บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

2. เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรในการวิจัย รวม 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 9 โรงเรียน 18 คน จากจำนวนทั้งหมด 10 โรงเรียน 20 คน เนื่องจากในปีการศึกษา 2540 มีการยุบโรงเรียน 1 โรงเรียน

2. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่โรงเรียนได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 9 โรงเรียน จำนวน 69 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและคำถามปลายเปิด

2.แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากครูผู้สอน แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของครูผู้สอนมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและคำถามปลายเปิด

3. แบบวิเคราะห์เอกสาร ใช้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน ประจำปีการศึกษา 2538 ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียน บันทึกการประชุม และบันทึกการนิเทศ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีสัมภาษณ์ประชากรที่เป็นผู้บริหารและศึกษาเอกสารด้วยตนเอง ส่วนแบบสอบถามสำหรับประชากรที่เป็นครูผู้สอน ผู้วิจัยนำไปส่งในวันที่ไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบบสอบถามและจากการศึกษาเอกสารใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่และร้อยละ การนำเสนอผลการวิจัย นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

1. สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มากที่สุด รองลงมาคือ ผู้ช่วยครูใหญ่ โดยเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 45 – 49 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ 55 – 59 ปี มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 25 – 29 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ ระหว่าง 20 – 24 ปี และ 30-34 ปี ระยะเวลา ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี 11 – 15 16 – 20 ปี และ 26 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมาคือ ระหว่าง 6 – 10 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนปัจจุบันอยู่ระหว่าง 1 –5 ปี และ 16 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมาคือ ระหว่าง 6 – 10 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. **กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตรัง** ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุดและรองลงมา มีดังนี้

2.1 การวางแผน โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงแผนเดียว โดยสาระของแผนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน คือ โรงเรียนมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการเรียนและการสอน และโรงเรียนจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนได้รับความสะดวกตามสมควร ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน คือ แต่ละงานจัดทำกันเองและผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ

โรงเรียนมีการกำหนดภาพอนาคต โดยสาระของภาพอนาคตคือ โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทางวิชาการ โรงเรียนเป็นสวนสาธารณะของชุมชนและโรงเรียนเป็นของชุมชน ชุมชนสามารถตรวจสอบได้ ผู้รับผิดชอบการกำหนดคือ ผู้บริหาร และสมาชิกทุกคนในโรงเรียนร่วมกันกำหนด สำหรับวิธีการกำหนดภาพอนาคต คือ พิจารณาจากปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากร จุดเด่นหรือจุดด้อยของโรงเรียน และกำหนดโดยใช้ประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน

โรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร วัตถุประสงค์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรครูให้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพครู จัดบริการด้านต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน โดยเฉพาะนักเรียนที่ขาดแคลน และปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน สำหรับวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ โรงเรียนเป็นสวนสาธารณะของชุมชน และโรงเรียนมีรายได้ช่วยเหลือตัวเอง นอกเหนือจากเงินที่รัฐจัดสรรมาให้ ผู้รับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ผู้บริหาร สมาชิกทุกคนในโรงเรียนและแต่ละงาน สำหรับวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ โรงเรียนวิเคราะห์จากประสบการณ์ของบุคลากร วิเคราะห์จากประสบการณ์ของผู้บริหาร และให้สมาชิกในโรงเรียนร่วมกันกำหนด

โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่ อดทนและจริงใจทั้งกับสมาชิกในโรงเรียนและชุมชน ทำให้สมาชิกรักองค์กร ทำงานด้วยความเต็มใจ โรงเรียนต้องเสาะแสวงหาประสบการณ์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและมีสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ผู้รับผิดชอบการกำหนดกลยุทธ์ คือ ผู้บริหาร และสมาชิกในโรงเรียนร่วมกันกำหนด สำหรับวิธีการกำหนดกลยุทธ์ โรงเรียนพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก และประเมินจุดเด่น จุดด้อยของทรัพยากรที่มีอยู่

โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดไว้ในแผนงาน โครงการต่าง ๆ และกำหนดโดยให้บุคลากรยึดระเบียบราชการและข้อตกลงในโรงเรียน ผู้รับผิดชอบในการกำหนดคือ สมาชิกทุกคนในโรงเรียนร่วมกันกำหนด และผู้บริหารเป็นผู้กำหนด สำหรับวิธีการ โรงเรียน

กำหนดขึ้นเองโดยยึดแนวทางปฏิบัติงาน และระเบียบราชการ มาตรฐานผลการปฏิบัติงานมีทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านงบประมาณ

โรงเรียนมีการติดตามทบทวนแผน โดยหัวหน้างานแต่ละงาน และผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการที่ใช้คือ หัวหน้างานติดตามแล้วรายงานทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร หัวหน้างานติดตามแล้วรายงานสรุปในที่ประชุม และผู้บริหารสังเกตความก้าวหน้าของแผนงาน โครงการ โรงเรียนมีติดตามทบทวนแผนทุกปีการศึกษา และตามกำหนดในแผน มีการนำผลการติดตามทบทวนแผนไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป และใช้วิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขระหว่างดำเนินการตามแผน

2.2 การจัดองค์การ การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน เป็นความรับผิดชอบของทุกงานในโครงสร้างการบริหารโรงเรียน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน การมอบหมายงาน ผู้บริหารมอบหมายตามความเหมาะสมและรับฟังความคิดเห็นในที่ประชุม ผู้บริหารมอบหมายตามความเหมาะสม และประชุมและมอบหมายตามมติที่ประชุม การกำหนดช่วงการบริหาร โรงเรียนมีบุคลากรในการบริหารตามภาระงาน และเฉลี่ยแต่ละงานให้มีจำนวนคน เท่า ๆ กัน สำหรับการกำหนดกลุ่มงาน โรงเรียนกำหนดตามงานที่ สปช.กำหนด กล่าวคืองานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ส่วนเอกภาพในการบังคับบัญชา โรงเรียนมีการกำหนดหัวหน้างานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ชัดเจนอยู่ในคำสั่ง ผู้รับผิดชอบการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และคณะครู และผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะครูและกรรมการโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน คือประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน และประสานงานคอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบประสานงานภายในโรงเรียน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นผู้ประสาน วิธีการประสานที่ใช้คือ มีการประชุมแบบไม่เป็นทางการทุกวันในเวลาพักกลางวัน และมีการใช้เครื่องมือในการประสานงาน เช่น หนังสือเวียน จดหมาย เป็นต้น โรงเรียนมีการประสานงานกับหน่วยงานกายนอกทั้งที่เป็นของรัฐ เอกชน และหน่วยงานอื่น ๆ โดยผู้บริหาร หัวหน้างานและบุคลากรภายในประสานส่วนตัวแล้วส่งหนังสือตามไป และผู้บริหาร หัวหน้างานและบุคลากรภายในประสานส่วนตัว

2.3 การเป็นผู้นำ ประกอบด้วยการนิเทศ การจูงใจ การนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และการขจัดความขัดแย้ง

การนิเทศ ผู้รับผิดชอบในการนิเทศคือ ผู้บริหาร ผู้บริหารและหัวหน้างานวิชาการ และผู้บริหารและหัวหน้างาน ต่าง ๆ วิธีการที่ใช้ในการนิเทศ นิเทศแบบเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม การนิเทศแบบชี้นำให้เปลี่ยนแปลงตามที่ผู้บริหารคาดหวัง และการนิเทศแบบผู้บริหารให้คำแนะนำ

การจูงใจในการทำงานมีการใช้ทั้งจูงใจทางบวกและการจูงใจทางลบ การจูงใจทางบวก ได้แก่ จูงใจโดยให้กำลังใจ ชมเชย เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษอย่างยุติธรรม และสร้างสัมพันธภาพที่ดี เช่น มีการเลี้ยงสังสรรค์ ทัศนศึกษา คอยให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ส่วนการจูงใจทางลบใช้วิธีการเรียกมาพบแล้วตำหนิเป็นการส่วนตัว สำหรับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเพื่อให้ได้มาตรฐาน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงบุคลากร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และการเปลี่ยนลักษณะนิสัยในการทำงาน โดยผู้บริหารและคณะครูเป็นผู้ริเริ่ม และผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม วิธีการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนใช้การจูงใจหรือพยายามชักชวนให้เปลี่ยนแปลง และสอน นำทาง แนะนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สำหรับการติดต่อสื่อสาร โรงเรียนใช้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สื่อหรือช่องทางการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การให้คำปรึกษา การประชุม การประชุมแบบไม่เป็นทางการและหนังสือเวียน สื่อหรือช่องทางการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ใช้การเสนอแนะในที่ประชุม การขอคำปรึกษาและใช้บันทึกข้อความ สื่อหรือช่องทางการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานในระดับเดียวกัน ใช้การประชุมสัมมนา การพบปะสังสรรค์ การเยี่ยมเยียนและใช้หนังสือเวียน วิธีการขจัดความขัดแย้ง โรงเรียนใช้วิธีการพบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหา กรณีทราบแหล่งที่มาของข่าวหรือปัญหานั้น และใช้วิธีการประนีประนอม

2.4 การควบคุม โรงเรียนมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพิจารณาจากผลผลิต วิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้บริหารเดินตรวจตราดูโดยทั่วไปและการให้รายงานด้วยวาจา โรงเรียนมีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และวิธีการแก้ไขเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ใช้วิธีการเปลี่ยนวิธีทำงานโดยผู้บริหารให้คำปรึกษา สับเปลี่ยนบุคลากรและนิเทศ ปรับปรุงวิธีการทำงาน อบรมหรือ ทัศนศึกษา

3. **ปัญหาการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง** ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่า ไม่มีปัญหา สำหรับปัญหาที่ระบุสูงสุดและรองลงมา จำแนกตามกระบวนการ มีดังนี้

3.1 ปัญหาด้านการวางแผน บางแผนงานไม่บรรลุผล เนื่องจากสภาพแวดล้อม และขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการเขียนแผน วัตถุประสงค์บางข้อไม่สอดคล้องกับผู้รับบริการ มีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการกำหนดมาตรฐาน

3.2 ปัญหาด้านการจัดองค์การ บุคลากรได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความถนัด จำนวนบุคลากรน้อย ทำให้แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบหลายกลุ่มงาน และบุคลากรที่ย้ายเข้ามาหรือบรรจุเข้ารับราชการ ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน

3.3 ปัญหาด้านการเป็นผู้นำ การนิเทศทำให้ครูรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มมากขึ้น และปัญหาผู้บริหารไม่เข้าใจในเรื่องที่จะนิเทศ

3.4 ปัญหาด้านการควบคุม ข้อจำกัดในเรื่องเวลาของผู้บริหาร ทำให้ไม่มีเวลาตรวจสอบการทำงานของบุคลากรในบางครั้ง ปัญหาเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ปฏิบัติตามยากและครูผู้สอนบางคนไม่ยอมรับผลการตรวจสอบ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ อายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีอายุราชการคือ 26 ปีขึ้นไป มากที่สุด รองลงมาคือ อายุราชการระหว่าง 21 – 25 ปี ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน 16 – 20 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ 21 – 25 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาประถมศึกษามากที่สุด รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ไม่ระบุสาขา สอนในกลุ่มวิชาทักษะ โดยเป็นผู้ปฏิบัติการสอนมากที่สุด รองลงมาสอนในกลุ่มวิชากิจการนักเรียน โดยเป็นผู้ปฏิบัติการสอนเช่นกัน งานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานหน้าที่สอน เป็นงานธุรการ การเงินและพัสดุมากที่สุดโดยทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมงาน รองลงมาคือ งานกิจการนักเรียน ทำหน้าที่เป็นผู้ร่วมงานเช่นกัน

2. กระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุสูงสุดและรองลงมาดังนี้

2.1 การวางแผน โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนาประจำปี โดยแผนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผน คือผู้บริหาร และผู้บริหารและคณะครูทุกคน ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยมีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำแผนและร่วมประชุมเพื่อจัดทำแผน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมทั้งในการกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียน วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และการติดตามทบทวนแผน ในการกำหนดภาพอนาคต โรงเรียนพิจารณาจากปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากร จุดเด่นหรือจุดด้อยของโรงเรียน และกำหนดโดยใช้ประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ ยึดเกณฑ์มาตรฐานของ สปช.เป็นหลักและให้สมาชิกในโรงเรียนร่วมกันกำหนด โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดแล้วจัดทำแผนงาน และประเมินจุดเด่น จุดด้อยของทรัพยากรที่มีอยู่ การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน

โรงเรียนใช้เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนประถมศึกษาของ สปช.เป็นหลัก และโรงเรียนกำหนดขึ้นเอง โดยยึดแนวทางการปฏิบัติงาน มาตรฐานผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย มาตรฐานด้านปริมาณ มาตรฐานด้านคุณภาพ มาตรฐานด้านเวลา และมาตรฐานด้านงบประมาณ สำหรับการติดตามทบทวนแผน โรงเรียนมอบหมายคณะกรรมการดำเนินการติดตามทบทวนแผนเป็นระยะๆ จัดประชุมแจ้งผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสังเกตความก้าวหน้าของแผนงาน โครงการ โรงเรียนมีการติดตามทบทวนแผนทุกภาคการศึกษาและทุกปีการศึกษา มีการนำผลการติดตามทบทวนแผนไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป และใช้ในการวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขระหว่างดำเนินการตามแผน

2.2 การจัดองค์การ การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐานเป็นความรับผิดชอบของงานวิชาการ และงานบุคลากร สำหรับการมอบหมายงาน โรงเรียนมีการประชุมและกำหนดตามมติที่ประชุม และผู้บริหารพิจารณาด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน คือ หัวหน้างานแต่ละงานและผู้บริหาร มีบทบาทหน้าที่ คือประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจในการทำงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ประสานงาน คอยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและกำกับติดตามการปฏิบัติงาน เอกภาพในการบังคับบัญชา โรงเรียนมีการกำหนดหัวหน้าผู้รับผิดชอบ โดยมีการระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่

การประสานงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารและหัวหน้างานเป็นผู้ประสาน โดยมีการประชุมเพื่อแจ้งนโยบายหรือวิธีปฏิบัติงานและสนับสนุนให้มีการประชุมแบบไม่เป็นทางการของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ประสาน และผู้รับผิดชอบติดต่อประสานงานโดยใช้หนังสือราชการ หน่วยงานภายนอกที่โรงเรียนประสานงาน มีทั้งหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชนและหน่วยงานอื่น ๆ

2.3 การเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การนิเทศ การจูงใจ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสาร และการขจัดความขัดแย้ง

โรงเรียนใช้วิธีการนิเทศโดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ และนิเทศแบบเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้รับผิดชอบในการนิเทศ คือ ผู้บริหารและหัวหน้างานต่าง ๆ โรงเรียนมีการจูงใจบุคลากรในการทำงาน เพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ซึ่งมีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ การจูงใจทางบวก ใช้การยกย่องชมเชย การยอมรับผลงาน และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจทางลบ คือ การลดระดับความรับผิดชอบ และการตำหนิ สำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคลากร วิธีการทำงาน เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน วิธีการที่ใช้ คือ จูงใจหรือพยายามชักชวนให้เปลี่ยนแปลง และสอนนำทาง แนะนำเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง วิธีการติดต่อสื่อสารโรงเรียนใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มากกว่าแบบเป็นทางการ สื่อหรือช่องทางใน

การติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การประชุมและการให้คำปรึกษา สื่อหรือช่องทางในการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา ใช้การเสนอแนะในที่ประชุมและการขอคำปรึกษา สื่อหรือช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานในระดับเดียวกัน ใช้การพบปะสังสรรค์และการประชุมสัมมนา ส่วนการดำเนินการในกรณีมีปัญหาข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน คือ รีบค้นหาสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหาและแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว และพบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหากรณีทราบแหล่งที่มาของข่าวหรือปัญหานั้น

2.4 การควบคุม โรงเรียนมีกระบวนการตรวจสอบเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐานในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด วิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร โรงเรียนมีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐาน การดำเนินการแก้ไขเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ คือ เปลี่ยนวิธีการทำงาน และสับเปลี่ยนบุคลากร

3. **ปัญหาการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุว่า ไม่มีปัญหา สำหรับปัญหาที่ระบุสูงสุดและรองลงมา มีดังนี้

3.1 ปัญหาด้านการวางแผน

การคาดคะเนใช้แต่ประสบการณ์หรือการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเท่านั้น บุคลากรไม่มีความสามารถในการคาดคะเนอนาคต วัตถุประสงค์ที่ตั้งไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและไม่สอดคล้องกับผู้รับบริการ การกำหนดกลยุทธ์หรือทางเลือกในการดำเนินงาน ไม่ได้พิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ได้ประเมินถึงจุดเด่นจุดด้อยของทรัพยากรที่มีอยู่ การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีข้อจำกัดเรื่องเวลาในการกำหนด ความถี่ในการติดตามทบทวนแผนไม่เหมาะสม และไม่มีการนำผลไปใช้ในการปรับปรุงแผน

3.2 ปัญหาด้านการจัดองค์การ

บุคลากรได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดงานให้บุคลากรตามความพอใจ ไม่คำนึงถึงความเหมาะสม ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนมีบุคคลที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไปทำให้ดูแลได้ไม่ทั่วถึง กำหนดจำนวนบุคคลในแต่ละระดับเท่า ๆ กัน โดยไม่คำนึงถึงปริมาณงาน การกำหนดกลุ่มงานไม่ได้คำนึงถึงความถนัด ความสามารถของบุคลากร มีการแบ่งงานแยกย่อยเป็นหลายงานมากเกินไป เครื่องมือในการติดต่อประสานงานไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ การ

ประสานงานไม่เป็นระบบ บุคลากรเลือกทำงานตามคำสั่งของบุคคลที่ตนเองพอใจ และบุคลากรไม่ทราบหรือไม่แน่ใจว่าต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใด

3.3 ปัญหาด้านการเป็นผู้นำ

การนิเทศไม่ทั่วถึงและการนิเทศไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนดไว้ เน้นการจูงใจทางลบมากเกินไป บุคลากรไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมักใช้วิธีการสั่งการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าวิธีอื่น เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ โรงเรียนเน้นการติดต่อสื่อสารแบบทางการเท่านั้น การขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารไม่ทราบข้อมูลที่แท้จริงในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารไม่สนใจแก้ปัญหาความขัดแย้ง และผู้บริหารใช้วิธีแก้ปัญหาที่ไม่เหมาะสม

3.4 ปัญหาด้านการควบคุม

การตรวจสอบการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบและเมื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานแล้วไม่ได้นำไปใช้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

ผลการศึกษาเอกสาร พบว่า มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ดังนี้

โรงเรียนมีการกำหนดวัตุประสงค์การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียน บันทึกการประชุมและสมุดบันทึกการนิเทศ นอกจากนี้ โรงเรียนยังมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี คำสั่งแต่งตั้งของโรงเรียนและบันทึกการประชุม ซึ่งมาตรฐานที่กำหนดมีทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และด้านงบประมาณ ส่วนโครงสร้างการบริหาร การนิเทศและการตรวจสอบการปฏิบัติงานอยู่ในบันทึกการประชุม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า โรงเรียนที่ได้มาตรฐานมีการดำเนินการในทุกองค์ประกอบของกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมอย่างได้ผล ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในการบริหารโรงเรียนไปสู่มาตรฐาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของการบริหาร และดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักการบริหารในทุกขั้นตอน

2. ในประเด็นด้านแผนของโรงเรียน พบว่า ทุกโรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพียงแผนเดียว สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชูศรี อุดมกุศลศรี (2532 : 123) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ที่พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ทำแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว และผลงานวิจัยของ วิทยา คู่วิรัตน์ (2529 : จ) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิกอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร พบว่า มีการทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผนระยะยาว มีทำเป็นส่วนน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนมีครูน้อยและครูมีภาระงานมากทั้งด้านการสอนและงานนอกเหนือจากงานสอน จึงมีเวลาจำกัดในการจัดทำแผน นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า โรงเรียนมีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการเขียนแผน ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนไม่ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว แต่โดยหลักการแล้ว โรงเรียนควรมีการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว เพื่อวางเป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมากขึ้นกว่าเดิม เป็นที่น่าสังเกตว่าในเรื่องการติดตามทบทวนแผนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีการนำผลการติดตามทบทวนแผน ไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไปและวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขระหว่างดำเนินการตามแผน ซึ่งในเรื่องการติดตามทบทวนแผนมักจะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงานต่างๆ แต่โรงเรียนที่ได้มาตรฐานเหล่านี้ กลับสามารถดำเนินการได้ดี ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้โรงเรียนเหล่านี้ประสบความสำเร็จ

3. ในประเด็นของการกำหนดภาพอนาคต พบว่า ภาพอนาคตที่โรงเรียนกำหนดไว้สูงสุด ได้แก่ โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่หลักของโรงเรียน ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 25-26) ได้กล่าวว่า โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จทางวิชาการที่สอดคล้องกับหลักการศึกษาหรือเป็นไปโดยหลักการของศึกษาศาสตร์นั้น คือ การเป็นโรงเรียนที่เต็มไปด้วยสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ กิจกรรม และโอกาส ตลอดจนสิ่งที่ส่งเสริม สนับสนุน ชักนำให้เด็กได้มีประสบการณ์ให้เด็กเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังพบอีกว่า วิธีการกำหนดภาพอนาคต พิจารณาจากปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากร จุดเด่นหรือจุดด้อยของโรงเรียนและกำหนดโดยใช้ประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน โดยไม่ได้พิจารณาปัจจัยภายนอก ซึ่งตามหลักการการคาดคะเนหรือการกำหนดภาพอนาคต ต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (Robbins, 1980 : 6) และควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ (ประชุม รอดประเสริฐ , 2527 : 102) ดังนั้น โรงเรียนที่มีความต้องการที่จะเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพหรือโรงเรียนที่ได้มาตรฐาน ควรมีการกำหนดภาพอนาคตโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกและร่วมกันกำหนดโดยบุคลากรในโรงเรียน สำหรับโรงเรียนที่ได้มาตรฐานแล้ว หากได้มีการพิจารณาปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายการศึกษา ความเปลี่ยนแปลงของชุมชน การเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ อาจส่งผลให้โรงเรียนที่ได้มาตรฐานเหล่านี้ เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

4. ในประเด็นการกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ครอบคลุมงานทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น โรงเรียนกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน โดยที่สมาชิกในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดร่วมกับผู้บริหาร โดยยึดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนประถมศึกษาของ สปช. เป็นหลัก สอดคล้องกับสมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 87) กล่าวว่า ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีลักษณะสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมเวอร์ค ถ้าเป็นวัตถุประสงค์สำคัญ ควรจะเขียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้เข้าใจง่าย มีลักษณะที่โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญและเต็มใจที่จะร่วมทำงานตามวัตถุประสงค์นั้น และสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 164-165) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น จะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้ และการจัดทำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่าง ๆ จะต้องให้สมาชิกขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่า เป้าหมายดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจได้และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความได้ถูกต้องอีกด้วย สำหรับวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรครูให้มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพครู แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับคน ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพคน โดยเห็นว่า คนเป็นทั้งเหตุปัจจัยและผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ (ม.ป.ป. : 1) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนที่เป็นครูย่อมมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในฐานะผู้จัดประสบการณ์และบรรยากาศในกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมแก่ผู้เรียน ครูจึงต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ มีความสามารถสูง สามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องเพื่อให้รู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8,ม.ป.ป. : 72) และสอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2540 : 29) ที่กล่าวว่า บุคลากรครูเปรียบเสมือนนักรบประจำโรงเรียน งานโรงเรียนจะประสบความสำเร็จประสบความล้มเหลว จะรบแพ้หรือชนะ บทบาทหลักจะอยู่ที่บุคลากรครู ดังนั้นโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครู เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินงานเพื่อทำให้โรงเรียนได้มาตรฐานต่อไป

5. ในประเด็นการกำหนดกลยุทธ์ พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน โดยมีการพิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีการประเมินจุดเด่น จุดด้อยของทรัพยากรที่มีอยู่ และเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดแล้วจัดทำแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักวิชาดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 185 –187) กล่าวว่า กระบวนการจัดวางกลยุทธ์มีขั้นตอนดังนี้ การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์หลัก การดำเนินกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ สำหรับกลยุทธ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุสูงสุดคือ อดทนและจริงใจทั้งกับสมาชิกในโรงเรียนและชุมชน ทำให้สมาชิกรักองค์กร ทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งถ้าพิจารณาบุคลากรในโรงเรียนที่ได้มาตรฐานเหล่านี้ในด้าน

สถานภาพ จะพบว่า บุคลากรดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนปัจจุบัน อยู่ในช่วง 16-25 ปี และมีอายุอยู่ในช่วง 41-60 ปี ซึ่งเป็นวัยที่สูงอายุและทำงานมาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผู้เห็นว่าการทำงานเป็นระยะเวลานาน บุคลากรจะล้าโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรที่มีอายุมาก คนมักจะเห็นว่าเป็นบุคลากรที่ยากต่อการพัฒนา มักจะไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ดังที่ Robbins (1980 : 345) กล่าวว่า คนที่มีอายุมากมักจะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงมากกว่าคนที่มีอายุน้อยกว่า เพราะคนที่มีอายุมากย่อมดำรงตำแหน่งในระบบปัจจุบันมากกว่า ดังนั้น จึงรู้สึกสูญเสียมากกว่าในการที่ต้องปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง แต่จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ได้มาตรฐานเหล่านี้ถึงแม้จะมีบุคลากรที่มีอายุมาก แต่กลับมีการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทั้งในด้านบุคลากร วิธีการทำงานและลักษณะนิสัยในการทำงาน ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารของโรงเรียนเหล่านี้ สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานเต็มที่ด้วยความเต็มใจและมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนที่ต้องการได้มาตรฐานควรคำนึงถึงปัจจัยคนเป็นประการสำคัญ สำหรับกลยุทธ์รองลงมาคือ โรงเรียนต้องเสาะแสวงหาประสบการณ์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเหล่านี้พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า สอดคล้องกับ สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 79) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา องค์การใดที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นย่อมไม่มีการพัฒนา ในความเป็นจริง โรงเรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ เช่น ปัจจุบันนี้อยู่ในยุคปฏิรูปการศึกษา การที่โรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง เสาะแสวงหาประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ย่อมทำให้โรงเรียนทันสมัย ไม่ว่ามาตรฐานจะเป็นเช่นไร โรงเรียนเหล่านี้ก็น่าที่จะประสบความสำเร็จ ในการเข้าสู่มาตรฐานเสมอ สำหรับกลยุทธ์อีกประการหนึ่งคือ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า นอกจากโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับคนภายในโรงเรียนแล้ว โรงเรียนยังตระหนักถึงความสำคัญของชุมชน ซึ่งจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการจัดการศึกษาในอนาคต สอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง (2540 : 221) ที่กล่าวว่า ในอนาคตอันใกล้เมื่อประเทศไทยมีองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างทั่วถึง ชุมชนจะมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น การศึกษาจะไม่มีแต่ในรั้วโรงเรียนอีกต่อไป ชุมชนสามารถจัดการศึกษาตลอดชีวิต รวมทั้งช่วยเสริมการศึกษาในโรงเรียนได้ เพราะในชุมชนมีทรัพยากรมากมาย นับตั้งแต่ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่สามารถให้การศึกษาได้เป็นอย่างดี การที่โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานน่าจะเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือผลักดันให้การบริหารของโรงเรียนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

6. ในประเด็นการกำหนดมาตรฐาน พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดไว้ในลักษณะเป็นแผนงาน โครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบข้อน่าสังเกตว่า การกำหนดมาตรฐานโรงเรียนมีการกำหนดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และงบประมาณ กำหนดโดยยึดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาของ สปช. แนวทางการปฏิบัติงาน ระเบียบราชการ และข้อตกลงในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1980: 131) ที่กล่าวว่าเมื่อกำหนดแนวปฏิบัติแล้ว

จึงเอาแนวปฏิบัติมากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานและสมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 271-272) ที่กล่าวว่า มาตรฐานของงาน คือ แบบหรือเกณฑ์ที่จะใช้เปรียบเทียบผลงาน ในบรรดามาตรฐานของงานที่พบเห็นกันทั่วไปมากที่สุด คือ แผนงาน ซึ่งการที่โรงเรียนมีมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีหลักที่จะยึดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตรงกัน

7. ในประเด็นการมอบหมายงาน พบว่า การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐานเป็นความรับผิดชอบของทุกงานในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ งานวิชาการและเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารหรือคณะครู ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนที่ได้มาตรฐานเหล่านี้ เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จึงต้องร่วมแรงร่วมใจกันรับผิดชอบ หากเป็นหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็อาจจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลได้ ในเรื่องการมอบหมายงาน โรงเรียนมีการมอบหมายงานโดยมีการประชุมและกำหนดตามมติที่ประชุม รวมทั้งผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูศรี อุดมกุศลศรี (2532 : 128) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ที่พบว่า โรงเรียนจัดครูเข้าสอนตามมติที่ประชุม และให้ครูเลือกตามความถนัดและความสนใจมากที่สุด ถึงกระนั้นก็ตามปรากฏว่าโรงเรียนยังมีปัญหาการมอบหมายงานไม่ตรงกับความถนัดความสามารถของบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนจำกัด ผู้บริหารจึงไม่อาจมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดความสามารถของบุคลากรได้ทุกคน ในเรื่องนี้ ชูศรี อุดมกุศลศรี (2532 : 128) ยังกล่าวอีกว่า การประชุมคณะครูแล้วจัดตามมติที่ประชุมจะช่วยลดความตึงเครียดของบุคคลที่ไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการได้ เนื่องจากแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับข้อตกลงหรือข้อเสนอแนะ เพราะเข้าใจในเหตุผลที่ตนไม่ได้รับมอบหมายงานตามที่ต้องการ อย่างไรก็ดี เพื่อผลในระยะยาว โรงเรียนควรมีการพัฒนาครูและบุคลากรอื่นให้สามารถทำงานได้หลายด้าน และสามารถฝึกทักษะใหม่ที่สอดคล้องกับความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไป

8.ประเด็นด้านการประสานงานของโรงเรียน พบว่า การประสานงานภายในโรงเรียนผู้บริหารเป็นผู้ประสานเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รวีวรรณ อินทรักษา (2533 : ง) ซึ่งได้วิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่า ผู้บริหารประสานงานภายในกับบุคลากรโดยตรงและสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา คู่วิรัตน์ (2529 : ฉ) ซึ่งได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร พบว่า ทุกโรงเรียนมีวิธีการประสานงานโดย ผู้บริหารทำหน้าที่ประสานงานกับบุคลากรภายในโดยตรงเป็นส่วนใหญ่ และสอดคล้องกับที่ วินัย สมมิตร,สมัย รื่นสุข,สุนทร ศรีรักษา (2527 : 86) ได้กล่าวถึงการประสานงานว่า ในหน่วยงานที่ไม่ใหญ่นัก ผู้บริหารจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพราะในหน่วยงานเล็ก ๆ ผู้บริหารมีโอกาสที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง

โอกาสที่จะทำการประสานงานก็มีมากขึ้น โดยเฉพาะ วิธีการประสานงานภายในโดยการประชุมแบบไม่เป็นทางการทุกวันในเวลาพักกลางวัน แสดงให้เห็นถึงเทคนิควิธีของผู้บริหารที่ตระหนักถึงข้อจำกัดเรื่องเวลา จึงอาศัยช่วงเวลาพักกลางวัน คุยเป็นกันเองสอดแทรกเรื่องที่จะประสานโดยไม่ต้องรอจนถึงวันที่ประชุม หรือหาเวลาอื่นเพื่อประสานงาน สำหรับหน่วยงานภายนอกที่โรงเรียนประสานงาน มีทั้งหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของเอกชน และหน่วยงานอื่น ๆ ผู้วิจัยเห็นด้วยที่โรงเรียนมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเช่นนี้ เนื่องจาก โรงเรียนประถมศึกษาของ สปช. เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาพื้นฐานให้เยาวชน ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรแต่ละโรงเรียนค่อนข้างน้อย แต่โรงเรียนจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อนำมาบริหารโรงเรียน จึงต้องมีการประสานขอความร่วมมือ และขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานภายนอก

9. ประเด็นด้านการเป็นผู้นำ พบว่า โรงเรียนมีการนิเทศเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน โดยที่ผู้บริหาร หัวหน้างาน โดยเฉพาะหัวหน้างานวิชาการเป็นผู้นิเทศ สอดคล้องกับ Robbins (1980 : 10) ที่กล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความจำเป็นและคาดหวังที่จะได้รับการนิเทศงาน การนิเทศงานเป็นการสังเกตการทำงาน บุคลากรและเงื่อนไขการทำงานต่างๆ เพื่อที่จะได้มั่นใจว่า จะบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อขององค์การ วิธีการที่โรงเรียนใช้ในการนิเทศคือ นิเทศแบบการทำงานเป็นกลุ่ม นิเทศโดยการฝึกอบรมและให้คำแนะนำ สอดคล้องกับที่ ชารี มณีศรี (2538 : 49) กล่าวว่า การนิเทศที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นการนิเทศแบบประชาธิปไตย เคารพนับถือคนอื่น ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ดำเนินการแก้ปัญหาตามหลักเหตุผลตามขั้นตอน วิธีการนิเทศดังกล่าวจึงช่วยสนับสนุนให้ครูทำงานด้วยความมั่นใจมากขึ้น นอกจากนี้วิธีการนิเทศที่โรงเรียนใช้ดังกล่าว ยังสอดคล้องกับหลักพื้นฐานของการนิเทศการศึกษา ได้แก่ การนิเทศเป็นการช่วยกระตุ้นเตือน การประสานงานและแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครู การนิเทศคือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ ซึ่งหลักการเหล่านี้เป็นหลักพื้นฐานที่จะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดียิ่งขึ้น (ชารี มณีศรี , 2538 : 27-28) ในเรื่องของการจูงใจ โรงเรียนมีการจูงใจทั้งทางบวกและการจูงใจทางลบ สอดคล้องกับที่ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 119)ที่กล่าวว่า การจูงใจเป็นเสมือนแรงขับภายใน ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามองค์การคาดหวังไว้ ซึ่งในที่นี้ก็คือ การเป็นโรงเรียนที่ได้มาตรฐานนั่นเอง สำหรับวิธีการจูงใจทางบวก ใช้การยกย่องชมเชย การยอมรับผลงาน ให้กำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการจูงใจภายใน สอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 127) ที่กล่าวว่า การจูงใจภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความสุข เน้นว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะความสามารถในการทำงานให้มากที่สุด สำหรับวิธีการจูงใจทางลบที่ใช้คือ เรียกมาพบแล้วตำหนิเป็นการส่วนตัว และการลดระดับความรับผิดชอบ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ การจูงใจทางบวกอาจจะใช้ไม่ได้กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ถึงกระนั้นก็ตาม การจูงใจทางบวกน่าจะมีประสิทธิภาพกว่าการจูงใจทางลบ ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์การคาดหวังไว้

ส่วนการติดต่อสื่อสารของโรงเรียนที่ได้มาตรฐานเหล่านี้ ใช้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ ชารี มณีศรี (2538 : 106) ที่กล่าวว่า ระบบราชการใช้การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการมีขั้นตอนลายลักษณ์อักษรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ในส่วนอื่นใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวนอกพิธีการในการทำงานให้ได้ผลอาจใช้การสื่อความหมายทั้งแบบพิธีการและนอกพิธีการ ในเรื่องนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ถ้าเน้นแต่เฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการเท่านั้นก็จะก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ในบางกรณีใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจะช่วยย่นระยะเวลาในการส่งสาร อาจจะติดต่อทางวาจา ใช้ความคุ้นเคย ความเป็นกันเองก่อนแล้วจึงค่อยทำหนังสือราชการตามไป ก็อาจทำให้การติดต่อสื่อสารประสบผลอย่างรวดเร็วมากขึ้น ในเรื่องการขจัดความขัดแย้งของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนจะพบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหา กรณีทราบแหล่งที่มาของข่าวหรือปัญหานั้น รีบค้นหาสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหาและแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว และยังใช้วิธีการประนีประนอมอีกด้วย แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนไม่ได้เพิกเฉยต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับหลักวิชา หากโรงเรียนเพิกเฉยอาจเกิดผลทางลบที่เกิดจากความขัดแย้งนั้น ๆ อาจไม่ได้รับความร่วมมือ มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของส่วนรวม ถึงกระนั้นก็ตามจากการวิจัยยังพบว่า มีปัญหาผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหาไม่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยคิดว่า วิธีการที่ผู้บริหารใช้คงไม่สามารถทำให้ทุกคนพอใจได้อย่างแน่นอน แต่ผู้บริหารควรควบคุมและจำกัดความขัดแย้งให้มีน้อยที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้

10. ประเด็นด้านการควบคุมของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการควบคุมหรือกระบวนการตรวจสอบเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน ในเรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ Robbins (1980 : 376) ที่กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรมเพื่อให้ได้ข้อสรุปของแต่ละหน่วยงาน แสดงทั้งการได้มาและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลการวิจัยยังพบอีกว่า วิธีการควบคุมหรือวิธีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โรงเรียนที่ได้มาตรฐานเหล่านี้ ผู้บริหารเดินตรวจตราดูโดยทั่วไป มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งการให้รายงานด้วยวาจา แสดงให้ เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการควบคุมงานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องตามหลักการ ถึงกระนั้น โรงเรียนยังมีปัญหาการควบคุมไม่เป็นระบบ ซึ่งโรงเรียนจะต้องหาหนทางพัฒนากระบวนการควบคุมให้เป็นระบบมีประสิทธิภาพที่ดีต่อไป นอกจากนี้ยังพบอีกว่า เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน โรงเรียนเหล่านี้ใช้วิธีการแก้ไขโดย เปลี่ยนวิธีการทำงานโดยผู้บริหารให้คำปรึกษา สับเปลี่ยนบุคลากร มีการนิเทศ ปรับปรุงวิธีการทำงาน อบรมหรือทัศนศึกษาซึ่งเป็นวิธีการที่หลากหลาย แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนยัง คงมีการปรับปรุงตนเอง พัฒนาโรงเรียนโดยนำผลจากการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่า โรงเรียนกำลังดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือได้มาตรฐานตามที่ต้องการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

โรงเรียนที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ควรดำเนินการดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารในทุกองค์ประกอบ โดยเน้นในเรื่องการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม

2. ในการวางแผน โรงเรียนควรจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวนอกเหนือจากการทำแผนปฏิบัติการประจำปีในลักษณะของแผนกลยุทธ์ โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- การกำหนดภาพอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด ภาพอนาคตที่กำหนดควรจะเน้นให้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมทางวิชาการ

- การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมงานทั้ง 6 งาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและควรเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ

- การกำหนดกลยุทธ์ โดยประเมินจุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน พิจารณาโอกาสและข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดเป็นแผนงานและมีการประเมินกลยุทธ์ด้วย ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่โรงเรียนควรใช้ ควรเน้นกลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากบุคลากรภายในให้เต็มตามศักยภาพและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของชุมชน รวมทั้งการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

- การกำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรกำหนดให้ครอบคลุมทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและงบประมาณ

3. การจัดองค์การ โรงเรียนควรมีการมอบหมายงานโดยมีการประชุมและกำหนดตามมติที่ประชุม ควบคู่ไปกับการพร้อมด้านทรัพยากรขององค์การ การประสานงานโรงเรียนควรมีการประสานงานทั้งภายในโดยใช้เวลาพักกลางวันหรือนอกเวลาราชการและประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้แหล่งทรัพยากรเพิ่มเติม

4. การเป็นผู้นำ โรงเรียนควรมีการนิเทศในเชิงบวกในรูปแบบที่หลากหลายโดยเน้นการนิเทศแบบทำงานเป็นกลุ่ม อบรมและให้คำแนะนำเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการแก้ไขปัญหา มีการจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ การจูงใจทางบวกอาจจะใช้การยกย่อง ชมเชย การยอมรับผลงาน ให้กำลังใจและการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การขจัดความขัดแย้งโรงเรียนอาจใช้มาตรการเชิงรุก คือ พบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหาและแก้ปัญหานั้นโดยเร็ว

5. การควบคุม โรงเรียนควรมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นระบบมีการประเมินเป็นระยะ ๆ มีการนำผลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไปและใช้ในการวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไขระหว่างดำเนินการตามแผน เมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ต้องนำมาแก้ไขปรับปรุง

โรงเรียนที่ได้มาตรฐาน ควรดำเนินการดังนี้

1. ควรจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว นอกเหนือจากแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานในอนาคตต่อไป
2. ควรพิจารณาปัจจัยภายนอกในการกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียนด้วย
3. ควรมีการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องนี้เป็นจุดอ่อนของโรงเรียนและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสวงหาประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการรักษาและพัฒนามาตรฐานของโรงเรียน
4. ควรมีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหลายรูปแบบเพื่อให้ครูมีความสามารถหลายด้านและสามารถทำงานที่ต้องการทักษะใหม่ที่ไม่ตรงกับความถนัดเดิม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน