



### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
    - 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่
      - 1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จากโรงเรียนทั้งหมด 118 โรงเรียน จำนวน 118 คน
      - 1.1.2 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ จากโรงเรียนทั้งหมด 118 โรงเรียน จำนวน 472 คน
- รวมประชากร 590 คน

### 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างมา 92 โรงเรียน และในแต่ละโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างทั้ง 92 โรงเรียนนั้น ได้นำผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 4 ฝ่าย (ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ) รวม 5 คน มาเป็นกลุ่มตัวอย่าง รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 460 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งหมดทางไปรษณีย์ โดยขอให้ผู้ตอบส่งคืนทางไปรษณีย์ และแบบสอบถามบางส่วน ผู้วิจัยติดต่อขอรับคืนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนแบบสอบถามปลายเปิดนั้นไม่มีผู้ตอบ

5. การนำเสนอข้อมูล เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางประกอบคำบรรยายแบบความเรียง

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

เมื่อพิจารณาในภาพรวมจากคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุไว้มากที่สุด ปรากฏผล ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ด้านการบริหาร 1-5 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมจากคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุไว้มากที่สุด และรองลงมา ปรากฏผลดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับงานบุคคลและงานวิชาการ สิ่งที่ยึดเป็นหลักในการตัดสินใจสั่งการด้านการศึกษา คือ ความสมเหตุสมผลของสถานการณ์ ความต้องการของคน โดยส่วนรวมโดยอาศัยขอบเขตทางกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของการศึกษา และขอบเขตทางสังคมช่วยในการตัดสินใจใช้กระบวนการตัดสินใจสั่งการด้วยการมีคณะกรรมการแสดงความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจร่วมกันและการตัดสินใจเองแต่เพียงผู้เดียว ส่วนเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนจะตัดสินใจสั่งการได้ตีมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงสั่งการมาให้ ต้องตัดสินใจและผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา ผู้บริหารโรงเรียนอาศัยแผนงานและโครงการที่จัดทำไว้ล่วงหน้าและสภาพการเงิน การงบประมาณที่มีความคล่องตัวช่วยในการตัดสินใจ

2. การวางแผน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการสำรวจสภาพปัจจุบันก่อนการวางแผน ด้วยทำการสำรวจข้อมูลที่จำเป็นและสำรวจความต้องการในอนาคตของโรงเรียน โดยพิจารณาจากข้อมูลปัจจุบัน ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนโดยใช้เกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียนขณะที่ทำการวางแผนและจากสภาพปัจจุบันของโรงเรียนมีการดำเนินการในขั้นการวางแผนด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการวางแผนของโรงเรียนและด้วยการประชุมชี้แจงการจัดทำแผนกับผู้เกี่ยวข้อง ส่วนชนิดของแผนที่ได้จัดทำเพื่อใช้ในโรงเรียน คือ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ในเรื่องการทำเนิการตามแผนนั้นกระทำโดยการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนด้วยการเป็นผู้รวบรวม จัดทำข้อมูล เป็นผู้ดำเนินการตามแผน เป็นผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน และเป็นผู้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผน มีการประเมินผลด้วยการให้ผู้ปฏิบัติรายงานการปฏิบัติตามแผน และให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน มีการนำผลการประเมินของแผนไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารการศึกษา และเพื่อใช้ในการแก้ไขและปรับปรุงในขณะปฏิบัติตามแผนและเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินงานครั้งต่อไป

3. การจัดองค์การ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำโครงสร้างของการบริหารงานโรงเรียน โดยโครงสร้างนั้นแสดงสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป และแสดงการมีคณะกรรมการให้คำปรึกษา เช่น คณะกรรมการวิชาการของโรงเรียน สมาคมครู ผู้ปกครอง มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนที่มีตำแหน่งตามโครงสร้างด้วยการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดให้ในการประชุมอาจารย์ในแต่ละครั้งที่มีการต้องปฏิบัติ มีการมอบหมายงานหรือมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงานโดยลดหลั่นกันตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเมื่อมอบหมายงานให้ก็ได้ให้อำนาจการตัดสินใจ ส่วนวิธีการมอบหมายงานเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติด้วยการพิจารณาตามความสามารถ ความถนัดของบุคลากรและมอบหมายงานตามที่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเสนอแนะ การกำหนดให้มีหน่วยงานหรือคณะกรรมการที่ปรึกษาโดยการกำหนดไว้เป็นประจำในด้านต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง หรือกำหนดเมื่อมีงานเฉพาะกิจเกิดขึ้น

3. การติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารโดยใช้การประชุม การออกคำสั่ง ภาษาที่ใช้เพื่อการติดต่อสื่อสารถึงบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนคำนึงถึงระดับความรู้ของผู้รับสาร เช่น อาจารย์ คนงาน ประสบการณ์และอายุใสของผู้ใต้บังคับบัญชา จะใช้การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาในกรณีงานเร่งด่วนและเมื่อต้องการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ร่วมงาน ใช้การติดต่อสื่อสารด้วยการเขียนในการบริหารงานด้านการศึกษาในกรณีมีผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหลายคน และเมื่อต้องการมีเอกสารบันทึกเป็นหลักฐาน ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชามายังผู้บริหาร ด้วยการเปิดโอกาสให้เข้าพบส่วนตัว การเสนอความคิดเห็นในที่ประชุม เรื่องข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับคือ ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับนักเรียน คำร้องเรียนของผู้ปกครองนักเรียน

4. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ระบุว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการทำงานได้ดีที่สุดของคนในหน่วยงาน คือ คนภูมิใจและพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ คนยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งอิทธิพลหรือการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานด้วยการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนจนเป็นที่น่าเลื่อมใสของผู้ปฏิบัติงาน และการกำหนดตัวบุคคลที่เป็นผู้นำของแต่ละงานอย่างชัดเจน ด้านผลประโยชน์ที่มุ่งในการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ คือ เพื่อผลงานที่ต้องการความสำเร็จในอนาคต และผลงานของบุคลากรที่ปฏิบัติมาแล้วและได้ผลดี

6. การประสานงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนภูมิและสื่อที่แสดงถึงการประสานงานในการบริหารงาน โดยเป็นแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันตามตำแหน่งและระบุนี้อุคลากร ป้ายนิเทศและประชาสัมพันธ์ มีวิธีกำหนดแผนงานโครงการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจด้วยการประชุมชี้แจงแผนงานหรือโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีคู่มือการปฏิบัติงานกำกับทุกงาน การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ติดต่อ ฯลฯ และด้วยการประชุมเพื่อรับทราบการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ สำหรับแนวทางในการประสานงานโดยการให้บุคลากรทุกคนเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนทำการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงาน และประสานงานตาม

แผนที่ได้มีการกำหนดไว้แล้วร่วมกัน ได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่ประสานงาน ด้วยการเชิญวิทยากรที่มีความรู้มาให้การอบรมและส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มเติม มีการจัดให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนด้วยการรับประทานอาหารกลางวันด้วยกันและมีกิจกรรมสันทนาการร่วมกันหลังการเลิกทำงาน

7. การประเมินผล พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์เมื่อต้องการทำการประเมินผล ซึ่งดำเนินการตามโดยการศึกษาวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการประเมิน ด้วยการประชุมระดมข้อคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลของแต่ละงานกระทำด้วยการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นเกณฑ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อนำผลไปปรับปรุงการทำงานใช้เป็นข้อมูลการจัดทำแผนการทำงานต่อไป สำหรับเครื่องมือในการประเมินผลใช้การสังเกตการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การประชุมความคิดเห็นอย่างอิสระของผู้ปฏิบัติงานแล้วบันทึกไว้ โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วยการแปรผลข้อมูลแล้วสรุปให้ชัดเจน และด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาในภาพรวม ปรากฏผลดังนี้

3.1. การตัดสินใจสั่งการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง คือมีปัญหาเรื่องการรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการ มีปัญหาด้านสิ่งที่ยึดเป็นหลักในการตัดสินใจ ปัญหาเรื่องขอบเขตการตัดสินใจสั่งการ ก่อให้เกิดให้เกิดปัญหา ปัญหาการตัดสินใจสั่งการที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาการตัดสินใจสั่งการที่เกิดจากตัวผู้บริหารโรงเรียน ปัญหาการตัดสินใจสั่งการที่เกิดขึ้นโดยคณะกรรมการและผู้บริหารโรงเรียนร่วมกัน

3.2. การวางแผน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง คือมีปัญหาเรื่องข้อมูลสภาพปัจจุบันเพื่อการวางแผนไม่สมบูรณ์ ปัญหาเรื่องความรู้



ความสามารถของคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนในการปฏิบัติ การวางแผน ปัญหาความร่วมมือของบุคลากรที่รับผิดชอบในการวางแผนไม่ประสานงานกัน ปัญหาการปฏิบัติให้ได้ผลตามแผนที่กำหนดไว้ ปัญหาการขาดการติดตามผลการปฏิบัติตามแผน

3.3. การจัดองค์การ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการจัดองค์การ อยู่ใน ระดับปานกลาง คือมีปัญหาการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีความซ้ำซ้อนสับสน การมอบหมายงานมีปัญหาด้านความเหมาะสม ถูกต้องและยุติธรรม เรื่องสายงานคณะกรรมการที่ปรึกษาต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์นัก

3.4 การติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ใน ระดับน้อย คือ มีปัญหาการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนโดยใช้ช่องทางต่าง ๆ ไม่คล่องตัว ปัญหาการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชามาถึงผู้บริหารโรงเรียนไม่ค่อยได้รับการเอาใจใส่ ปัญหาการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารถึงผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีปัญหาบ่อย ๆ ปัญหาเรื่องข่าวสารที่ผู้บริหารส่งผ่านหัวหน้าหมวดวิชาหัวหน้างานมักจะคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ปัญหาผู้บริหารโรงเรียนไม่มีเวลาให้บุคลากรได้พบเป็นการส่วนตัว ปัญหา เรื่องเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนชำรุด และไม่ทันสมัย

3.5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการใช้ อิทธิพลหรือการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีปัญหาการกำหนดตัวบุคคลที่จะให้เป็นผู้นำ ในการทำงานในหน่วยงานซึ่งทำได้ยาก มีปัญหาผู้บริหารขาดการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจใน การทำงาน ปัญหาการใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งงานกับผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา

3. 6. การประสานงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาเรื่อง การประสานงานอยู่ใน ระดับน้อย คือ มีปัญหาการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงานของผู้บริหารและบุคลากรทำได้ ค่อนข้างยาก ปัญหาการจัดทำเอกสารพรรณนางานของโรงเรียนไม่ครบถ้วนชัดเจน ปัญหา การทำงานมักเสร็จได้ไม่ตรงกับปฏิทินการทำงานที่กำหนด

3.7. การประเมินผล พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับน้อย คือ ปัญหาการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลมักไม่ชัดเจน ปัญหาเรื่องเกณฑ์การประเมินผลมักไม่มีคนทราบ ปัญหาการประเมินผลของการทำงานมิได้นำไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานครั้งต่อไป

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

**การตัดสินใจสั่งการ** ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้านการตัดสินใจสั่งการ มีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการ มีการวิเคราะห์แปลความหมายของข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมด เพื่อกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจสั่งการ ด้วยการชั่งความสมเหตุสมผลของสถานการณ์ มีการประเมินทางเลือกแต่ละทางโดยอาศัยขอบเขตทางกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับของการศึกษา พิจารณาทางเลือกที่คาดว่าจะมีผลดีตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากที่สุด และที่สำคัญ คือ การปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง และมีคณะกรรมการแสดงความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ สอดคล้องกับ Gregg (1957: 278) กล่าวว่า ในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ การตัดสินใจสั่งการจะต้องไม่เป็นของผู้เดียว แต่จะต้องเป็นการตัดสินใจในความเห็นชอบของคณะบุคคล เพราะการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการนั้น นอกจากจะทำให้การตัดสินใจสั่งการถูกต้อง เพราะมีข้อมูลที่หลากหลายและกว้างขวาง ยังเป็นการบำรุงขวัญและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารในการปฏิบัติมากขึ้น เพราะเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบเพิ่มเติมที่ การปฏิบัติก็จะมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจสั่งการเป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารต่างให้ความสำคัญ สอดคล้องกับ Jame L. McCamy (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2534: 83) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นแก่นสำคัญของการบริหาร



ซึ่งงานหรือกระบวนการอย่างอื่นทั้งหมดต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจหรือสัมพันธ์หรือเกิดขึ้น เพื่อการตัดสินใจสั่งการ อย่างไรก็ตาม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ มิได้หมายความว่า เป็นการมอบอำนาจสิทธิขาดให้แก่ผู้ใดโดยเฉพาะ โดย Gregg (1957: 278) กล่าวว่า อำนาจในการตัดสินใจสั่งการขั้นสุดท้าย (Final Decision-making) และอำนาจในการเลือกผู้ที่จะร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารทุกประการ

ส่วนปัญหาด้านการตัดสินใจสั่งการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีปัญหาด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่อง การรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจสั่งการ สิ่งที่ผู้บริหารยึดเป็นหลักในการตัดสินใจสั่งการ ขอบเขตของการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารก่อให้เกิดปัญหา การตัดสินใจสั่งการที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจสั่งการที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง และการตัดสินใจสั่งการที่เกิดขึ้นโดยคณะกรรมการและผู้บริหารร่วมกัน สอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2529: 67-65) ที่กล่าวว่า โดยปกติ แนวทางในการตัดสินใจสั่งการนั้น มักจะมีมากกว่าหนึ่งแนวทาง แต่ละแนวทางย่อมจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย มีความเสี่ยงมากหรือน้อย ดังนั้นจึงต้องประเมินผลเสียจากการเลือกแนวทางแต่ละแนวทาง แนวทางที่ควรเลือก คือ แนวทางที่แน่ใจว่าผลจะได้มากกว่าผลเสีย แม้กระนั้นก็ตาม อาจจะมีสิ่งที่ไม่คาดถึงเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นเมื่อเลือกตัดสินใจสั่งการแนวทางใดแนวทางหนึ่งไปแล้ว ก็ต้องคิดหาทางแก้ไขสิ่งนี้อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดหวังด้วย

ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจกันเอง แม้จะมีคำร้องขอละน้อยที่สุด แต่ก็เป็นที่น่าสนใจ เพราะแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติทั้งเชื่อในศักยภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ การใช้ดุลยพินิจจำแนกให้ได้ว่า เรื่องใดที่ผู้บริหารควรตัดสินใจตามลำพัง และเรื่องใดที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้านการวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับ สุรัชย์ เทียนขาว (2528: ๓)

ที่วิจัยเรื่อง **ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า** ด้านการวางแผนนั้น ปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับ สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2524: 9) กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภทเพราะการวางแผนช่วยให้สามารถควบคุมงานได้อย่างมีระบบและไม่ก่อให้เกิดผลในทางลบ ถ้าขาดการวางแผนแล้ว ก็ยากที่กิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการด้านการวางแผนอย่างมีระบบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผน โดยผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผน สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2538: 84-86) กล่าวว่า แม้การวางแผนจะเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารแต่ในขั้นของการจัดทำแผนจำเป็นอย่างไรที่จะต้องสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในข้อคิดเห็นในการวางแผนด้วย การวางแผนจึงจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แต่ขนาดของการมีส่วนร่วมนั้นก็ควรจำกัดเพียงเพื่อให้สามารถได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเท่านั้น ผู้บริหารทุกคนยังคงมีภาระต้องทำตนเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบในการวางแผน

ส่วนปัญหาด้านการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่อง ข้อมูล สภาพปัจจุบัน เพื่อการวางแผน ไม่สมบูรณ์ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการวางแผนการศึกษาของโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรที่รับผิดชอบในการวางแผน การปฏิบัติให้ได้ผลตามที่แผนกำหนดไว้ สอดคล้องกับ จุมพล สวัสดิยากร (2520: 53-56) กล่าวถึงการวางแผนว่ามีสิ่งต้องคำนึงถึง เช่น วัตถุประสงค์ของการวางแผน ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เป็นอุปกรณ์ ในการวางแผน วิธีการสำหรับปฏิบัติเพื่อใช้ดำเนินการตามแผน วิธีตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน ข้อจำกัดอื่น ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานตามแผนนั้น ๆ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การวางแผนนั้นมีปัจจัยหลายประการที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหาร แต่ปัจจัยเหล่านั้นก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามแผนเป็น

อันมาก เช่น สภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางการเมือง ปัญหาทางสังคมหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ดังนั้นการสำรวจหรือรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันเพื่อการวางแผนจึงมีความจำเป็นสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 94) กล่าวว่า การวางแผนต้องนำข้อมูลที่จำเป็นมาประกอบการวางแผนทุกครั้ง เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญในการดำเนินการเรื่องนี้ ก็สามารถทำได้ไม่ยากนัก เพราะปัจจุบันเป็นยุคของข่าวสารข้อมูล การจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง หรือให้มีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทำการรวบรวมข้อมูลก็อยู่ในวิสัยทำได้

**การจัดองค์การ** ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้านการจัดองค์การ อันเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อมร อนันตรักษ์ (2535: ง) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากด้านการจัดองค์การ สอดคล้องกับ Gregg (1957: 287) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็น ความรับผิดชอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร การจัดองค์การและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลหรือตำแหน่งให้ชัดเจน เพราะการจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน

ส่วนปัญหาด้านการจัดองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ในเรื่องการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนของผู้บริหารมีความซ้ำซ้อนสับสน เรื่องการมอบหมายงานมีปัญหา ด้านความเหมาะสม ถูกต้อง และยุติธรรม เรื่องสายงานคณะกรรมการที่ปรึกษาต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์นัก สอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2537: 243-250) กล่าวว่า ข้อควรคำนึงถึงในการจัดองค์การ คือ การปัญหาของการมอบหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบและการกระจายอำนาจและปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การ ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดโครงสร้างขององค์การที่ควรจะเป็นนั้น คงต้องพิจารณาถึงความสมดุลตามความจำเป็นของงานที่จะต้องทำมากกว่าที่จะจัดขึ้นมาโดยไม่มีเหตุผลและ

ความจำเป็น ถ้ามองข้ามเรื่องนี้แล้วสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอคือ การมีกลุ่มงานที่ไม่จำเป็นเกิดขึ้น แต่ไม่มีงานให้ทำ ขณะเดียวกันกับที่มีงานสำคัญบางอย่างต้องทำให้เสร็จต้องค้างค้ำอยู่ เพราะการขาดคนหรือทำไม่ได้รับการแบ่งทรัพยากรพอเพียง และวิธีการที่จะทำให้คณะกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 337-338) กล่าวว่า เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุดนั้น จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละชุดให้ชัดเจนที่สุด จะต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาอยู่ในคณะกรรมการดังกล่าว จะต้องมีการกำหนดระเบียบวาระของการประชุม เพื่อให้การประชุมเป็นไปโดยสะดวก และราบรื่นและการแจกระเบียบวาระการประชุมให้ทราบล่วงหน้าก็จะเป็นประโยชน์ให้สมาชิกได้มีโอกาสศึกษาเตรียมตัวในเรื่องที่จะพิจารณาก่อนจะมีการประชุม

ผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรเป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกัน แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน จึงเป็นความจำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบขององค์กร หน้าที่ของบุคลากรหรือสมาชิกขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกขององค์กรได้ปฏิบัติซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้านการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 66-67) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารให้ดี เพราะการติดต่อสื่อสารดี จะสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้อง กับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 437-438) กล่าวว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จในการเป็นผู้นำทางการบริหารก็คือ การติดต่อสื่อสาร ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคน โดยสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ติดต่อสื่อสารด้วยความสะดวก ควรให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของงานที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อประสิทธิภาพของงาน

ส่วนปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 428) กล่าวว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นรากฐานของหน้าที่การบริหาร เวลาที่ใช้ในการบริหารงานส่วนใหญ่จะอยู่ที่กิจกรรมของการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารไม่สามารถจะอยู่ที่โต๊ะทำงานโดยลำพังด้วยการคิด การวางแผน หรือการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เพราะผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหารงานกับบุคลากรของโรงเรียน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ด้วยการพูด เขียน บันทึก รายงาน ฯลฯ ตลอดเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับน้อยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกิจกรรมการติดต่อสื่อสาร และมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 71) กล่าวว่า ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและสนใจในการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ที่ดีให้มีขึ้นในหน่วยงาน ไม่กล้าลงทุนในการสร้างหรือซื้อเครื่องมือ หรือไม่กล้าเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็น ก็จะทำให้ประสบกับความยุ่งยากในการบริหารและพบกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเหตุให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพได้

ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานในโรงเรียน ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถขอเข้าพบได้เป็นการส่วนตัว เพื่อจะได้ปรึกษาหารือหรือพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ จัดเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง ซึ่งจะสามารถลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเพราะมีการติดต่อสื่อสารกันโดยผู้ส่งสารและผู้รับสาร เป็นการติดต่อสื่อสารที่ได้รับข้อมูลและมีการอธิบายให้คำตอบที่ชัดเจนโดยตรง

การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 394) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้บุคลากรของตนทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อมร อนันตรักษ์ (2535: ๖) ที่ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ



เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ สอดคล้องกับ ภิญโญ สาธร (2526: 220-221) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานทุกชนิดจำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ แต่อำนาจบังคับบัญชาอาจจะไม่สามารถช่วยให้คำสั่งต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น เพื่อให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการพิเศษเฉพาะตนในการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

มีข้อน่าสังเกตในเรื่องขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการทำงานได้ดีที่สุดของคนในหน่วยงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการมีสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมเป็นกรณีสำหรับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญน้อย โดยเฉพาะผู้บริหารนั้นไม่มีผู้ให้ความสำคัญเลย นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ตระหนักในบทบาทและภาระหน้าที่ของผู้บริหาร สอดคล้องกับ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2538: 7) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามนโยบายกรมสามัญศึกษา เรื่อง กระตุ้น เร่งรัด ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานไปตามกำหนดเวลา เพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

ส่วนปัญหาด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีปัญหาด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 251) กล่าวว่า การบริหารที่ดีนั้น ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องคอยจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและคอยตรวจสอบงานให้อยู่ในระดับสูงตามต้องการ เพื่อจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงาน ตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย นั้นได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติหน้าที่การบริหารโรงเรียนด้วยความเอาใจใส่อยู่เสมอ มีการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม จึงทำให้ปัญหาด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจมีปัญหาลดอยู่ในระดับน้อย

ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจในการบริหารงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติมีความภูมิใจและพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและไม่ให้ความ



สำคัญกับการปฏิบัติงานโดยต้องมีสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม นั้นแสดงถึงการบริหารงานที่ดีของ  
ผู้บริหารที่มุ่งบริหารงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จในงานของโรงเรียนมากกว่าหวังใน  
สิ่งตอบแทนอื่น ๆ

การประสานงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้าน  
การประสานงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ อมร อนันตรักษ์ (2535: ง) ที่ศึกษาเรื่อง ความ  
คิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน  
ปฏิบัติงานด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พนิส หันนาคินทร์ (2529:  
47) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำงาน  
อย่างสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้อง  
กันว่า ผู้บริหารได้จัดทำแผนภูมิและสิ่งทีแสดงถึงการประสานงานในการบริหารการศึกษาโดย  
จัดทำแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกัน ตามตำแหน่งและระบุชื่อบุคลากร เมื่อ  
พิจารณาถึงค่าความถี่ และค่าร้อยละ ที่แสดง จะเห็นว่าไม่มีความแตกต่างกันมากนัก สอดคล้องกับ  
นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 78-79) กล่าวว่า หน่วยงานต้องมีแผนภูมิแสดงสายงาน  
สายการบังคับบัญชา พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่ง และมีรายชื่อ  
ผู้ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวหรือแยกกันก็ได้ ซึ่งจะทำให้  
การประสานงานมีประสิทธิภาพและดำเนินได้รวดเร็ว

ส่วนปัญหาด้านการประสานงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มี  
ปัญหาด้านการประสานงานอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีติติก (2532: 31)  
กล่าวว่า การประสานงานมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานอย่างหนึ่ง ช่วยให้งานบรรลุ  
เป้าหมายอย่างราบรื่น รวดเร็ว ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน  
ป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานของตน อันจะก่อให้เกิดมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ  
ในการบริหารงานได้

ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดทำแผนภูมิและสื่อที่แสดงถึงการประสานงานในการบริหาร เมื่อพิจารณาคำร้อยละจะปรากฏว่า ร้อยละของการไม่มีการจัดทำแผนภูมิและสื่อแสดงการประสานงานในการบริหารมีมากกว่าคำร้อยละของการจัดทำแผนภูมิและสื่อที่แสดงถึงการประสานงานในการบริหารนั้นอาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ได้ดำเนินการให้มีการจัดทำแผนภูมิและสื่อแสดงการประสานงานในการบริหาร ในเรื่องการจัดองค์การแล้ว แต่หากได้มีการจัดทำแผนภูมิและสื่อที่แสดงถึงการประสานงานในการบริหารด้วย จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของงานที่จะต้องกระทำมากยิ่งขึ้นซึ่งสามารถทำให้ในฝ่ายต่าง ๆ หมวดวิชาหรืองานต่าง ๆ

การประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้านการประเมินผล สอดคล้องกับ สมิต สัชฌุกร (2538: 252-253) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญของผู้นักับบัญชา คือ การจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากการปฏิบัติงานของทุกคน ดังนั้นผลการปฏิบัติของผู้รับการประเมินผลงาน จะเป็นเครื่องวัดว่าบุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้หาปรับปรุงหรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ ภิญญา สาธ (2526: 223) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสายนั้น จำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลก็คือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

มีข้อป้าสังเกต ในเรื่องผู้บริหารได้จัดให้มีการวิเคราะห์ผล การประเมินผลเพื่อนำผลไปปรับปรุงการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยให้ความสำคัญมาก สอดคล้องกับ พนัส หันนาคินทร์ (2524: 58-59) กล่าวว่า เมื่อประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแล้ว ควรได้นำผลของการประเมินมาประมวลเข้าเป็นการประเมินโดยส่วนรวมของสถานศึกษา ผลการประเมินนี้ จะเป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาในโอกาสต่อไป

ส่วนปัญหาด้านการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการประเมินผลอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ เมธี ปิรันธนานนท์ (2525: 198) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีและใช้กระบวนการนี้ในโรงเรียน

ผู้วิจัยเห็นว่า ในการประเมินผลนั้นผู้บริหารโรงเรียนใช้การสังเกตเป็นเครื่องมือในการประเมินผล อาจจะเป็นวิธีการที่สามารถปฏิบัติได้ง่าย สามารถปฏิบัติได้ทุกโอกาส และทำได้โดยผู้ถูกประเมินผลไม่รู้สีกตัว ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินไม่ต้องมีการเตรียมการนี้ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เขติวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520: 74) กล่าวถึงวิธีการสังเกตจะกระทำได้นับเนียน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้าจึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง แต่ถ้าผู้บริหารจะประเมินโดยมีเกณฑ์การประเมินที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ใช้ควบคุมกันไปก็จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารควรมีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น ข้อมูลด้านการศึกษาที่เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียน
2. ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนเป็นระยะ ๆ สำหรับทุก ๆ แผนงานที่มีการดำเนินการ และบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานต่อไป
3. ควรมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของการบริหารงาน (Organization Chart) แผนภูมิกำหนดหน้าที่ (Functional Chart) เพื่อความสะดวกและความคล่องตัวในการประสานงานและบริหารงาน
4. ควรใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) เพื่อความชัดเจนของสาระข่าวสาร และเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานลดข้อปัญหาในการบริหารงาน
5. ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของโรงเรียน
6. ควรมีการประชุมคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบความก้าวหน้าของการทำงานหรือเพื่อการประสานงาน

7. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงาน      **ควรมีลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่**  
ดำเนินการ ซึ่งอาจจะเป็นลักษณะเอกสารหรือไม่ใช่เอกสารก็ได้

**ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย**

1. **ควรมีการศึกษาวิจัย** เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบ **วิธีการจัดองค์การที่เหมาะสม** สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา **สังกัดกรมสามัญศึกษา** ใน กรุงเทพมหานคร
2. **ควรมีการศึกษาวิจัย** เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบ**วิธีในการตัดสินใจสั่งการที่เหมาะสม** สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา **สังกัดกรมสามัญศึกษา** ใน กรุงเทพมหานคร



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย