



## สรุปผลการวิจัย อภิปราย และขอเสนอแนะ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ตัวอย่างประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนภูมิภาค โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้โรงเรียนที่กลุ่มตัวอย่างรวม 176 โรงเรียน ได้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นผู้อำนวยการ จำนวน 176 คน และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็น ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 704 คน รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 880 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร จำนวน 1 ชุด ซึ่งประกอบด้วยแบบตรวจสอบ (Check list) แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และ แบบปลายเปิด (open - end) เนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ (checklist) ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านการศึกษา การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้สิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผล ลักษณะของ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบปลายเปิด (open - end)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งใช้เวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 40 วัน ผลปรากฏว่าแบบสอบถามที่ได้จัดส่งไปให้ประชากรตอบจำนวนทั้งสิ้น 880 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับคืนมา 696 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79.09 ซึ่งในจำนวนนี้เป็นของผู้บริหาร 143 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.25 ของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 553 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.55 ของผู้ช่วยผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนที่เป็นข้อมูลส่วนตัวของประชากรวิเคราะห์ โดยการหาการร้อยละ (percentage) ในส่วนที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร และที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของผู้บริหาร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นคำถามปลายเปิดนั้น ใช้วิธีการรวบรวม เรียบเรียง และแจกแจงเป็นความถี่ ในแต่ละด้านแล้วแยกเสนอเป็นแต่ละกลุ่มประชากร ในการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารที่มีต่อกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ใช้ค่าที (t - test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างของประชากรทั้ง 2 กลุ่ม ในการคำนวณค่าสถิติได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปของคอมพิวเตอร์ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ณ สถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัว เพื่อทราบสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามสรุปได้ดังนี้

1.1 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 75.48 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารต่างก็เป็นเพศชายมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 83.21 และ 73.43 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มตามลำดับ)

1.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 38 - 45 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 37.64 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนต่างก็มีอายุระหว่าง 38 - 45 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 41.59 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร) ส่วนผู้บริหารโรงเรียน มีอายุระหว่าง 46 - 53 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 54.54 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหาร)

1.3 ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการอยู่ระหว่าง 21 - 25 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 27.30 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการอยู่ระหว่าง 21 - 25 ปี มากที่สุดเช่นเดียวกัน (คิดเป็นร้อยละ 24.41 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไปมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 46.15 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหาร)

1.4 ผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 84.05 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด) ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารต่างก็มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด เช่นเดียวกัน (คิดเป็นร้อยละ 79.02 และ 85.35 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มประชากรตามลำดับ)

1.5 ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาต่ำกว่า 6 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 42.68 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาต่ำกว่า 6 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 51.36 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหาร) ส่วนผู้บริหารมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาระหว่าง 11 - 15 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 28.67 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มผู้บริหาร)

1.6 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่เคยศึกษาหรือฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษามากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 66.38 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด) ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารต่างก็เคยศึกษา หรือฝึกอบรมด้านบริหารการศึกษามากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 100 และ 57.69 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มประชากรตามลำดับ)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของประชากรทั้ง 2 กลุ่ม เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารในสถานต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

2.1 กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการตัดสินใจจัดการ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการตัดสินใจจัดการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการตัดสินใจจัดการอยู่ในระดับปานกลาง 1 เรื่อง คือ ผู้บริหารตัดสินใจจัดการโดยใช้วิจารณญาณของตนเอง

2.2 กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการวางแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้หน่วยงานในโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และ ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนกำลังคนของโรงเรียน

2.3 กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการจัดองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารได้กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ และผู้บริหารมอบหมายและกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

แต่เป็นที่น่าสนใจ ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการจัดองค์การนี้ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในระดับปานกลาง 1 เรื่อง คือ ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอ

2.4 กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการติดต่อสื่อสาร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางอยู่ 1 เรื่อง คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง 2 เรื่อง คือ ผู้บริหารกำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน และ ผู้บริหารจัดกิจกรรมใหญ่บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

2.5 กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการใช้สิทธิพล ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้สิทธิพลอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 3 เรื่อง ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้สิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง คือ/ผู้บริหารใช้อำนาจในการบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร และ/ผู้บริหารมีการประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน และเป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้สิทธิพลอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง 3 เรื่อง ดังกล่าวเช่นเดียวกัน

2.6 กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการประสานงาน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 2 เรื่อง ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารจัดใหญ่บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน และผู้บริหารจัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน และเป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการประสานงานอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 2 เรื่องดังกล่าวเช่นเดียวกัน

2.7 กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการประเมินผลงาน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลงานของโรงเรียน ผู้บริหารใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการ ผู้บริหารประเมินผลงานของโรงเรียนด้วยตนเอง และ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประเมินผลอยู่ในเกณฑ์มากเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่อง ผู้บริหารประเมินผลงานของโรงเรียนด้วยตนเอง ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัย กล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการ

บริหารการศึกษาอยู่ในระดับมากในเรื่อง การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล และการประสานงาน ส่วนการประเมินผลนั้นผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารปรากฏ ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ช่วยผู้บริหารให้คะแนนทั้ง 7 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล การประสานงาน และการประเมินผลงาน

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารใน 7 ด้าน สรุปได้ดังนี้

4.1 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาด้านการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง

4.2 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาด้านการวางแผนของผู้บริหาร

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การวางแผนของผู้บริหาร เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่า การวางแผนของผู้บริหารเป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากอยู่ 1 เรื่อง คือ ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการวางแผน

4.3 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาด้านการจัดองค์การของผู้บริหาร

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การจัดองค์การของผู้บริหาร เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

4.4 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาด้านการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

4.5 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการใช้สิทธิพล  
ของผู้บริหาร

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การใช้สิทธิพลของ  
ผู้บริหารเป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง ในทุกเรื่อง

4.6 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการประสาน  
งานของผู้บริหาร

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การประสานงาน  
ของผู้บริหารเป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

4.7 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ด้านการประเมินผล  
ของผู้บริหาร

ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การประเมินผลของ  
ผู้บริหารเป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

สำหรับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ที่ได้จากการ  
รวบรวมจากคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารตัดสินใจ  
สั่งการตามที่ตนเองพอใจ ตัดสินใจสั่งการตามกลุ่มอิทธิพลในโรงเรียน ผู้บริหารไม่มีความมั่นใจใน  
การตัดสินใจสั่งการ ขาดข้อมูลในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผน ไม่  
มีนโยบายในการปฏิบัติงาน นิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ในการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง แบ่งหน้าที่  
ความรับผิดชอบไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน บุคลากรของโรงเรียนไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง  
ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรน้อยเกินไป ไม่มีน้ำใจต่อผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงาน  
ของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนขาดการประสานงาน ไม่มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน และขาด  
การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### อภิปรายผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้พบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้  
บริหาร เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 38 - 45 ปีเป็นส่วนใหญ่ และผู้ตอบแบบ  
สอบถามทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 21 - 25 ปี ส่วนด้านวุฒิ  
ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 2 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา  
ต่ำกว่า 6 ปี และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการศึกษา หรือฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษา

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ อีระชัย บุณยโชติและคณะ<sup>1</sup> เรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งพบว่าจำนวนผู้บริหารชายมากกว่าผู้บริหารหญิง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและครู - อาจารย์ ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีและโทผู้บริหารและครู - อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่มีเวลาปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียนต่ำกว่า 6 ปี

ในด้านคุณภาพของผู้บริหารตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โศกคำเทเดไวว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน จะต้องได้รับปริญญาตรี และผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คุรุสภากำหนด<sup>2</sup> ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว จะเห็นว่าคุณภาพของผู้บริหารและประสิทธิผลการในการฝึกอบรมเป็นความจำเป็นต่อการบริหารงาน คุณภาพของผู้บริหารอย่างต่ำควรจะเป็นปริญญาตรี และควรที่จะสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาต่อสูงขึ้น ซึ่งงานวิจัยของยัง (Young)<sup>3</sup> พบว่า ผู้ที่ได้รับปริญญาสูงและเคยสอนมาแล้วขอทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ได้รับปริญญาต่ำและไม่เคยสอน ในการสรรหาบุคคลเขาคำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ควรที่จะพิจารณาในด้านคุณภาพเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกด้วย ประการหนึ่ง เพื่อให้การบริหารงานดีขึ้น สำหรับประสิทธิผลการในการศึกษาหรือฝึกอบรมทางด้านการบริหารการศึกษาจากการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีประสิทธิผลการในการศึกษาหรือฝึกอบรมมาก่อน แต่ยังมีผู้ช่วยผู้บริหารบางส่วนที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม จากการศึกษาแผนงาน โครงการพัฒนาการมัธยมศึกษา ตามแผน

<sup>1</sup> อีระชัย บุณยโชติและคณะ, "รายงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา," วารสารครูศาสตร์, 8 (กรกฎาคม - สิงหาคม 2521), หน้า 18 - 19.

<sup>2</sup> กรมสามัญศึกษา, "มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู" ในบันทึกการนิเทศการศึกษา 2522, (กรุงเทพมหานคร : จงเจริญการพิมพ์, 2521), หน้า 26.

<sup>3</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, April 1975, Vol.35, No.10, p.1367 - A.



พัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 5<sup>1</sup> พบว่า แผนได้กำหนดให้มีโครงการอบรมผู้บริหารโรงเรียน และโครงการอบรมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตลอดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2525 - 2529) ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า แผนงานโครงการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้รับประสบการณ์ในการฝึกอบรม ทางด้านการบริหารการศึกษามากขึ้น

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล และการประสานงาน สำหรับการประเมินผลงานนั้น พบว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา โดยไม่ได้ให้ความสำคัญในแต่ละขั้นตอนเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการประเมินผลงานนั้น ผู้บริหารได้ปฏิบัติตนน้อยกว่ากระบวนการบริหารด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ<sup>2</sup> พบว่า ความถี่คะแนนของหัวหน้าหมวดการศึกษาและหัวหน้าส่วนการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน มากกว่าด้านอื่น ๆ ส่วนการประเมินผลได้ปฏิบัติตนน้อยเป็นอันดับสุดท้าย การที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาด้านการประเมินผลงานน้อยกว่าด้านอื่น ๆ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลงานยังไม่เพียงพอ หรืออาจจะไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ซึ่งโดยหน้าที่แล้วผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับงานประเมินผล ดังที่ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปรภฏ<sup>3</sup> ได้กล่าวไว้ว่า

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานทางการศึกษา จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลงานทุกอย่างของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบการประสพผลสำเร็จ หรือ

1 สำนักเลขาธิการรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5, หน้า 85.

2 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ภาควิชาบริหารการศึกษา, "กระบวนการบริหารงานของหัวหน้าสอนและหัวหน้าหมวดการศึกษา", หน้า 79.

3 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา การวางแผนพัฒนาโรงเรียน (หน่วยที่ 8 - 15), หน้า 387.

ลมเหลวของหน่วยงานทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ แก้ไข ปรับปรุง อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงถือว่า เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการประเมินผลงาน จากลักษณะดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะละเลยต่อการประเมินผลงานไม่ได้ ในทางตรงกันข้ามควรที่จะให้ความสำคัญต่อการประเมินผลงานมากขึ้น เพราะผลจากการประเมินผลย่อมจะก่อให้เกิดความคิดที่จะเริ่มดำเนินงานใหม่ต่อไป อย่างไรก็ตาม ตามความคิดของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร โดยส่วนรวมแล้วจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการนำเอาหลักวิชาในการบริหารไปใช้ในการบริหารงาน แสดงว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารดีพอสมควร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรมสามัญศึกษาได้ทำการฝึกอบรมบุคลากรเหล่านี้ก่อนเขาสู่ตำแหน่งเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานเป็นอย่างดี ซึ่ง คำรง มัชฌมณันท์ และ พิษณุ ชัชวาลย์ปรีชา<sup>1</sup> ได้กล่าวไว้ว่า "ครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน และผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนอย่างยิ่ง ครูใหญ่ที่เป็นผู้ที่มีความรู้เป็นอย่างดีนั้น ย่อมจะเป็นผู้ที่สามารถปกครองและเป็นผู้นำกับครูที่มียุทธศาสตร์ที่อยู่ในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี" การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน จึงเป็นเรื่องที่เป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน

3. การเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ซึ่งปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 7 ด้าน โดยผู้บริหารได้ให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ช่วยผู้บริหารให้คะแนนทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชโรเคอร์ (Schroeder)<sup>1</sup> สมัน วีระกำแหง<sup>3</sup> และ

<sup>1</sup> คำรง มัชฌมณันท์ และ พิษณุ ชัชวาลย์ปรีชา, แนวความคิดในการสอนชั้นประถมศึกษาตามหลักสูตรใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สื่อการศึกษา, 2523), หน้า 52.

<sup>2</sup> Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts, Vol, 30, No. 12 (June 1970), 5209 - A.

<sup>3</sup> สมัน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา, แผนกวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91 - 94.

พีระศักดิ์ ทองมาก<sup>1</sup> ซึ่งพบว่า ผู้นำให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นคร ตังคะพิภพ<sup>2</sup> ซึ่งพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ เกี่ยวกับกรณีติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารอาจเห็นว่าตนเองเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน เกยผ่านการศึกษาอบรมทางด้านการบริหารงานมากกว่า แต่ตามสายตาของผู้ช่วยผู้บริหารอาจจะไม่เป็นเช่นนั้น หรือ ผู้บริหารอาจเห็นว่าตนเองเป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน การปฏิบัติหน้าที่ในทางบริหารในทุกด้านอาจเห็นว่า เป็นกิจกรรมที่สำคัญของตนเองเท่านั้น

ส่วนผู้ช่วยผู้บริหาร เป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน นอกจากนี้ อาจเป็นไปได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารมีความรู้ในด้านการบริหารยังไม่ดีพอ อาจทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันได้ในการทำงานของผู้บริหาร

4. จากผลการวิจัย ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ปรากฏว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 7 ด้าน การที่การปฏิบัติงานของผู้บริหารตามกระบวนการบริหาร ยังเป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้น เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควรนำเทคนิคการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การที่ผู้บริหารยังนิยมใช้ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) ในการแต่งตั้งบุคลากรและให้ความดีความชอบ ประจําเป็นนี้ ทำให้ผู้ร่วมงานไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารไม่ได้ศึกษาหลักการของกระบวนการบริหารแต่ละด้านให้ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ สำหรับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

<sup>1</sup> พีระศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, แผนกวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 125 - 126.

<sup>2</sup> นคร ตังคะพิภพ, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์ที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, แผนกวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า

ดร.ณรงค์ บุญมี ได้เสนอวิธีการที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ "system approach" ซึ่งเน้นวิธีการที่จะทำให้ได้วิธีแก้ปัญหา (Solution) โดยขบวนการที่มีระบบและเป็น ขบวนการ ที่ป้องกันการตัดสินใจด้วยความลำเอียง ผู้บริหารควรที่จะศึกษาและนำเอาวิธีการนี้ไปใช้

### ข้อเสนอแนะ

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้เป็นไปตามจุดหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรได้นั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบและ ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในทางบริหารให้ครบถ้วนและเหมาะสม ผล การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการศึกษา ทั้ง 7 ด้านอยู่ในเกณฑ์มากในส่วนรวม แต่บางขั้นตอนผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และยังพบว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร เป็นปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง ฉะนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการมัธยมศึกษา ควรที่จะได้ปรับปรุงและพัฒนาสมรรถภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการประเมินผลงาน และพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลดังกล่าวนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร มากกว่าที่จะใช้พิจารณาให้โทษ ซึ่งผลการประเมินนี้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จมากขึ้น
2. ควรส่งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท โดยเฉพาะ สาขาบริหารการศึกษา เพราะเท่าที่ปรากฏผู้บริหารโรงเรียนยังมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี เป็นส่วนมาก การให้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท นอกจากจะทำให้ผู้บริหารได้รับความรู้ ความ ชำนาญแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเอง จะมีผลต่อบุคลิกภาพและการทำงานมากขึ้นด้วย
3. กรมสามัญศึกษา ควรจัดดำเนินการฝึกอบรมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกฝ่าย เพื่อให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจงานการบริหารงาน ซึ่งอาจจะใช้หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศเป็นศูนย์ฝึกอบรม

---

<sup>1</sup> ดร.ณรงค์ บุญมี, "การแก้ปัญหาในการบริหารงาน", เอกสารประกอบการอบรม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2522), หน้า 65.

4. การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการประเมินผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนแล้วให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้ในการประเมินผล

5. ในการจัดอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของกรมสามัญศึกษา และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ควรบรรจุเนื้อหาในด้านการประเมินผลงาน เพิ่มมากขึ้นในหลักสูตรการอบรม เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจอย่างเพียงพอ

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา
2. ควรมีการวิจัย เกี่ยวกับเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เพื่อสร้างเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสอบถามเท่านั้น ดังนั้นควรมีการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้เครื่องมือวิจัยอื่น ๆ เช่น การสัมภาษณ์ และประชากรที่ใช้ในการวิจัย ควรประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และ ครู - อาจารย์
4. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการใช้กระบวนการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ ที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป สังกัดกรมสามัญศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย