

อภิปรายผลการวิจัย

ในบทนี้ความมุ่งหมายที่จะวิจารณ์ผลการวิจัยที่ได้รับว่าเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงไร โดยจะอาศัยทฤษฎีและหลักทางวิชาการบริหารตลอดจนผลการวิจัยอื่นที่ได้กระทำมาแล้วเป็นแนวทาง

1. ในเรื่องการจัดสายบริหารงานภายในโรงเรียนนี้ ผลการวิจัยเกินไปในลักษณะตรงข้ามกับสมมุติฐาน กล่าวคือ การจัดสายบริหารงานภายในโรงเรียนมัธยมแบบประสมในปัจจุบันนี้ได้มีการตกลงกันในที่ประชุมสัมมนาอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม ในการวางระบบสายงานบริหารโรงเรียนขึ้นเป็นแบบแผนอย่างหนึ่ง และโรงเรียนต่าง ๆ ก็จัดสายบริหารงานภายในโรงเรียนอยู่ในขอบข่ายและแนวทางของวางระบบการจัดสายงานที่ตกลงกันในที่ประชุม ดังนั้นแผนผังการจัดสายบริหารงานของทุกโรงเรียนจึงมีลักษณะใกล้เคียงกัน คือเป็นแผนผังแบบ Skeleton chart และ Functional chart มี boxes ที่เชื่อมขึ้นต่อกันตามตำแหน่งหน้าที่การงาน บางแห่งเป็น Personal chart คือบอกงานและกิจกรรมในหน่วยงานย่อย รวมทั้งบอกชื่อเจ้าของตำแหน่งด้วย มีเพียง 1 โรงเรียนที่จัดแผนผังแบบ Radial ตามแบบของ Williamson คือจัดเป็นรูปวงกลม บุคคลหรือหน่วยงานที่อยู่ภายในมีหน้าที่รับผิดชอบงานในวงนอกออกไปเป็นชั้น ๆ มีปัญหาในเรื่องสายงานภายในโรงเรียนมีอย่างเดียวกันคือ เรื่องที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นได้เพียงชั้นโทในขณะที่หัวหน้าสายหรือหัวหน้าฝ่ายเป็นได้ถึงชั้นเอก นอกจากนั้นปัญหายากไข้อยู่ที่ระดับจังหวัดมากเป็นอันดับแรก

การจัดสายบริหารงานในโรงเรียนมัธยมแบบประสมเป็นการจัดที่สอดคล้องกับหลักการจัดสายงานแบบที่เรียกว่า Line-Staff Structure ซึ่งเป็นแบบที่นิยมใช้ในกิจการขนาดใหญ่ กล่าวคือ

1. มีหน่วยงานหลัก (Line) ซึ่งทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ประสงค์หลักของโรงเรียน คือ การผลิตนักเรียน ประกอบด้วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ ครูประจำวิชา หัวหน้าฝ่ายแนะแนว ครูแนะแนวเป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก (Line personnel) ในฐานะที่ทุกคนมีส่วนโดยตรงต่อการผลิตนักเรียนออกไปและทุกคนขึ้นต่ออาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่มีอำนาจในการบังคับบัญชา

2. หน่วยงานธุรการ (Auxiliary) ซึ่งตามหลักเป็นหน่วยงานที่ทำงานใน คานธุรการ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานสวัสดิการ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกและความ สะดวก เช่น ห้องสมุด พบาบาล ไลอ์คัมศึกษา ซึ่งทางการบริหารธุรกิจเรียกว่า Staff Service and Functional Service ที่มีปรากฏอยู่ในแผนผังการจัดสายงาน บริหารโรงเรียนของทุกโรงเรียน

3. หน่วยงานอีกประเภทหนึ่งที่ปรากฏอยู่ในแผนผังของทุกโรงเรียนคือหน่วยงาน ที่ในการบริหารธุรกิจเรียกว่า Assistant to Staff มีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาและ เป็นตัวแทนเมื่อหัวหน้าหน่วยงานคืออาจารย์ใหญ่ไม่อยู่และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติแทน (Representative) ไม่มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ พวกนี้ได้แก่ตำแหน่งผู้ช่วยต่าง ๆ เช่น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย ผู้ช่วยหัวหน้าวิชา ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก ตลอดจน คณะกรรมการต่าง ๆ หน่วยงานประเภทนี้มีหน้าที่หนักไปทางช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงาน ได้ บางตำแหน่งจะเรียกหน่วยงานประเภทนี้ว่า Staff หรือหน่วยงานที่ปรึกษา

อึ้ง สายบังคับบัญชา (Chain of Command, Line of Authority หรือ Hierarchy) คือความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ตลอดจนหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จนถึงครู ปรากฏชัดถึงการควบคุมรับผิดชอบว่าลั่นกับลงมา อย่างไร และทำให้ทราบขอบเขตของหน่วยงานแต่ละหน่วยที่แบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี นอกจากนั้น

3.1 จำนวนระดับชั้น (level) ของสายการบังคับบัญชาแต่ละสายมีไม่ มากชั้น คือมีเพียง 5 ชั้น ได้แก่

อาจารย์ใหญ่
 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
 หัวหน้าฝ่าย
 หัวหน้าสายวิชา

ครู

3.2 แต่ละสายบังคับบัญชาให้เขียนขึ้นแสดงความเกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่า
 อำนาจสั่งการไปจากอาจารย์ใหญ่ ยานไปทางผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสาย
 (เฉพาะฝ่ายวิชาการ) และครู และบุคลากรจะรายงานถึงอาจารย์ใหญ่ในเรื่องที่เกี่ยวกับ
 วิชาการก็ผ่านหัวหน้าสายวิชา ถ้าเป็นเรื่องอื่น ๆ ก็ผ่านฝ่ายธุรการ ยกเว้นเรื่องส่วนตัว
 อาจจะมีพบอาจารย์ใหญ่ได้เลย ส่วนการโฆษณาเสนอผลงานประสาณงานยังไม่นิยมใช้กัน

3.3 สายบังคับบัญชาไม่ถ่วงท้วงกัน มีการแย่งงานชัดเจนเป็นฝ่าย ๆ หัวหน้า
 ฝ่ายรับผิดชอบเฉพาะงานของตนต่ออาจารย์ใหญ่

2. เรื่องคุณสมบัติและความเหมาะสมทางพื้นความรู้ของอาจารย์ใหญ่โรงเรียน
 มัธยมแบบประสมที่ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า ยังไม่มีการกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้ที่จะดำรง
 ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมนั้น ปรากฏว่าได้มีการกำหนดคุณสมบัติและประส-
 นาการของอาจารย์ใหญ่อย่างเหมาะสมสมควรดังตารางที่ ๑ อาจารย์ใหญ่ทุกคนมีคุณสมบัติ
 และพื้นความรู้ทางการบริหารอยู่ในขั้นดี และเคยเป็นอาจารย์ใหญ่มาแล้วคนละหลายปี แสดง
 ว่าการสรรหาและการเตรียมผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม
 ซึ่งเป็นหน้าที่ของสำนักงานโครงการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนมัธยมแบบประสม เป็นไปอย่าง
 มีหลักการและมีเหตุผลอยู่ในขั้นดี แต่ในด้านการนำหลักทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ในการปฏิบัติ
 ปฏิบัติงานของอาจารย์ใหญ่ยังไม่ค่อยได้ดี อาจารย์ใหญ่บางคนยังขาดลักษณะภาวะผู้นำ
 ความเป็นประชาธิปไตยและหลักบริหารบางอย่าง เช่นการวางแผนงาน การจัดทำคู่มือบริหาร
 ให้ครูใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

3. ในบุคคลากรประเภทครูนั้น อาจารย์ใหญ่ไม่มีเวลาในเรื่องปริมาณและคุณภาพของครูอย่างที่ตั้งสมมุติฐานไว้ ในด้านปริมาณโรงเรียนมีครูพอใช้จะขาดบ้างเล็กน้อยก็เฉพาะครูในสาขาวิชาศิลปะปฏิบัติเท่านั้น คุณภาพของครูทางวิชาการดี ส่วนทางการปฏิบัติและการปกครองอยู่ในระดับปานกลาง

ระบบการพิจารณาความดีความชอบนั้นโดยตรงกับข้อสมมุติฐาน อาจารย์ใหญ่ทุกคนให้ความเห็นตรงกันว่า การกำหนดจำนวนผู้ที่จะได้รับเงินเดือนขึ้น 2 ชั้น เป็นอัตราอาจจะไม่ยุติธรรมและก่อให้เกิดความยุ่งยากมาก

สวัสดิการครูเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ได้ผลการวิจัยสอดคล้องกับข้อสมมุติฐาน คือสวัสดิการครูในด้านความเป็นอยู่ เช่น เรื่องที่พัก หอพักครู สภาพการทำงาน ฯลฯ ยังเป็นเรื่องที่อาจารย์ใหญ่ทุกคนยอมรับว่ายังไม่สามารถจัดให้ได้คืออย่างที่ควรได้เพราะขาดเงินและอาคารสถานที่ไม่อำนวย ส่วนในด้านการส่งเสริมให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพนั้นครูได้รับการส่งเสริมเต็มที่ทุกเวลาและโอกาส

4. การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน ซึ่งตั้งสมมุติฐานไว้ว่าน่าจะมีปัญหามากเพราะอาจารย์ไม่คอยได้อยู่โรงเรียน และโรงเรียนมีระบบแบบประสมเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนครู และนักเรียนมาก ผลการวิจัยปรากฏว่าในกรณีที่อาจารย์ใหญ่ต้องทิ้งโรงเรียนไปเสมอหนึ่ง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ที่งานที่ได้รับมอบหมายจากอาจารย์ใหญ่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ ไม่ได้เกิดปัญหาอันใด ปัญหาทางการติดต่อสื่อสารที่แท้จริงคือ การขาดเครื่องมือการสื่อสารบางอย่างคือ Intercom ซึ่งสามารถพูดจากหน่วยกลางไปยังห้องต่าง ๆ ในอาคารอื่น ๆ ได้ จึงต้องใช้วิธีเดินหนังสือซึ่งเสียเวลาและยุ่งยาก เพราะอาคารอยู่ห่างกัน และการจัดห้องพักครูให้ครูพักรวมกันเป็นสายวิชา ทำให้ขาดการติดต่อเข้าใจกับกับครูสายวิชาอื่น ๆ

5. ความสัมพันธ์กับชุมชนและครู ผลการวิจัยปรากฏว่าชุมชนให้ความร่วมมือแก่โรงเรียนอย่างดียิ่ง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครู และความสัมพันธ์ในหมู่ครูด้วยกันเป็นไปในทางดีเป็นส่วนใหญ่ โดยที่ครูส่วนใหญ่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ แม้จะมีข้อไม่ถูกใจอยู่บ้าง แต่เวลาทำงานก็ร่วมแรงร่วมใจกันดี