

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 1

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาและรักษาการในตำแหน่ง ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 รวมทั้งสิ้นจำนวน 263 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (check list) จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) จำนวน 44 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารในการใช้กระบวนการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) มีจำนวน 37 ข้อ และแบบปลายเปิด (Open-end) มี 7 ข้อ ตามลำดับ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเฉพาะในเขต จังหวัดนนทบุรี ส่วนในเขตจังหวัดนครปฐม สมุทรปราการ สมุทรสาคร และปทุมธานี ผู้ศึกษาได้ขอความร่วมมือ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดและอำเภอให้ช่วยส่งแบบ

สอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียน และขอความร่วมมือผู้บริหารโรงเรียนให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์ โดยได้แจกแบบสอบถามไปรวมทั้งสิ้น 263 ชุด ได้รับคืนมาจำนวน 260 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.86 ของประชากรทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการใช้กระบวนการบริหารนั้นวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดนั้น ไม่มีผู้ตอบให้ข้อมูลเพิ่มเติมแต่อย่างใด การคำนวณค่าสถิตินั้น ผู้ศึกษาได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 260 คน เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน 104 คน (ร้อยละ 40.00) ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ 139 คน (ร้อยละ 53.50) รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน 9 คน (ร้อยละ 3.50) และรักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ 8 คน (ร้อยละ 3.10)

2. เพศ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นชาย จำนวน 228 คน (ร้อยละ 87.70) และเป็นหญิง 32 คน (ร้อยละ 12.30)

3. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 45-54 ปี มากที่สุดมีถึง 136 คน (ร้อยละ 52.30) รองลงมาคืออายุในช่วง 35-44 ปี มี 71 คน (ร้อยละ 27.30) ในช่วงอายุ 55-60 ปี มี 48 คน (ร้อยละ 18.50) และในช่วงอายุ 25-34 ปี น้อยที่สุดมีน้อยที่สุด คือ 5 คน (ร้อยละ 1.90)

4. ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งในช่วงเวลา 16-20 ปี มากที่สุดถึง 94 คน (ร้อยละ 36.20) รองลงมาในช่วง 6-10 ปี

มี 74 คน (ร้อยละ 28.50) ในช่วง 11-15 ปี มี 48 คน (ร้อยละ 18.50) และในช่วง 1-5 ปี น้อยที่สุด คือ 44 คน (ร้อยละ 16.90)

5. วุฒิทางการศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดถึง 218 คน (ร้อยละ 83.80) รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี มี 24 คน (ร้อยละ 9.20) และผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีน้อยที่สุด คือ 18 คน (ร้อยละ 6.90)

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร ด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติในด้านการตัดสินใจสั่งการในระดับมากทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ นั้นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกเรื่อง

2. การวางแผน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนนั้น มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเรื่องอื่น ๆ

3. การจัดองค์การ ผู้บริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารให้มีการจัดทำแผนภูมิแสดงสายงานหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเรื่องอื่น ๆ

4. การติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติ โดยส่วนรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ปรากฏว่ามีการปฏิบัติมากที่สุดอยู่ 1 เรื่องคือ ผู้บริหารจะประชุมผู้ปฏิบัติงานทุกครั้งที่มีความสำคัญที่จะต้องพิจารณา

5. การใช้สิทธิลงโทษหรือการจูงใจ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่อง ผู้บริหารจะให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกเรื่อง

6. การประสานงาน ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารกำหนดให้จัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อดำเนินงานในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกเรื่อง

7. การประเมินผลงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติมากทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารได้นำผลการประเมินมาใช้ในการพิจารณา ความดีความชอบ หรือนำมาพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกเรื่อง

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารด้านการตัดสินใจสั่งการ ปรากฏว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่อง ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดกว่าทุกเรื่อง
2. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารด้านการวางแผน โดยส่วนรวมสรุปว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุด ทุกเรื่อง
3. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารด้านการจัดองค์การ โดยส่วนรวมสรุปว่า มีปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุดทุกเรื่อง
4. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่ามีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่อง การแจ้งข่าวสารข้อมูลและคำสั่งต่าง ๆ ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกเรื่อง
5. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ ปรากฏว่ามีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่อง การอ้างอำนาจของผู้บริหารจากบุคลากรบางคนมาบังคับให้ปฏิบัติงานฝ่ายอื่น ๆ ปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ
6. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการประสานงานปรากฏว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกเรื่อง
7. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการประเมินผลงาน โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่อง การนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของโรงเรียนครั้งต่อไป มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกเรื่อง



อภิปรายผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ เพศชายและมีอายุอยู่ในช่วง 45 - 54 ปี มากที่สุด ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้มีอายุอยู่ในช่วงนี้ ผู้มีอายุที่มีวุฒิภาวะเต็มที่มีความรู้ความสามารถในการพิจารณาในการพิจารณาในเรื่องต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์รอบคอบอย่างมีความรับผิดชอบและอย่างมีเหตุผล เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน เพราะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ส่วนใหญ่จะผ่านการเป็นครูผู้สอนและผู้บริหารระดับต้น ๆ มาแล้ว เช่นครูใหญ่ เป็นต้น มีข้อที่น่าสังเกตจากผลการวิจัยจะเห็นว่าผู้บริหารที่เป็นหญิงจะมีน้อยกว่าชายมากคือมีเพียง 12.30 เปอร์เซ็นต์แม้ตามปรากฏระเบียบของ ก.ค. จะกำหนดให้ข้าราชการครูเข้าสู่ตำแหน่งบริหารได้ทัดเทียมกันไม่ว่าหรือชาย แต่ความนิยมในการเป็นผู้บริหาร นั้นข้าราชการชายมีมากกว่าหญิง ส่วนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 16-20 ปี ซึ่งนานมาเห็นว่าเป็นช่วงระยะเวลาที่สามารถสั่งสมประสบการณ์ของการทำงานได้ดีมาก จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถมองภาพรวมของการบริหารงานและมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาและอุปสรรคของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาได้อย่างถูกต้องชัดเจน และควรเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพที่สูงยิ่งขึ้น สำหรับด้านวุฒิทางการศึกษานั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะเป็นผู้นำเข้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษาของราชการไปสู่การปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะตัวที่สูง วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจึงไม่ควรต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ผลการวิจัยกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน โดยแต่ละด้านผลการวิจัยปรากฏดังนี้

2.1 ด้านการตัดสินใจสั่งการ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เสนอความคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ นั้นมีค่าเฉลี่ยสูงมากกว่าทุกเรื่อง ซึ่ง

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสฤษฏ์ ศรีวิชัย (2525) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะตัดสินใจสั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมพิจารณารวบรวมความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งในสถานการณ์บริหารงานในปัจจุบันการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารย่อมได้รับความร่วมมือ และให้ความรับในผลของการตัดสินใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งจะบริหารงานโดยส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่จัดว่าดีที่สุดในแง่ผลในการบริหารงานมากที่สุด คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่ และใช้ความคิดวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

2.2 ด้านการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรชัย เทียนขาว (2526) และพรนิมล เขียรไพสิฐ (2526) ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งมีความจำเป็นต่อการบริหารงานทุกประเภท เพราะถ้าผู้บริหารมีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมช่วยให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และย่อมเกิดการประสานงานจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงานย่อมไม่มีความขัดแย้งและซ้ำซ้อนกัน

2.3 ด้านการจัดองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง โดยจัดให้มีการจัดทำแผนภูมิ แสดงสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน ให้มีการจัดทำเอกสารพรรณางาน (คำบรรยายลักษณะงาน) ไว้อย่างชัดเจน กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากรภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมาย และกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และจัดบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรชัย เทียนขาว (2526) และพรนิมล เขียรไพสิฐ (2526) ซึ่งพบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติมากทุกเรื่องด้านการจัดองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าได้ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดองค์การเพื่อมอบหมายกระจายงานให้บุคลากร ในโรงเรียนปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม เพราะการจัดองค์การที่ถูกต้องเหมาะสมย่อมช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและช่วยให้บุคลากรรวมปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติมากในเรื่องผู้บริหารแจ้งข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ได้ทราบเป็นระยะเลือกและกรองเนื้อหาสาระของข่าวสารต่าง ๆ ให้เหมาะสมก่อนแจ้งให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบ ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยตรงผู้บริหารได้จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนไว้อย่างดีและมีการปฏิบัติได้อย่างคล่องตัว ผู้บริหารจัดให้มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ขึ้นภายในโรงเรียน และผู้บริหารได้กำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรนิมล เขียรไพสิฐ ซึ่งพบว่า การปฏิบัติของผู้บริหารด้านการติดต่อสื่อสาร โดยส่วนรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ยกเว้นเรื่องผู้บริหารจะประชุมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกครั้งที่มีปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้คำนึงถึง ความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน จึงมีการติดต่อสื่อสารกันในลักษณะดังกล่าว จากผลการวิจัยของนคร ตั้งคะนิพน (2525) พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาและการประกาศเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้กันมากเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การประชุมครู

2.5 ด้านการใช้สิทธิพลหรือการจูงใจพบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างดี เพราะการใช้สิทธิพลหรือการจูงใจเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรโดยตรง การที่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจดีจะแสดงออกมาในลักษณะความกระตือรือร้น และตั้งใจทำงาน ย่อมเป็นเพราะผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทำงาน และพึงพอใจในผลสำเร็จที่ได้รับจากงานนั้น ซึ่งสมบุรณ์ บรรณานพ (2521) กล่าวว่า ใจความจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาทางส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จอย่างดียิ่ง ซึ่งผลการวิจัยนี้ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของพรนิมล เขียรไพสิฐ (2526) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในเรื่องแถลงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร จึงเป็นการยืนยันได้ว่าถ้าผู้บริหารสามารถที่จะใช้สิทธิพลหรือการจูงใจ ด้วยวิธีการใด ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับยอมเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องพยายามแสวงหาและให้เทคนิค

ต่าง ๆ ที่จะสร้างสรรค์สิ่งจูงใจให้เกิดขึ้น

2.6 ด้านการประสานงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากทุกเรื่อง ซึ่งใกล้เคียงกับผลการวิจัยของพรนิมล เขียรไพสิฐ (2526) ซึ่งพบว่าผู้บริหารปฏิบัติมากในเรื่องการช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน การจัดทำเอกสารเพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการประสานงาน ซึ่งมีความสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหาร และทำให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นร่วมงาน โดยผู้บริหารได้ใช้รูปแบบการประสานงานที่จะอำนวยความสะดวกจัดเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของร่วมงานทำงานโดยใช้เหตุผลและสติปัญญาร่วมกันจะทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็วขึ้น กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวไว้ว่า การประสานงานถือว่า มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งควรจะให้มีขึ้นในขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งช่วยให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ อาทิ ช่วยทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว การประสานที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีในหมู่คณะก่อให้เกิดความสามัคคีและลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ช่วยให้หน่วยงานเข้าใจปัญหาของหน่วยงานอื่น และช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานได้

2.7 ด้านการประเมินผลงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญในเรื่องการประเมินผลงานเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อจะใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยเสริมสร้างกระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะผลการประเมินจะเป็นเครื่องชี้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน และถ้าผลการประเมินส่วนใหญ่ไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องหาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว ซึ่งสมบูรณ์ พรธนาภ (2521) กล่าวว่า การประเมินผลงานย่อมมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมการบริหารอื่น ๆ เช่น เกี่ยวข้องกับการควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น เพราะจำเป็นต้องมีการประเมินผลงาน เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและความล้มเหลวของการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2525) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่า ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากผลงานที่ปรากฏออกมา และประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพต่อไป

3. ผลการวิจัยปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุกเรื่องและทุกด้าน คือด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน ซึ่งใกล้เคียงกับผลงานวิจัยของดำรง ลิมาภิรักษ์ (2534) ซึ่งพบว่ามีปัญหาและอุปสรรค ของกระบวนการบริหารอยู่ในระดับน้อยในเรื่องการตัดสินใจสั่งการ การประสานงาน การจัดองค์การ และการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของสกล ความบุญ (2530) ซึ่งพบว่า มีปัญหาและอุปสรรค ของกระบวนการบริหารอยู่ในระดับน้อยในด้านการตัดสินใจ การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงานและการประเมินผล จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ในการบริหารงานทางการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาแม้จะมีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง แต่ถ้าผู้บริหารมีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถทางการบริหาร มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารนานพอสมควรย่อมเพิ่มพูนประสบการณ์ให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ด้านกระบวนการบริหารตลอดจน วิธีการและเทคนิคทั้งในส่วนที่เป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารงาน จึงย่อมลดน้อยลง และเมื่อพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมองย้อนกลับไปดูผลการประเมินย้อนหลัง 3 ปี ในอดีต เช่น ปี 2527 2528 และ 2529 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์ มีผลการประเมินเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์ในระดับ ป.6 มี 4 เขตการศึกษาที่สูงกว่าเกณฑ์ที่น่าพอใจ คือเขตการศึกษา 1 , 6 และ 13 (สมถวิล วิจิตรวรรณ และคณะ , 2529) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา นั้นแม้จะมีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง แต่ถ้าผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานไปตามกระบวนการบริหาร โดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์อย่างเต็มที่ อาศัยหลักการและทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รู้จักขอยกย่องหน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติ ย่อมจะบริหารงานโรงเรียนให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน และพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคของการใช้กระบวนการบริหารน้อยที่สุดทุกด้าน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ควรส่งเสริม ให้ผู้บริหารมีโอกาสศึกษา อบรม เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และ
 ควบคู่การศึกษา ให้มากยิ่งขึ้น สนับสนุนให้ผู้บริหารมีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่ง
 หน้าที่การงาน เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจ
2. สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนหญิงให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ทัดเทียมผู้
 บริหารชาย
3. ควรจัดระบบข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ฝึกอบรมให้บุคลากรของโรงเรียนให้มีความ
 รู้ความสามารถในการวางแผน จัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
 ตำแหน่งต่าง ๆ ตลอดจนสร้างเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการประเมินผลงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ควรจะได้มีการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ขยาย
 โอกาสในแนวลึกแต่ละด้านของกระบวนการบริหาร คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน
 การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ การประสานงาน และ
 ประเมินผลงาน เพื่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะได้นำผลการวิจัย
 ไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียน ที่กำลังขยายโอกาสให้มี
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย