

ข้อสรุปและขอเสนอแนะ

ในบทนี้จะวิเคราะห์การวิจัยตั้งแต่ต้นจนจบ โดยเริ่มจากวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยโดยสังเขป ผลการวิจัยที่สำคัญ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นต่อไป ตลอดจนประโยชน์ในทางประยุกต์ของผลการวิจัยที่ได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเรื่องราวและระบบบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสม เฉพาะในด้านการจัดสายบริหารงานโรงเรียน (Administrative Structure) ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการจัดผลการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมแบบประสม ตลอดจนแนวคิดในการแก้ปัญหา
3. เพื่อหารูปแบบของการจัดสายบริหารงาน (Administrative Structure) โรงเรียนมัธยมแบบประสมที่เหมาะสม

วิธีดำเนินการวิจัย

สมมุติฐาน เพื่อความสะดวกในการวิจัย ผู้เขียนตั้งสมมุติฐานว่า

1. สายบริหารงานภายในโรงเรียนมัธยมแบบประสมยังไม่มีการจัดระเบียบแบบแผนแน่นอน จึงเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ซึ่งต้องปรับปรุงแก้ไขสายงานอีกมาก
2. ยังไม่มีการกำหนดคุณวุฒิและประสบการณ์ของครูผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมแบบประสม
3. เกี่ยวกับบุคคลากรประเภทครู
 - 3.1 โรงเรียนยังไม่สามารถจัดหาครูที่มีคุณวุฒิได้เพียงพอ
 - 3.2 ระบบการพิจารณาความดีความชอบที่ใช้อยู่ยังไม่เหมาะสม
 - 3.3 ครูยังไม่ได้รับสวัสดิการที่ดีพอ

4. การที่อาจารย์ใหญ่ของทั้งโรงเรียนไปเรื่อย ๆ ครั้งละนาน ๆ เพื่อร่วมการอบรม ประชุม สัมมนา กับทางกรมวิสามัญศึกษา หรือเพื่อไปช่วยงานของจังหวัดทำให้นักศึกษาในเรื่องการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในโรงเรียน

5. ความสัมพันธ์กับชุมชนและครู

5.1 ชุมชนยังไม่ให้ความร่วมมือแก่โรงเรียนอย่างเต็มที่

5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครูและระหว่างครูด้วยกัน ยังไม่ค่อยเป็นที่น่าพอใจ

ประชากร

ประชากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ คือ

1. ผู้บริหารในส่วนกลางซึ่ง ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัธยมแบบประสม จำนวน 10 ท่าน

2. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมในโครงการปีที่ 1 และโครงการปีที่ 2 จำนวน 9 ท่าน

3. ครูน้อยจาก 9 โรงเรียนตามข้อ 2 โรงเรียนละ 20 คน คิดเป็นประมาณ 21.3 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนครูทั้งหมด

เหตุผลที่ใช้โรงเรียนในโครงการปีที่ 1 และปีที่ 2 จำนวน 9 โรงเรียนเป็นตัวแทนประชากรนี้เพราะ

1. เป็น 9 โรงเรียนใน 20 โรงเรียนที่ได้ดำเนินการไปเต็มรูปแบบพอสมควรแล้ว
2. ผู้เขียนต้องเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกแห่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การศึกษาคุณค่าจากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ
2. การสังเกตและจดบันทึก
3. แบบสัมภาษณ์
4. การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จัดแยกหัวข้อต่าง ๆ เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนกลางและอาจารย์ใหญ่คือ

1. การจัดสายบริหารงานในระดับภายในโรงเรียน ระดับจังหวัด และระดับกรม - กอง

2. การบริหารบุคลากรประเภทครู

3. การติดต่อประสานงาน

4. ความสัมพันธ์กับชุมชน

5. คุณสมบัติและทัศนคติทางด้านการบริหารของอาจารย์ใหญ่

คำถามมี 5 หัวข้อใหญ่ หัวข้อย่อย 9 ข้อย่อย รวมเป็น 45 ข้อย่อย

ส่วนแบบสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์ครูเป็นการถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตย

ตลอดจนการพยายามส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของครู มีจำนวน

11 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เดินทางไปสัมภาษณ์ประชากรและรวบรวมเอกสารด้วยตนเองทุกแห่ง และทุกคน

การเสนอข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดเสนอข้อมูลดังนี้ คือ

1. ข้อมูลที่เป็นสายบริหารงานโรงเรียนของโรงเรียนจังหวัดและส่วนกลาง
เสนอเป็นแผนผังมีคำบรรยายเปรียบเทียบ

2. ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่และครูชั้นย่อย ใช้เสนอเป็นตารางบ้าง เป็นประมวลข้อคิดเห็นบ้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธี

1. บรรยายเปรียบเทียบ
2. ใ้ตารางหาค่าของค่าตอบออกมาเป็นความถี่บางที่ใช้วิธีให้คะแนนแล้วหาค่าตอบออกมาเป็นอันดับความสำคัญ หรือเป็นร้อยละตามแต่ความเหมาะสม

ผลของการวิจัยที่สำคัญ

1. การจัดสายบริหารงานโรงเรียนมัธยมแบบประสมในปัจจุบันมีลักษณะไม่แตกต่างกัน และมีปัญหาเพียงอย่างเดียวคือ เรื่องที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นได้เพียงชั้นโทในขณะที่หัวหน้าฝ่ายบางฝ่ายหรือหัวหน้าสาขาวิชาเป็นชั้นเอกได้ ทำให้ยุ่งยากในการปกครองบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาอาจารย์ใหญ่ไม่อยู่โรงเรียนและมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ดูแลแทน
2. ในระหว่างสายการบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมภายในโรงเรียน กับระดับจังหวัด และระดับกรม-กอง สายงานที่โรงเรียนต้องเกี่ยวข้องกับจังหวัดมีปัญหามากที่สุดเกี่ยวกับความคลาคล่ำ และไม่เข้าใจกันจึงขาดความร่วมมือ
3. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมมีคุณสมบัติและพื้นความรู้ที่อยู่ในเกณฑ์ดี กล่าวคือทุกคนสำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรี เป็นอย่างต่ำ 5 คนใน 9 คนสำเร็จปริญญาโทต่างประเทศ อีก 2 คนได้ประกาศนียบัตรทางการศึกษาจากต่างประเทศ นอกจากนั้นทุกคนได้ผ่านการอบรมผู้บริหารในระดับอาจารย์ใหญ่ของกรมวิสามัญศึกษาและผ่านการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมแบบประสมในต่างประเทศ ทั้งประสบการณ์เคยเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่มาก่อน มีเพียง 1 ใน 9 ที่ไม่เคยเป็นอาจารย์ใหญ่มาก่อน ข้อมูลดังกล่าวแสดงว่าการเตรียมการและการสรรหาตัวบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีหลักการ อย่างไรก็ตามในด้านการนำเหตุผลไปใช้ในการปฏิบัตินั้น ปรากฏผลว่ายังมีอาจารย์ใหญ่บางท่านมีขอบเขตของอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตย และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการร่วมมือรวมใจกัน

4. ปริมาณครูมีพอใช้ ขาดเงินน้อยเฉพาะครูทางสาธิตปฏิบัติ ส่วนคุณภาพครูทางวิชาการดี ทางด้านการปฏิบัติงานและการปกครองอยู่ในระดับปานกลาง

5. ระบบการพิจารณาความดีความชอบในเรื่องการกำหนดจำนวนโควตาผู้ที่จะได้เงินเดือนขั้น 2 ขึ้นเป็นร้อยละ โดยให้ชั้นจิตเท่ากับชั้นตรีไคร้อยละ 10 ชั้นโทกับชั้นเอกไคร้อยละ 6 อาจารย์ใหญ่ทุกคนให้ความเห็นว่า ไม่ยุติธรรมและก่อให้เกิดความยุ่งยากมาก

6. สถิติการครูในด้านความเป็นอยู่ เช่น เรื่องที่พัก ห้องทำงาน การจัดสภาพการทำงาน การตรวจสุขภาพ การรักษาพยาบาล เป็นเรื่องที่อาจารย์ใหญ่ทุกคนยอมรับว่า ยังไม่สามารถจัดให้ได้อย่างที่ควรได้เนื่องจากขาดเงิน และอาคารสถานที่ไม่อำนวย ส่วนในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพนั้น ครูได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมและศึกษาค้นคว้าทุกโอกาสและครูของโรงเรียนมัธยมแบบประสมได้รับการส่งเสริมมากเป็นพิเศษด้วย

7. การติดต่อประสานงาน หรือการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนนั้น พบว่าโดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารเป็น Two-way process ทุกโรงเรียน และมีกระบวนการทางการติดต่อสื่อสารทุกอย่างพร้อมมูล มีปัญหาเล็กน้อยในเรื่องขาดเครื่องมือทางการสื่อสารบางอย่างที่เห็นว่าจำเป็นคือ Intercom เพราะอาคารอยู่ห่างกัน การไม่มี Intercom ทำให้ต้องใช้วิธีให้คนงานภารโรงเดินหนังสือ ทำให้เสียเวลาและล่าช้าไม่ทันการ นอกจากนี้บางโรงเรียนจัดห้องพักครูแยกพักร่วมกันตามสายวิชา และแยกไปอยู่ตามอาคารต่าง ๆ ไม่ค่อยมีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

อนึ่ง ผลการวิจัยปรากฏอีกอย่างหนึ่งว่า การที่อาจารย์ใหญ่ต้องทิ้งโรงเรียนไปร่วมประชุมสัมมนาที่ทางกรมวิสามัญศึกษา หรือไปช่วยงานจังหวัดเสมอ ๆ เป็นเหตุให้ไม่ค่อยมีโอกาสได้พบปะครูเป็นการส่วนตัวอย่างไม่เป็นทางการ หรือแม้แต่ประชุมครูตามกำหนดเวลาอันควรนั้น ก็มีได้ทำให้งานของโรงเรียนเสียหาย เพราะได้มีการวางแผนงานระยะยาวตลอดปี และประชุมชี้แจงให้ครูทราบโดยทั่วกันก่อนเปิดเทอมแล้ว (Pre-School Conferences) ครูทุกคนจึงเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนดี

8. ความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมตระหนักดีว่าโรงเรียนและชุมชนมีส่วนที่จะเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อาจารย์ใหญ่จึงดำเนินการตลอดจนจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสัมพันธ์ภาพดังกล่าวระหว่างโรงเรียนและชุมชน และปรากฏว่าได้ผลดียิ่ง โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากประชาชนให้ความช่วยเหลืออุปการะทุกอย่างที่โรงเรียนขอรอง

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครูในโรงเรียนนั้น อาจารย์ใหญ่ก็ได้ดำเนินการและปฏิบัติการหลายอย่างเพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดี และความสามัคคีในหมู่ครู แต่มีตัวการอย่างอื่นที่มาทำให้ครูมีความรู้สึกต่ออาจารย์ใหญ่แตกต่างกันออกไป เช่น ภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ความเป็นประชาธิปไตย ความเปิดเผยเป็นกันเอง และความช่วยเหลือเอื้อเฟื้อในบางโอกาสเท่าที่จะทำได้

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูด้วยกันส่วนใหญ่เป็นไปอย่างดี แม้จะมีการแตกแยกเป็นกลุ่ม (cliques) บางก็เป็นไปในเรื่องส่วนตัว แต่สำหรับการทำงานแล้วทุกคนให้ความร่วมมือกันดี ไม่เป็นผลเสียแก่งานของโรงเรียน

9. การหารูปแบบของการจัดสายงานบริหารงานโรงเรียนมัธยมแบบประสมที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นั้น ปรากฏว่าการจัดสายงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีลักษณะเหมาะสมแล้วเป็นส่วนใหญ่ เพียงแต่ปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อยตรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ซึ่งเป็นหน่วยงานประเภท Assistant to Staff. มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ (Advisory) และเป็นตัวแทนเมื่อหัวหน้าหน่วยงานหลักมอบหมายอำนาจให้ปฏิบัติการแทน (Representatives) ไม่มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ สายงานตรงนี้ไม่ควรใช้เส้นทึบของมาจากอาจารย์ใหญ่ เพราะทำให้เข้าใจผิดกันว่าผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่อำนาจบังคับบัญชาหัวหน้าสายหรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ได้ จึงควรแยกเป็นกิ่งออกไปทางคานไคคานหนึ่งในระดับรองลงมาจากอาจารย์ใหญ่ และใช้เส้นจุดแสดงความเกี่ยวของสัมพันธ์กันในลักษณะของการประสานงานมีอิสระสายบังคับบัญชา

ขอเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้และการวิจัยครั้งต่อไป

1. กระทรวงศึกษาธิการควรจะได้พิจารณาแก้ไขสายงานภายในโรงเรียนในระดับช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าสายวิชามิให้ติดหล่นกันดังที่เป็นอยู่ เพราะภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความลำบากใจแก่ผู้บริหารโรงเรียน และมีผลกระทบต่อคุณภาพของโรงเรียน

2. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขสายงานในระดับจังหวัดในด้านที่เกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมแบบประสม

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมัธยมแบบประสมทั้งหน่วยงานในระดับกรม-กอง, ระดับจังหวัดและระดับโรงเรียน ควรจะได้จัดตั้งหน่วยประสานงานมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลติดตามเรื่องต่าง ๆ ให้ดำเนินไปไม่หยุดชะงัก และช่วยประสานความเข้าใจกับทุกฝ่าย ซึ่งขณะนี้กองโรงเรียนรัฐบาลได้จัดทำอยู่แล้วทำให้งานดำเนินไปรวดเร็วขึ้น และควรจัดทำแผนผังการบริหารงานที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน ตั้งแต่ระดับกรม-กอง ไปจนถึงระดับโรงเรียนแสดงไว้ในที่ให้เห็นได้ชัดเจนทุกหน่วยงาน

4. ในการประชุม อบรม สัมมนาอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมควรจะได้มีการเน้นในเรื่องความสำคัญของคุณลักษณะบางอย่างของผู้บริหาร เช่น ภาวะผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตย การส่งเสริมบรรยากาศ (climates) และสภาพการทำงาน (working conditions) ของครู การสร้างมนุษยสัมพันธ์และการส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน เป็นต้น เพราะสิ่งเหล่านี้มีบทบาทมากในการบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสม

5. การขาดแคลนครูสายวิชาศิลปปฏิบัติ ควรจะแก้ไขโดยโรงเรียนจ้างผู้ชำนาญวิชาช่างประเภทต่าง ๆ ที่ประกอบอาชีพอยู่แล้วประสบความสำเร็จ แม้จะไม่มีคุณวุฒิตี่ตามโดยลิดอักษรากาจ้างเป็นรายชั่วโมง ส่วนในด้านการปกครองนั้น ผู้บริหารควรจะต้องเป็นนโยบายสำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียน และควรแจ้งให้ครูทราบและเข้าใจตรงกัน จะได้ร่วมมือกันเข้มงวด ตรวจสอบในคานระเบียบวินัยและความประพฤติของนักเรียนควบคู่กันไปกับการเรียนการสอน นอกจากนี้ผู้บริหารและครูควรจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนด้วย

6. ควรมีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบการพิจารณาความดีความชอบในเรื่องการกำหนดอัตราร้อยละของจำนวนผู้ที่จะได้เงินเดือนขั้น 2 ขั้นเสียใหม่

7. การสรรหาและเตรียมบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมนั้นนอกจากจะกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์อย่างเหมาะสมทั้งที่เป็นอยู่แล้ว ควรจะได้ให้ยานการศึกษาะบบงานของโรงเรียนมัธยมแบบประสมทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติในโรงเรียนแบบโรงเรียนนายอำเภอสักช่วงเวลาหนึ่ง

8. ครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมแบบประสมต้องทำงานหนักกว่าครูในโรงเรียนธรรมดา ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงความสำคัญในด้านการให้สวัสดิการครูในด้านความเป็นอยู่ สภาพการทำงาน ฯลฯ ให้ดียิ่งขึ้น

9. ถ้าเป็นไปได้ควรจะได้มีการจัดทำเครื่องมือสื่อสารแบบ "Intercom" ซึ่งจะช่วยให้การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนคล่องตัวขึ้น

10. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมควรเห็นความสำคัญของการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการ (Informal ^{communication}) กับครูและผู้นั้นที่เกี่ยวข้อง เพราะความเป็นกันเอง สนใจ และให้เกียรติ ตลอดจนเชื่อใจไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจจะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูเป็นอย่างยิ่ง

11. อาจารย์ใหญ่ควรรับบทบาทของคนในฐานะผู้บริหาร อาจารย์ใหญ่ควรเป็นนักบริหารมากกว่านักวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์ระบบบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมแต่เพียงเฉพาะในด้านการจัดสายงานบริหารโรงเรียน (Administrative Structure)

ปัญหา อุปสรรคในการจัดและดำเนินงานโรงเรียนมัธยมแบบประสมและวิธีแก้ไข ยังมีว่านประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่น่าสนใจอีกมาก เช่น กระบวนการ POSDCORB การบริหารบุคคลากร การจัดสภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ การบำรุงขวัญ เป็นต้น ซึ่งผู้สนใจน่าจะได้ออกทำการวิจัยในขั้นต่อไป

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะมีประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสม และผู้บริหารอื่น ๆ ทั่วไปเป็นอย่างยิ่ง