชาชนโรงเรียนละ 10 ตัวอย่างจากผล

ของการสุ่มตัวอย่างได้จังหวัดและโรงเรียนดังนี้

1. จังหวัด ได้ 4 จังหวัด คือ

1.1 สุโขทัย

1.2 ตาก

1.3 กำแพงเพชร

1.4 นครสวรรค์

2. โรงเรียน 17 โรงเรียน โดยสุ่มจากจังหวัดร้อยละ 50 เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 8 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ดำเนินการดังนี้

ผู้บริหาร ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ประจำในโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนที่สุ่มได้ 17 โรงเรียน กลุ่มผู้บริหารภายนอกโรงเรียน ได้แก่ จังหวัดและอำเภอที่โรงเรียนทั้ง 17 โรงเรียนตั้งอยู่ โดยส่งแบบสอบถามร้อยละ 100 เป็นกลุ่มผู้บริหารที่อยู่ประจำภายในโรงเรียน จำนวน 45 คน ผู้บริหารภายนอกโรงเรียน 22 คน นักวิชาการส่งแบบสอบถามร้อยละ 40 ของจำนวนครูของโรงเรียนที่สุ่มได้ จำนวน 276 คน และประชาชนได้ส่งตามจำนวนโรงเรียนที่สุ่มได้ 17 โรงเรียน โรงเรียนละ 10 คน รวม 170 คน รวมจำนวนประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 513 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีแบบการศึกษภาคสนาม (field study) โดยใช้เครื่องมือ การสังเกต สัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น 3 ฉบับ สำหรับประชากรในกลุ่มตัวอย่าง 3 ประเภท

การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เดินทางไปปฏิบัติการภาคสนามด้วยตนเอง โดยการเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวไปตามจังหวัดและโรงเรียนที่สุ่มได้ เพื่อพบกับศึกษานิเทศก์จังหวัด ผู้บริหารโรงเรียน นักวิชาการ ตลอดจนประชาชนที่เกี่ยวข้อง เป็นการสัมภาษณ์และสังเกตระบบโครงสร้างและปัญหาของโรงเรียน พร้อมทั้งแบบสอบถามที่ขอให้จัดส่งคืนผู้วิจัยในภายหลัง โดยผู้ประสานงานของกรมสามัญศึกษาประจำจังหวัด เป็นผู้รวบรวมและนำส่งมาให้

ปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมดร้อยละ 92.10

การวิเคราะห์ข้อมูล รวบรวมจากเอกสารของโรงเรียน การสังเกต การสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถาม มาวิเคราะห์โดยแยกตามลักษณะงานของแต่ละประเภท โดยหาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  (mean) เปรียบเทียบ

สรุปผลการวิจัย

สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. จำนวนประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 463 คน ประกอบด้วยผู้บริหารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน นักวิชาการ และประชาชน เป็นชายร้อยละ 58.10 เป็นหญิงร้อยละ 18.60

2. วุฒิของผู้บริหารและนักวิชาการ วุฒิระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีร้อยละ 60.29 ต่ำกว่าปริญญาตรีมีร้อยละ 39.71

3. อาชีพของประชาชนที่ตอบแบบสอบถาม รับราชการร้อยละ 49.66 ค่าขายร้อยละ 17.24 เกษตรกรรมร้อยละ 11.72 รับจ้างและนิสิตนักศึกษาร้อยละ 5.52 แม่บ้านร้อยละ 1.38

4. ประเภทโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 47.05 เปิดสอนในระดับ มศ. 1 - 3 และร้อยละ 52.94 ที่เปิดสอนในระดับ มศ. 1 - 5

5. ขนาดของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง เป็นโรงเรียนขนาดกลางร้อยละ 52.94 เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ร้อยละ 35.29 และเป็นโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 11.76

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. การจัดโครงสร้างระบบบริหารภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่มีเป็นสายบังคับบัญชา (hierarchy) สายเดียว งานทุกฝ่ายขึ้นตรงต่อผู้บริหารโรงเรียน ที่มีอำนาจตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการเด็ดขาด และมีโรงเรียนเป็นส่วนน้อยที่กระจายอำนาจในการบริหารงาน ลดหลั่นลงไป โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียน รองลงมาจากอาจารย์ใหญ่ คือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ทำหน้าที่ควบคุมระบบงานของโรงเรียน ซึ่งจะแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ

ตามที่ครูสภากำหนด และตามทฤษฎีบริหารที่อาศัยความคล่องตัวในการบริหารงาน ผู้ช่วยที่มี  
 เกณฑ์ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างถูกต้อง และแต่งตั้งภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็น  
 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายปกครอง วิชาการ และธุรการ ingsงานในสายงานขึ้นตรงจากผู้ช่วยฯ สู่  
 ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะมอบหมายการปฏิบัติงานให้เป็นฝ่าย ๆ ไป แต่ก็ยังสับสน  
 เพราะส่วนใหญ่ไม่มีแผนภูมิแสดงสายบริหารอย่างชัดเจน รวมทั้งไม่มีการจำแนกงาน และการ  
 พรณงานตามหลักการของการบริหารที่ดี ทำให้บุคลากรยุ่งยากใจ และไม่แน่ใจในการทำงาน  
 รวมทั้งมีความรู้สึกว่าเป็นการรวบอำนาจในการบริหารงาน ครูไม่มีสิทธิในการดำเนินการ  
 ใด ๆ เพียงแต่ต้องอาศัยคำสั่งในการทำงานแต่อย่างเดียว

2. การปฏิบัติงานบริหารการศึกษาทั้ง 5 ประเภท ตามความเห็นของผู้บริหาร นัก  
 วิชาการ และประชาชน มีดังนี้

### 2.1 งานบริหารด้านวิชาการ

ผู้บริหารที่อยู่ประจำในโรงเรียน เห็นว่าได้ปฏิบัติงานด้านนี้ อยู่ใน  
 ระดับค่อนข้างน้อย ผู้บริหารภายนอกโรงเรียนเห็นว่า ปฏิบัติงานในค่านี้อยู่ในระดับค่อนข้าง  
 มาก นักวิชาการเห็นว่า น้อย แต่ประชาชนเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความเห็น  
 ใกล้เคียงกับผู้บริหารภายใน

เมื่อสรุปแล้วจะเห็นว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา 7 ปฏิบัติงาน  
 ด้านวิชาการ อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย อยู่ในอันดับที่ 3 ของงานใน 5 ประเภท

### 2.2 งานบริหารด้านบุคคล

ผู้บริหารที่อยู่ประจำในโรงเรียนเห็นว่า ได้ปฏิบัติงานด้านนี้ อยู่ใน  
 ระดับมาก ผู้บริหารภายนอกเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง นักวิชาการและประชาชนเห็นว่าอยู่ใน  
 ระดับค่อนข้างน้อย

เมื่อสรุปแล้วเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง แต่ก็ยังเป็นงานในระดับสูงสุด  
 ของงานทั้ง 5 ประเภท คือผลจากการจัดอันดับของงานแล้วปรากฏว่าค่าเฉลี่ยของงานบริหาร  
 บุคคลในความเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม มาเป็นอันดับ 1

### 2.3 งานบริหารด้านกิจการนักเรียน

ผู้บริหารภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งประชาชนมีความเห็น

ตรงกันว่า งานค่านี้อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย นักวิชาการเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย

เมื่อสรุปแล้วเห็นว่า งานบริหารค่านักเรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 7 ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย และเมื่อจัดอันดับของงานทั้ง 5 ประเภท แล้วจะ เห็นได้อย่างชัดเจน คืองานนี้อยู่ในอันดับที่ 4 ของงานทั้ง 5 ประเภท

#### 2.4 งานบริหารค่านธุรการ การเงินและบริการ

ผู้บริหารภายในและภายนอกโรงเรียน ประชาชน มีความเห็นตรงกัน ว่างานในค่านี้อยู่ในระดับปานกลาง แต่นักวิชาการเห็นว่า ค่อนข้างน้อย

เมื่อสรุปแล้วจะเห็นว่า งานบริหารค่านธุรการ การเงินและบริการ จะมองเห็นในสายตาของกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ว่า อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อนำมาจัดอันดับของ งานแล้ว จะพบว่างานค่านนี้ได้ปฏิบัติกันอยู่เป็นอันดับ 2 ของงานทั้ง 5 ประเภท

#### 2.5 งานค่านความสัมพันธ์กับชุมชน

ประชากรทุกกลุ่มมองเห็นสอดคล้องกันว่า งานค่านความสัมพันธ์กับ ชุมชน อยู่ในระดับน้อย

สรุปผลจากการจัดอันดับแล้วจะพบว่า งานค่านความสัมพันธ์กับชุมชนของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 7 ได้อยู่ในอันดับสุดท้ายของงานใน 5 ประเภท

เมื่อจัดอันดับการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามลำดับความมากน้อย ตามความเห็นของ ประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ได้ดังนี้

- |             |                                |
|-------------|--------------------------------|
| อันดับที่ 1 | งานค่านบริหารบุคคล             |
| อันดับที่ 2 | งานค่านธุรการ การเงินและบริการ |
| อันดับที่ 3 | งานค่านวิชาการ                 |
| อันดับที่ 4 | งานค่านกิจการนักเรียน          |
| อันดับที่ 5 | งานค่านความสัมพันธ์กับชุมชน    |

3. ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหาร และงานการบริหารการศึกษา ทั้ง 5 ประเภท

ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้าง ส่วนใหญ่มีปัญหากับตำแหน่งบังคับบัญชา เช่น

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ส่วนใหญ่ ทำหน้าที่บังคับบัญชารองจากผู้บริหาร อาจารย์ใหญ่ แต่ชั้นในทางราชการกลับน้อยกว่า ทำให้เกิดความลึกลับ ในทางบังคับบัญชา นอกจากนั้นบุคลากรมีไม่เพียงพอ เพราะครูสภาได้กำหนดเกณฑ์ของการแต่งตั้งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และในการขอแต่งตั้งหัวหน้าสายวิชา ทำให้ทางโรงเรียนขาดผู้รับผิดชอบในสายวิชา รวมทั้งทางฝ่ายบริการที่ต้องคำนึงถึงชั้นเรียน จึงจะมีอัตราได้ ทำให้โครงสร้างของโรงเรียนอาจจะมีไว้อย่างสวยงามเท่านั้น แต่ไม่สามารถปฏิบัติจริงได้

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานทั้ง 5 ประเภท

### 3.1 ปัญหาคำนวิชากร

ก. โรงเรียนที่อยู่ในอำเภอจะขาดแคลนครูเฉพาะวิชา และอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ทำให้นักเรียนไม่ได้รับผลอย่างเต็มที่

ข. ผู้บริหารโรงเรียนมักไม่ค่อยสนใจงานคำนวิชากร

ค. อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ และสะดวกสบาย พอที่จะจัดการเรียนการสอนได้เพียงพอ

ง. หัวหน้าสายวิชาไม่มีบทบาทและอำนาจเพียงพอ ในการที่จะบริหารงานในสายวิชาของตน

จ. ครูมีชั่วโมงสอนมากเกินไป จนไม่สามารถมีเวลาเพื่อเตรียมการสอนและกำลังใจพอจะสอนซ่อมเสริมนักเรียน

### 3.2 ปัญหาคำนบุคลากร

ก. โรงเรียนที่อยู่ประจำอำเภอ ขาดครู ครูมักจะไม่เต็มใจไปสอน

ข. โรงเรียนไม่มีโอกาสเลือกบุคคลตามความต้องการของโรงเรียน

ค. ครูมักจะคืนรนขอย้ายไปยังโรงเรียนที่สะดวกสบาย และเป็นโรงเรียนใหญ่ ๆ เพราะมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า

ง. ขวัญในการทำงานไม่ดี เพราะในคำนการพิจารณาความคิดความชอบโรงเรียนเล็ก ๆ มีโอกาสน้อยกว่าโรงเรียนใหญ่ ๆ ทั้ง ๆ ที่อาจจะทำงานมากกว่า เพราะการพิจารณาเงินเดือนเป็นพิเศษมากกว่า 1 ชั้น ต้องอยู่ในเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด

จ. ขาดสวัสดิการสำหรับครู-อาจารย์



### 3.3 ปัญหาค่านักเรียน

- ก. ผู้ปกครองไม่ค่อยเข้าใจถึงหน้าที่ของคน เพราะคิดว่าเมื่อเด็กมาอยู่กับโรงเรียนแล้ว เป็นหน้าที่ของโรงเรียน
- ข. ความประพฤติของนักเรียนขาดลักษณะของไทย เพราะมักจะเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ เกินขอบเขต
- ค. กระทรวงศึกษาธิการอ่อนแอเกินไป ตามใจนักเรียน ไม่กล้าสั่งการอย่างเด็ดขาด มักจะโอนให้โรงเรียนตัดสินใจ
- ง. ระเบียบแบบแผนบางอย่าง ทำให้โรงเรียนปฏิบัติลำบาก เช่นระเบียบเกี่ยวกับการทำโทษนักเรียน
- จ. ขาดกำลังเงินเพียงพอในการที่จะบริหารกิจการต่าง ๆ ของนักเรียนได้เพียงพอ

### 3.4 ปัญหาค่านธุรการ การเงินและบริการ

- ก. ขาดบุคลากรในค่านธุรการ การเงินและบริการ
- ข. ขาดอุปกรณ์สำนักงาน
- ค. ระเบียบการเงินบำรุงการศึกษาไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีปัญหาและความผิดในการใช้มากมาย
- ง. เงินจัดสรรจากงบประมาณในการใช้สอยของโรงเรียนที่มีเงินบำรุงการศึกษาน้อย ไม่เพียงพอแก่การดำเนินการ

### 3.5 ปัญหาความสัมพันธ์กับชุมชน

ปัญหาค่านนี้มีเพียงส่วนน้อย เพราะคามปกติโรงเรียนก็ได้ให้ความร่วมมือกับชุมชนอยู่แล้ว แต่ในการดำเนินการเท่านั้นที่โรงเรียนยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของงานค่านนี้ ปัญหาที่ประสบก็เพียงแต่เวลาเชิญผู้ปกครอง ผู้ปกครองมักจะไม่ค่อยมาตามที่เชิญ

## อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

โรงเรียนกับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งคู่กัน ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจการภายในโรงเรียน และหลักการบริหารโรงเรียนจะดีหรือเลวนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีส่วนรับผิดชอบมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดองค์การในโรงเรียน การจัดสรรบุคลากรเข้าทำงานตามองค์การ

ความรับผิดชอบที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ก็คือการจัดองค์การในหน่วยงานของตนเอง เพราะ"การจัดองค์การหมายถึง กระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การหรือสำนักงาน โดยกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน วิธีการปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน" <sup>1</sup>

ในเรื่องโครงสร้างระบบบริหารโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนมากจัดองค์การภายในโรงเรียนเป็นแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว (The Line Form of Structure) งานทุกอย่างขึ้นตรงกับหัวหน้าสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการโดยเด็ดขาด ทำให้มองเห็นลักษณะของงานเป็นระบบรวบอำนาจ ไม่สอดคล้องกับการจัดองค์การในการบริหารโรงเรียนที่ เบนท์ และแมคแคน. <sup>2</sup> (Bent and McCann) ได้เสนอว่า ควรจะยึดหลักในเรื่องประชาธิปไตย (The Principles of Democracy) ว่าโรงเรียนจะต้องสร้างบรรยากาศให้มีชีวิตแบบประชาธิปไตย แต่มีหลายโรงเรียนเช่นกันที่จัดองค์การแบบ 2 สาย คือสายงานประจำ กับสายงานที่ปรึกษา (The Line and Staff form of Structure) ซึ่งสายงานประจำหมายถึง ฝ่ายปฏิบัติงานประจำตามปกติ ซึ่งมี

<sup>1</sup> ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 132.

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

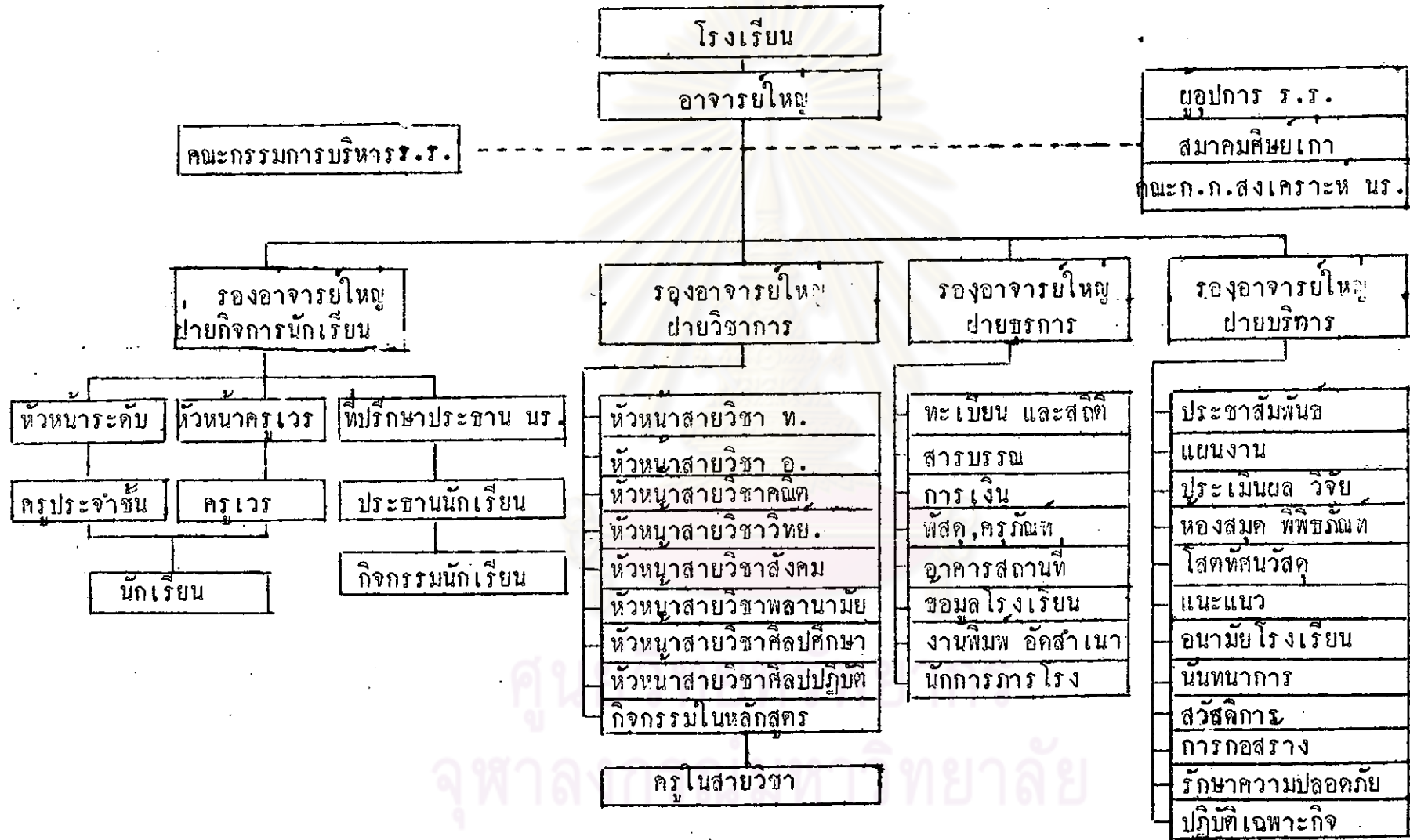


การบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาโดยมีเอกภาพในการบังคับบัญชา ส่วนคำว่า สายงานที่ปรึกษา (staff) หมายถึง สายงานของผู้ชำนาญการเฉพาะ ซึ่งมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าแต่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา โรงเรียนโคจักษ์ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ในลักษณะของสายงานที่ปรึกษา เพื่อเสนอแนะแนวทางบริหารโรงเรียน หรือในกรณีที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการหาหรือในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนมักจะประกอบด้วยคณะครูที่ดำรงตำแหน่งสำคัญและอาวุโส เช่น หัวหน้าสายวิชา หัวหน้าระดับผู้ช่วยฯ เมื่อผู้บริหารประสงค์อย่างใดก็จะทำได้ เพราะเป็นผู้บังคับบัญชาในตัวอยู่แล้ว ฉะนั้นบทบาทของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนก็ไม่มีบทบาทอะไร นอกจากจะแสดงไว้ให้เห็นว่าโรงเรียนมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย พังความคิดเห็นของคณะกรรมการในการบริหารโรงเรียน แต่ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่ยอมตัดสินใจทำอะไรโดยตนเองเลย แต่อาศัยมติของที่ประชุม หรือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นเครื่องมือ น่าจะกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารแบบเผด็จการโดยอาศัยหมู่คณะเป็นเครื่องมือ

นอกจากนี้ในการจัดสายงานของโรงเรียน ควรจะจัดให้สัมพันธ์กับหน่วยงานภายในองค์กร และมีฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงานในฝ่ายของตน กระจายออกไป มีอำนาจหน้าที่ในเชิงปฏิบัติการอย่างชัดเจน เพราะในทางปฏิบัติตามสายส่วนใหญ่จะขึ้นตรงต่อผู้ช่วยฯ และผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งตามมติและหลักการแล้ว ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา แม้แต่ครูสภายังกำหนดอำนาจ ให้ชั้น และชั้น น้อยกว่าหัวหน้าสายวิชา แต่ในทางพฤตินัยผู้ช่วยกลับมีอำนาจบังคับบัญชา รองจากอาจารย์ใหญ่ ทำให้เกิดความสับสน ไขว้เขว ในการปฏิบัติงาน เป็นชนวนของความแตกแยกในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอเสนอว่า ควรจะเปลี่ยนตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ เป็นตำแหน่งรองอาจารย์ใหญ่ หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และมีหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบงานในฝ่ายของตน ซึ่งโรงเรียนทั่วไปควรมี 4 ฝ่าย จะทำให้กระบวนการบริหารโรงเรียนคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแผนภูมิเสนอแนะที่ 1

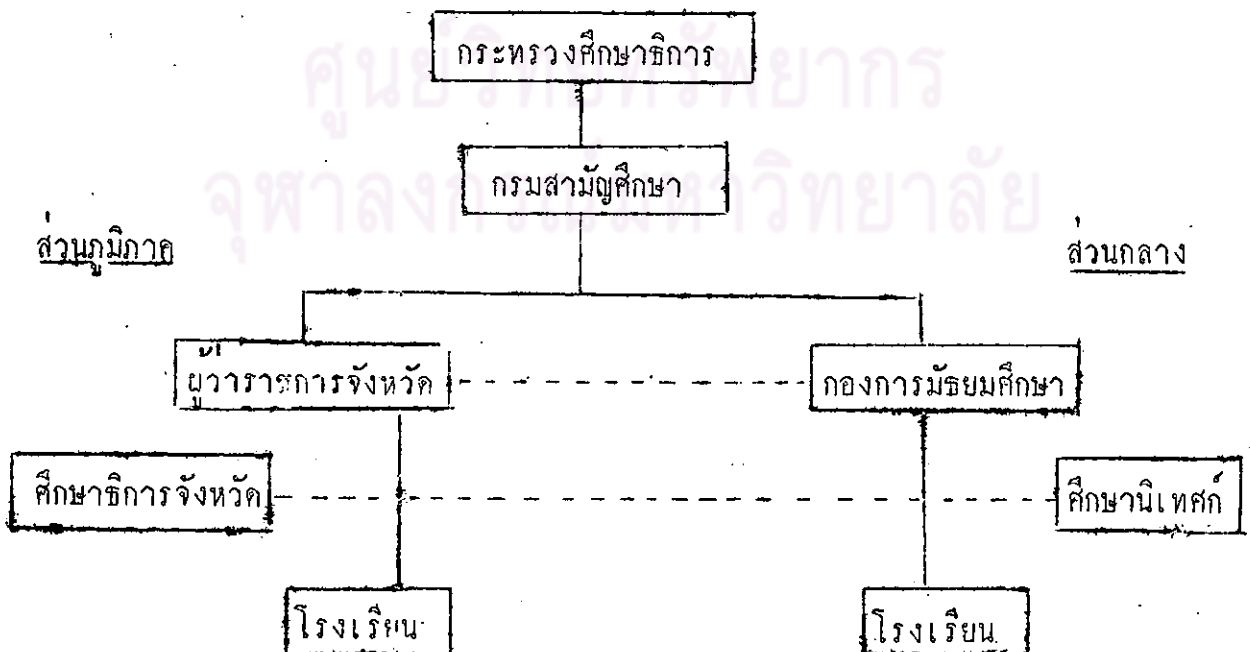
แผนภูมิที่ 1  
เสนอแนะการจัดสายบริหารในโรงเรียน



นอกจากสายบังคับบัญชาในโรงเรียนแล้ว ควรจะต้องกำหนดสายบังคับบัญชาชั้นสูงขึ้น ไปด้วยตามหลักการที่ถูกต้อง แต่โรงเรียนมัธยมศึกษาทุกโรงเรียน ยังมีสภาพที่แตกต่างกัน ทุก ๆ ด้าน ทั้งในค่านิยมสถานที่ ตำแหน่งของผู้บริหาร และบุคลากร รวมทั้งสายบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค ที่อยู่ในตำบล และอำเภอ จะต้องผ่านสายบังคับบัญชาตั้งแต่ศึกษาธิการอำเภอ นายอำเภอ ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด มาสู่กรม ทำให้เกิดปัญหาและความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน สมควรที่จะมีการปรับปรุงเสียใหม่ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรจะตัดขั้นตอนในการบังคับบัญชาให้สั้นเข้า จากโรงเรียนควรเข้าสู่จังหวัด โดยไม่ต้องผ่านอำเภอ กระทำให้เกิดความคล่องตัวและประหยัดเวลาอีกมาก รวมทั้งลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างโรงเรียนกับศึกษาธิการเป็นอย่างดี ศึกษาธิการควรกระทำหน้าที่เสมือนฝ่ายที่ปรึกษาที่ให้บริการแก่โรงเรียน และทำให้โรงเรียนเข้าใจว่ามีสภาพเดียวกัน ไม่มีโรงเรียนต่างระดับ นักเรียน ผู้ปกครอง และครู-อาจารย์ ผู้บริหารโรงเรียนก็มีความสะดวกใจในการทำงาน เป็นการลดช่องว่างของโรงเรียน นักเรียนไทยทุกคนได้มีโอกาสเรียนในสถานศึกษาเท่าเทียมกัน ก่อให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอแผนภูมิเสนอแนะที่ 2

แผนภูมิที่ 2

เสนอแนะสายบังคับบัญชาโรงเรียนมัธยมศึกษาออกโรงเรียน



จากแผนภูมินี้จะทำให้ระบบงานสั้นเข้า สายบังคับบัญชาแน่นอน รวดเร็ว และลดปัญหาการขัดแย้งระหว่างโรงเรียน กับศึกษานิเทศก์อำเภอและจังหวัด

สำหรับเรื่องบริหารการศึกษา ผู้วิจัยขอแยกอภิปรายและเสนอแนะดังนี้

### 1. งานบริหารค่านวิชาการศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า งานบริหารค่านวิชาการศึกษาของโรงเรียนในสายตาของประชากร 3 กลุ่ม อยู่ในอันดับที่ 3 ของการบริหารงาน 5 ประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสายตาของนักวิชาการวานอยมาก เพราะจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ได้เพียง 2.7664 แม้กระทั่งในสายตาของผู้บริหารภายในโรงเรียนเอง ก็มองเห็นว่าอยู่ในระดับน้อยเช่นกัน ตรงกับงานวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ 3 ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่องสมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา 11 พบว่างานบริหารค่านวิชาการศึกษา สมรรถภาพของครูใหญ่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ และจากการวิจัยของ สุรัชย์ ชินโย 4 ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 10 ได้พบว่า งานบริหารค่านวิชาการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 10 อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

ตามทฤษฎีโรงเรียนเป็นสถานศึกษา ต้องมุ่งงานค่านวิชาการศึกษา มากที่สุดเพื่อพัฒนาความเจริญในทางสติปัญญาให้กับนักเรียน เพราะงานวิชาการศึกษา มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถานบันการศึกษาประเภทต่าง ๆ สถาบันจะดีหรือเลว ขึ้นอยู่กับฝ่ายวิชาการศึกษา ถ้าฝ่ายวิชาการศึกษา

3 วิรัตน์ ศิริบุรณ, "การศึกษาสมรรถภาพการบริหารงานของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตศึกษา 11;" (กรุงเทพมหานคร : ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า 56 - 59.

4 สุรัชย์ ชินโย, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 10," (กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 84.

สิ่งต่าง ๆ ด้านอื่น ๆ ก็จะอ่อนตาม<sup>5</sup> และงานหลักในการบริหารโรงเรียนน่าจะเป็นงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หรืองานวิชาการนั่นเอง สมิท และคณะ<sup>6</sup> (Smith and other) ได้ให้งานด้านวิชาการของโรงเรียน โรงเรียนต้องกระทำเป็นอันดับ 1 และให้ความสำคัญถึง 40 % ของงานทั้งหมด

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนไม่จำเป็นที่จะต้องมุ่งวิชาการให้มากที่สุด เพียงแต่จะดำเนินการที่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรจะได้รับ ความสนใจให้มาก เพราะโรงเรียนในยุคปัจจุบันไม่ได้มุ่งแต่เพียงงานวิชาการอย่างเดียว แต่จะต้องมีปรัชญาการศึกษาให้แน่นอน เพื่อต้องการจะผลิตคนอย่างไร การจัดการศึกษาก็ต้องสนองตามนั้น โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นการเตรียมกำลังคนในระดับกลาง ซึ่งประเทศมีความต้องการมากที่สุด เพราะฉะนั้น จะต้องจับตามความต้องการของชาติ และสังคมปัจจุบัน ทำอย่างไรจึงจะทำให้ประชาชนมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และจัดการศึกษาให้สอดคล้อง โดยเลือกส่งเสริมบุคคลไปตามความถนัด ตามความสามารถ ไม่ใช่มุ่งแต่ทางวิชาการอย่างเดียว มีโรงเรียนไม่น้อยที่บริหารมุ่งแต่วิชาการที่ตนถนัด ทำให้เกิดความแตกต่างกันในระดับวิชา สิ่งนี้เป็นปัญหาที่น่าห่วงมากกว่าทำอย่างไร การบริหารโรงเรียนจะเป็นไปโดยราบรื่น บุคลากรมีความพอใจในการทำงาน งานทุกอย่างก็จะดำเนินไปไปด้วยดี เพราะมีหัวหน้าฝ่ายและสายวิชารับผิดชอบในงานวิชาการอยู่แล้ว แต่ผู้บริหารหรือโรงเรียนต้องไม่ทอดทิ้ง การจะบริหารงานด้านวิชาการให้คล่องตัวที่สุด ผู้บริหารเพียงแต่วางนโยบาย ควบคุม และติดตามผลงานทางวิชาการ ก็จะดีไปเอง ฉะนั้นจึงพอสรุปได้ว่า แม้ว่าจะงานบริหารทางวิชาการของโรงเรียนมัธยม

<sup>5</sup> สุกใจ เหล่าสุนทร, หลักบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สิ่งศักดิ์, 2505), หน้า 7.

<sup>6</sup> Edward W. Smith, Stanley W. Kronse and Mark M. Atkinson, The Educator's Encyclopedia, (N.J. : Prentice-Hall Inc., 1961), p. 170.



ศึกษา ในเขตศึกษา 7 อยู่ในระดับน้อย ก็ไม่ควรตกใจจนเกินไป ถึงอย่างไรก็ตามก็ยังอยู่ในความสำคัญเป็นอันดับ 3 ของงานบริหารโรงเรียน ผู้วิจัยหวังเพียงว่า ขอให้งานทางวิชาการอยู่ในความสนใจของโรงเรียนในระดับ 2 - 3 ก็ควรจะเพียงพอแล้ว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ควรเกินอันดับ 3

## 2. งานบริหารบุคคล

จากการวิจัยพบว่า งานบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 7 ได้บริหารบุคคล สูงสุดเป็นอันดับ 1 ของงานทั้ง 5 ประเภท ในสายตาของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม โดยเฉพาะผู้บริหารภายในโรงเรียน ได้เห็นความสำคัญสูงสุด จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) สูงถึง 3.8496 นับว่างานบริหารบุคคลมีส่วนสำคัญยิ่งในสายตาของผู้บริหารภายใน

ผู้วิจัยมีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง เพราะตามทฤษฎีบริหารบุคคล หมายถึง "ศิลป์ในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นให้มากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ นอกจากนั้น หน่วยงานใด ๆ จะบรรลุเป้าประสงค์ได้ในเวลาอันรวดเร็ว ก็ต้องอาศัยบุคลากรในหน่วยงาน เพราะการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน และใช้บุคคลที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุดได้นั้น เป็นสิ่งที่งานบริหารบุคคลต้องการมาก

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยงาน งานใด ๆ จะสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยบุคคล หรือ คณะครูในโรงเรียน รวมทั้งเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สมควรจะบำรุงบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น คือ

ก. ยกฐานะของโรงเรียนให้อยู่ในระดับเดียวกัน ให้บุคลากรมีความรู้สึกไม่ใช่วุฒิชั้น 2 หรือ 3

ข. กำหนดค่าแห่งให้สูงขึ้นและเป็นไปอย่างกว้างขวาง โดยลดปริมาณงานให้น้อยลง จะทำให้ครูในโรงเรียนเล็กมีโอกาสเท่าเทียมกัน

ค. ให้โรงเรียนมีอำนาจในการเลือกสรรบุคลากร ตามความต้องการของโรงเรียน

ง. การพิจารณาความดีความชอบ ควรพิจารณาด้วยความเป็นธรรม รอบคอบ และควรสิ้นสุดแก่โรงเรียน



จ. ยกเลิกการจำกัดเปอร์เซ็นต์ความดีความชอบพิเศษ 2 ชั้น เพราะโรงเรียนเล็กๆ มีโอกาสน้อยมาก ทำให้ครูทอดอยในการทำงาน หรือวางแนวทางเฉพาะสำหรับโรงเรียนที่มีครูน้อย ๆ มีโอกาสมากขึ้น

ฉ. ให้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนให้มากขึ้น

ช. ให้ความสำคัญมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ให้ความสำคัญในตัวผู้บริหารโรงเรียนให้มากขึ้น ให้มีโอกาสทำงานได้อย่างอิสระมากขึ้น ลดระเบียบแบบแผนลงไป โดยเฉพาะอำนาจในการบรรจุบุคลากรของโรงเรียน

### 3. การบริหารกิจการนักเรียน

ผลการวิจัยพบว่า งานด้านกิจการนักเรียนได้ปฏิบัติค่อนข้างน้อย อยู่ในระดับ 4 ของงานบริหารใน 5 ประเภท และค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ต่ำ คือ  $\bar{x} = 3.1604$  ซึ่งงานกิจการนักเรียนนี้ หมายถึงงานปกครองด้วย แต่เดิมหมายถึงงานฝ่ายปกครอง แต่ฟังแล้วดูไม่เหมาะสมกับงานของโรงเรียน เพราะมีงานที่ต้องดำเนินการหลายทางรวมทั้งกิจกรรมและกิจการที่เกี่ยวกับนักเรียนทั่วไป

ปัญหาที่น่าเป็นห่วงในขณะนี้ คือความไม่เข้าใจระหว่างโรงเรียนกับนักเรียน ครูอาจารย์ ทำตนสูงส่งเกินไป ไม่ค่อยเข้าใจในจิตวิทยาวัยรุ่น ทำให้เกิดเป็นปัญหาต่างๆ นอกจากนั้นปัญหาทางการเมืองและลัทธิ ได้เข้ามาแทรกแซงภายในโรงเรียน ทำให้โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบกับปัญหา ถ้าได้ผู้บริหารที่เข้าใจกับนักเรียนและครูได้ ปัญหาก็จะลดน้อยลงไป ปัญหาที่โรงเรียนประสบมาก คือเรื่องความประพฤติ และการเรียกร้องสิทธิต่างๆ ครูเห็นห่างกับนักเรียนเพราะปัญหาทางเศรษฐกิจ ครูเป็นตัวอย่างที่ดีไม่ได้เพราะต้องต่อสู้กับภาวะทางเศรษฐกิจและสังคม สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

ในปัจจุบัน เพื่อลดปัญหาในโรงเรียน โรงเรียนต้องมุ่งส่งเสริมงานด้านนี้ให้มากขึ้น หากคณะที่เข้าใจนักเรียน จัดกิจกรรมทดแทนนักเรียน ให้นักเรียนได้มีโอกาสทำงานโดยโน้มน้าวให้มาสู่การอยู่ร่วมกัน กิจกรรมพัฒนาและการกีฬา ผู้บริหารฟังความคิดเห็นจากนักเรียน และชี้แนะให้เข้าใจในทางที่ถูกต้องควร ปัญหาต่างๆ ก็ลดลงน้อยลงไป โดยเฉพาะการแถลงข่าวให้คณะนักเรียนเข้าใจโดยเร็ว โดยอาศัยการประชาสัมพันธ์ที่ดี

#### 4. การบริหารคานธุรการ การเงินและบริการ

ผลการวิจัยพบว่า งานคานธุรการ การเงินและบริการ ในสายตาของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม เห็นว่าโรงเรียนได้ดำเนินการอยู่ในอันดับ 2 ของงานทั้ง 5 ประเภท ซึ่งงานคานนี้ ก็เป็นงานที่สนับสนุนงานของโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี แต่ควรที่จะอยู่ในอันดับที่มีความสำคัญน้อยลงไป เพราะไม่มีความสำคัญมากนัก ปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่มากก็คือระบบราชการ และผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป มีงานที่ต้องรายงานหรือชี้แจง และปฏิบัติเป็นประจำ เป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีสำนักงาน ซึ่งเป็นระบบของงานทั่วไป เพราะถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นหัวใจของการดำเนินการของโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติมักจะมีความยิ่งใหญ่กว่าในแง่ที่เป็นหน่วยบริการฝ่ายการสอน และฝ่ายบริการนักเรียน และยิ่งกว่านั้นความผิดพลาดในการดำเนินการคานธุรการ ยังเป็นที่ประจักษ์ชัดยิ่งกว่าคานการสอนและบริการนักเรียน เป็นอันมาก

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า งานคานธุรการ การเงินและบริการ จะไม่สำคัญนัก แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียนจะถือว่ามีความสำคัญในอันดับสูง ก็เพราะงานคานธุรการถ้าผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ทางราชการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพราะในชีวิตประจำวัน ของทางราชการ หรือโรงเรียน ต้องมีระบบบริการและควบคุมงาน โดยเฉพาะในคานพัสดุครุภัณฑ์ และการจ่ายเงินต่าง ๆ ก็ต้องมีกระบวนการ กรรมวิธี ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ถ้าปฏิบัติผิดพลาดก็จะทำให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้าส่วนราชการมีความผิด ทั้งทางวินัย และกฎหมาย จึงทำให้โรงเรียนต้องเพิ่งเล็งและจัดทำเป็นพิเศษ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานคานการเงิน นอกจากจะมีวิธีการอันสลับซับซ้อนแล้ว ถ้าผิดพลาดผู้บริหารโรงเรียน ก็จะมี ความผิด อาจจะได้รับโทษทางวินัย และกฎหมาย จนต้องถูกออกจากราชการ

ระบบการควบคุมการเงินที่ซับซ้อน ยากแก่การปฏิบัติ ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะเงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียน อำนาจการจ่ายเงิน และวิธีจ่ายเงิน ยิ่งยากมาก เช่นผู้บริหารโรงเรียนชั้นพิเศษ ก็ไม่มีอำนาจในการสร้างส่วน เลว ๆ สักที่หนึ่งให้นักเรียนใช้ แมว่าจะมีความจำเป็นอย่างย้งก็ตาม จากปัญหาดังกล่าวจึง จำเป็นที่โรงเรียนต้องระมัดระวัง ดังนั้นโรงเรียนส่วนใหญ่จึงมีความเห็นว่า การบริหาร งานคานนี้มีความสำคัญในระดับสูง

ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินการ ดังนี้

ก. ให้อำนาจแก่โรงเรียนในการสั่งจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์ ภายในวงเงินหน่วยละไม่เกิน 1,000 บาทได้

ข. แก้อักระเบียบการรับจ่ายเงินบำรุงการศึกษาเสียใหม่ ให้โรงเรียนมีความคล่องตัวในการดำเนินการมากขึ้น

ค. จัดครูฝ่ายธุรการและบริกาาร ให้พอเหมาะกับความต้องการของโรงเรียน

ง. ให้อำนาจแก่โรงเรียนเกี่ยวกับการใช้เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียนอย่างเสรี ความความจำเป็นของโรงเรียน

จ. จัดอุปกรณ์สำนักงานให้มากขึ้น เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินการในค้ำนี้ และยังบริการให้กับฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อีก เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องอัดสำเนา เครื่องถ่ายเอกสาร ฯลฯ

##### 5. งานบริหารค้ำความสัมพันธ์กับชุมชน

ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตศึกษา 7 ค้ำ ความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับน้อยมาก และอยู่ในอันดับสุดท้ายในสายตาของประชากร ทั้ง 3 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนยังไม่เห็นความจำเป็นของสังคมและชุมชน ซึ่งค้ำมปกติโรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม น่าจะมีการสัมพันธ์กับชุมชนให้มากขึ้น เพราะการที่โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนได้ค้ำนั้น ยังเป็นการลดปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อีกมาก ทั้งในค้ำปกครอง วิชาการ และความร่วมมือกันและกัน ถ้าโรงเรียนทำให้ชุมชนเห็นว่าโรงเรียนเป็นของเขา เขาจะเข้ามามีบทบาทในการช่วยเหลือโรงเรียนมากที่สุด โรงเรียนควรจะเป็นศูนย์กลางของความรู้ และเื้อออ่านวยประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น พิธีแต่งงาน งานบวช ฯลฯ และครูควรจะเป็นผู้นำของท้องถิ่น ช่วยเหลือชุมชน ในขณะที่เดียวกันก็ดึงเอาคนของชุมชนที่มีความรู้ ความสามารถ มาช่วยกิจการของโรงเรียน ในค้ำความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป

โรงเรียนควรจะทำเนงานค้ำนี้ให้มากขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการแก้ไข และดำเนินการค้ำนี้

ก. กระทรวงศึกษาธิการ ควรให้กรมสามัญศึกษาคำเนินการให้โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในชนบทดำเนินการแบบโรงเรียนชุมชน ปรับปรุงหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่น

ข. ยุบโรงเรียนอาชีวศึกษา และโรงเรียนการช่าง มารวมในโรงเรียนมัธยมและ  
เปิดสอนวิชาชีพตามความต้องการของชุมชน

ค. โรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเปิดสอนจนถึงระดับ มศ. ปลาย เพื่อให้ประชากรใน  
ท้องถิ่นได้อาศัยศึกษาเล่าเรียน และจัดโปรแกรมการเรียนโดยฟังความคิดเห็นจากประชาชน  
ในท้องถิ่น

ง. ให้ครูมีชั่วโมงว่างมากขึ้น เพื่อมีโอกาสจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน และมีเวลา  
ออกไปเยี่ยมเยียนชุมชน

จ. จัดตั้งชุมนุมอาสาพัฒนาในโรงเรียน เพื่อออกไปช่วยสังคมเป็นครั้งคราว

ฉ. จัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู จะทำให้โรงเรียน ครู และผู้ปกครอง มีความ  
สัมพันธ์กันมากขึ้น

ช. การจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียน ควรยึดเอาผู้นำของท้องถิ่นมาร่วมด้วย

ซ. จัดประชุมเพื่อพบปะกับผู้ปกครองเป็นครั้งคราว

ฅ. ทำความเข้าใจกับคณะครูว่า โรงเรียนเป็นของเขา และเรารับเงินเดือนจาก  
ภาษีอากรของประชาชน

ขอเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากการวิจัยนี้ ได้ทำเป็นโครงการวิจัยงานบริหารการศึกษา ในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาทั่วประเทศ ตามเขตการศึกษาและในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้  
งานวิจัยนี้มีขอบเขตกว้างขวาง ทั้งในเชิงวิจัย และโรงเรียน จึงได้กระทำ  
กันทั่วประเทศ โดยหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นภาพสะท้อนให้เห็นโครงสร้างของระบบบริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งผลของการวิจัยน่าจะรวบรวมเสนอกรมสามัญศึกษา กระทรวง  
ศึกษาธิการต่อไป

งานวิจัยในครั้งนี้ กระทำในกลุ่มมีขอบเขตกว้างขวาง ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า

1. การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตกว้างเกินไป ทั้งในพื้นที่ปฏิบัติการ และขอบเขตของการ

วิจัย ผลการวิจัยอาจไม่ละเอียดพอ ในการวิจัยต่อไปน่าจะวิจัยเฉพาะงาน หรือกำหนดพื้นที่ของการวิจัยให้แคบลงมา

2. การสุ่มตัวอย่าง 50 % น้อยเกินไป ถ้าจะหวังผลแน่นอนควรจะประมาณ 75 % ขึ้นไป เป็นอย่างน้อย

3. การทำงานเป็นกลุ่มทำให้งานล่าช้า และไม่ต่อเนื่องกัน ควรมีระบบวิธีที่ควบคุมให้ดีกว่านี้

4. ขนาดของโรงเรียนที่ทำการวิจัยแตกต่างกันมาก ทำให้ระบบโครงสร้างแตกต่างกันไป ควรจะวิจัยในระดับโรงเรียนที่มีขนาดเดียวกัน หรือประเภทเดียวกัน เช่น โรงเรียนระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับตำบล หรือโรงเรียนเฉพาะโครงการนั้น ๆ

5. เกี่ยวกับแบบสอบถาม นับวันจะยุ่งยากมากขึ้น และผู้ตอบจะเบื่อหน่ายขึ้นทุกที เพราะทุก ๆ ปี จะมีผู้ทำการวิจัยเป็นจำนวนเพิ่มขึ้นตามลำดับ ควรจะหาวิธีตอบแบบสอบถามเสียใหม่ โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นส่วนน้อย และผู้วิจัยต้องออกปฏิบัติงานโดยการสังเกตและสัมภาษณ์ให้มากขึ้น จะทำให้การวิจัยสมบูรณ์และแน่นอน

6. ผู้วิจัยต้องมีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศให้กับงาน มีสุขภาพดีพอจะเดินทางไปตามแหล่งประชากรตัวอย่าง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในค่านงบประมาณ สมควรที่จะจัดหาทุนเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัย

7. โรงเรียนต่าง ๆ สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ควรจะนำผลการวิจัยเรื่องนี้ไปทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนของตนต่อไป

8. ในการวิจัยในอนาคต ควรจะวิจัยเฉพาะงาน จะทำให้ผลการวิจัยที่ละเอียดแน่นอนมากขึ้น และควรจะแยกโรงเรียนเป็นระดับเดียวกัน หรือโรงเรียนในโครงการเดียวกัน เช่น โรงเรียนระดับอำเภอ หรือโรงเรียนในโครงการต่าง ๆ เช่น คมก. คมส. คมธ. เป็นต้น