



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 โดยกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1
2. เพื่อศึกษาปัญหาที่มีต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 จำนวน 94 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายมาร้อยละ 25 ของแต่ละจังหวัด ได้กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 24 คน

และกลุ่มครู-อาจารย์ จำนวน 772 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 260 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการกระบวนการบริหารงานและปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน และแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามครู-อาจารย์ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการสำรวจความคิดเห็นของครู-อาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ประเภท ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยศึกษาจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบแก้ไข ก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและเสนอแนะจำนวน 8 ท่าน หลังจากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงอีกครั้งแล้วจึงนำไปใช้เก็บข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารด้วยตนเอง จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ 24 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำส่งและจัดเก็บด้วยตนเองส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งนำส่งและจัดเก็บผ่านทางสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 แบบสอบถามส่งไปจำนวนทั้งสิ้น 260 ฉบับ ได้รับคืนมาในสภาพที่สมบูรณ์จำนวน 242 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.08

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้รับการสัมภาษณ์และผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยายข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาโดยแจกแจงความถี่และคำนวณหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS-X หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ณ ศูนย์สารสนเทศ สำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

## สรุปผลการวิจัย

ประเภทที่ 1 ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน

1. เพศ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33
2. อายุ ผู้บริหารโรงเรียนมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปีมากที่สุดจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 45.83
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 87.5
4. อายุราชการ ผู้บริหารโรงเรียนมีอายุราชการอยู่ในช่วง 16-20 ปี มากที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50
5. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนมีระยะดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ในช่วง 1-4 ปีมากที่สุด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 58.33

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานและปัญหาที่มีต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน เสนอตามกระบวนการบริหารงาน 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

### 1. การวางแผน

1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการวางแผน และครอบคลุมทั้ง 6 งานตามภารกิจของโรงเรียนทุกโรงเรียนแผนที่โรงเรียนจัดทำครบทุกโรงเรียนคือแผนปฏิบัติการประจำปี รองลงมาคือแผนควบคุมกำกับและติดตามส่วนแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาวมีทำเป็นส่วนน้อย โดยผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับครู-อาจารย์เป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผน

2. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนโรงเรียนพิจารณาจากสภาพปัจจุบันของโรงเรียน และผลการประเมินแผนงานและโครงการปีที่ผ่านมา

3. สำหรับกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนโรงเรียนส่วนใหญ่พบว่า ขั้นตอนวางแผนผู้บริหารโรงเรียนประชุมคณะครูจัดเตรียมข้อมูล โดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ว่ามีปัญหาและความต้องการอย่างไร รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์โครงการและผลการปฏิบัติงานของแผนปีที่แล้ว ขั้นตอนการวางแผนผู้บริหารโรงเรียนประชุมคณะครูทั้งโรงเรียนเพื่อพิจารณาปรึกษาหารือในการจัดทำโครงการ พิจารณาเลือกโครงการที่จำเป็นและปฏิบัติได้ หลังจากนั้นจัดทำเป็นรูปเล่มพร้อมทั้งจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ขึ้นดำเนินการตามแผนผู้บริหารโรงเรียนประชุมคณะครูมอบหมายงานให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถความถนัดและเหมาะสมเป็นเจ้าของโครงการตามมติที่ประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าของโครงการเป็นผู้ควบคุมกำกับติดตามให้เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน ขึ้นประเมินผลผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะครูทุกคนร่วมกันประเมินผลใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ สอบถาม เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

4. การจัดตั้งงบประมาณของโรงเรียนพบว่าส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนของโรงเรียน โดยโรงเรียนพิจารณาดำเนินการกำหนดงบประมาณตามความจำเป็นและเหมาะสมเป็นเกณฑ์

5. โรงเรียนมีปัญหในการวางแผน ดังนี้

ปัญหาการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์พบว่า ขาดข้อมูลและข่าวสารสำหรับนำมาใช้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาการกำหนดขั้นตอนในการวางแผนพบว่า มีบุคลากรและ เวลาจำกัดที่จะปฏิบัติงานตามแผน ปัญหาการกำหนดงบประมาณพบว่าโครงการที่นำเสนอไม่ได้ระบุงบประมาณไว้อย่างชัดเจน

## 2. การจัดองค์การ

1. ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียน จัดให้มีการเขียนโครงสร้างการบริหารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดโครงสร้างการบริหารตามรูปแบบที่ สบช.กำหนด คือประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทั้ง 6 งาน และสมาชิกของแต่ละงาน โดยมีคณะกรรมการศึกษาเป็นที่ปรึกษา นอกจากนี้ทุกโรงเรียนมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ คณะกรรมการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ส่วนหัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่

2. การติดต่อประสานงานตามสายงานการบังคับบัญชาในโรงเรียนพบว่าการกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่

3. โรงเรียนมีวิธีการติดต่อสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและหน้าที่ตามสายงาน โดยผู้บริหารแจ้งข่าวสารและ เปิดโอกาสให้คณะครูเสนอความคิดเห็น

4. โรงเรียนมีปัญหาในการจัดองค์การ ดังนี้  
ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การ พบว่า ขาดการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ให้กับผูปฏิบัติงานทราบ ปัญหาในการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการทำงานพบว่าบุคลากรขาดความรู้ ความถนัดไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ ปัญหาการติดต่อสื่อสารตามสายงานพบว่าโรงเรียนไม่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่เป็นปัญหาบ้างคือ การติดต่อสื่อสารใช้ภาษาและถ้อยคำไม่ชัดเจนและการติดต่อสื่อสารใช้หนังสือราชการไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม

## 3. การจัดเจ้าหน้าที่

1. โรงเรียนประถมศึกษานานาชาติ ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงพบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนมีวิธีการให้บุคลากรเข้ารับผิดชอบงาน 4 แบบคือ แบบที่ 1 ให้ครูเลือกตามความถนัด ความสนใจ ความสามารถและประสบการณ์ แบบที่ 2 จัดประชุมคณะครูแล้วจัดการตามมติที่ประชุม แบบที่ 3 คือ ผู้บริหารจัดเข้าตำแหน่งเองโดยคำนึงถึงความเหมาะสม แบบที่ 4

คือ ผู้บริหารร่วมกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้จัดแล้วแจ้งให้ครูทราบวิธีที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือ แบบที่ 1 ใช้น้อยที่สุดคือแบบที่ 4 และผู้บริหารมีวิธีการให้ครูติดตามและสนใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนโดยจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนมากที่สุด

2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยการจัดประชุมทางวิชาการหรือส่งครูเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ ส่งเสริมโดยจัดทำวารสาร หนังสือหรือเอกสารต่างๆ ไว้บริการคณะครู อีกทั้งเมื่อครูไปอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงานแล้วโรงเรียนมีกิจกรรมต่อเนื่องให้ผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงาน รายงานเสนอผลงานให้ผู้บริหารทราบ

3. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความช่วยเหลือครูใหม่ในด้าน การบรมนิเทศก่อนเข้าปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งโรงเรียนได้จัดบริการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานโดยจัดทำมีเอกสารหลักสูตร สื่อการเรียนการสอนอย่างพอเพียงกับความต้องการ และจัดทำมีห้องสมุด และมุมหนังสือที่มาตรฐานโรงเรียนยังได้จัดสวัสดิการสนองความต้องการของบุคลากร คือ การดูแลเรื่องความปลอดภัยและทรัพย์สินมากที่สุดตลอดทั้งการช่วยเหลือด้านการเงินนอกจากนี้ผู้บริหารยังได้ดำเนินการให้ครูประพฤติและปฏิบัติตามระเบียบวินัยของโรงเรียนด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและให้ความรู้เรื่องระเบียบวินัยตลอดจนกรณีตัวอย่างแก่ครู-อาจารย์อยู่เสมอ

4. โรงเรียนมีปัญหानการเจ้าหน้าที่ ดังนี้

ปัญหาการคัดเลือกคนเข้ารับผิดชอบงาน พบว่าบุคลากรมีไม่เพียงพอในการทำงานไม่สามารถเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานได้ปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่าโรงเรียนไม่มีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ เช่น ค่าสมัคร ค่าที่พัก ค่าวิทยากร ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากร พบว่าโรงเรียนขาดงบประมาณในการจัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการ

#### 4. การอำนวยการ

1. ในการปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจโดยเสนอปัญหาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วตัดสินใจร่วมกัน วิธีการตัดสินใจสั่งการภายในโรงเรียนผู้บริหารจะสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษรในงานที่มีความสำคัญมาก

และสั่งด้วยวาจาในงานที่มีความสำคัญไม่มาก เมื่อตัดสินใจสั่งการไปแล้วผู้บริหารมีวิธีการติดตามผลว่าผู้ปฏิบัติ เข้าใจคำสั่งหรือไม่ด้วยวิธีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติซักถามหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม

2. ผู้บริหารมีวิธีที่จะช่วยให้ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา

3. ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มใจด้วยการปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับครู-อาจารย์ทุกคน พิจารณาความดีความชอบด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม และส่งเสริมความก้าวหน้าเมื่อมีโอกาส

4. การติดต่อประสานงานภายในโรงเรียนผู้บริหารมีวิธีดำเนินการประสานงานโดยตรงกับบุคลากร การติดต่อประสานงานภายนอกโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการดำเนินการเอง และมอบให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ

5. ผู้บริหารมีวิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือปฏิบัติงานด้านแสดงความคิดเห็นและด้านการนิเทศภายใน

6. โรงเรียนมีปัญหาในการอำนวยการ ดังนี้

ปัญหาการตัดสินใจสั่งการ พบว่า ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจไม่กล้าตัดสินใจเนื่องจากขาดความรู้และประสบการณ์ ปัญหาการมอบหมายงาน พบว่า บุคลากรมีไม่เพียงพอจึงทำให้งานล้นมือครู ปัญหาการจูงใจพบว่า มีข้อจำกัดในเรื่องโควตาที่จะปูนบำเหน็จความชอบตามผลงาน และไม่สามารถจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดให้ได้ ปัญหาการประสานงาน พบว่าการประสานงานภายนอกทำได้ไม่ทั่วถึง ปัญหาการมีส่วนร่วมพบว่า บุคลากรมีภาระมากไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมได้

## 5. การควบคุม

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการใช้ระบบการควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 3 แบบ คือ 1. ใช้การรายงานผลการปฏิบัติงาน 2. ใช้การนิเทศภายในในการแก้ไขข้อบกพร่อง 3. ใช้การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกโรงเรียน

2. ผู้บริหารดำเนินการให้บุคลากรรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน และรายงานเป็นระยะ เป็นส่วนมากผู้บริหารใช้ประโยชน์จากการรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ และเพื่อใช้ในการนำมาวางแผนหรือปฏิบัติงานในปีต่อไป โดยให้บุคลากรรายงานผลการปฏิบัติงานโดยบันทึกหรือจัดพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษรและรายงานที่ประชุมของโรงเรียน

3. ผู้บริหารมีวิธีการแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคลากรทราบโดยแจ้งให้ทราบในที่ประชุมและขอความคิดเห็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารมีวิธีดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินชัดเจนและกำหนดแบบประเมินลักษณะงานให้ทราบชัดเจน ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความต้องการผู้บริหารได้ดำเนินการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อหาทางแก้ไข

### 4. โรงเรียนมีปัญหาในการควบคุม ดังนี้

ปัญหาการรายงาน พบว่า การรายงานไม่ชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า โรงเรียนไม่ประสบปัญหาเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่เป็นปัญหาบ้างคือ บุคลากรไม่ยอมรับผลการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการประเมินผล และการประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำอย่างไม่ต่อเนื่อง ปัญหาการแก้ไขข้อบกพร่องพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา ส่วนที่เป็นปัญหาบ้างคือ บุคลากรไม่ยอมรับวิธีการแก้ไขและไม่ให้ความร่วมมือและสนใจในการแก้ไข

ประเภทที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของครู-อาจารย์

1. เพศ ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 69.83
2. อายุ ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 73.55
3. วุฒิต่างการศึกษา ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่มีวุฒิต่างการศึกษาสูงสุด อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 85.54
4. อายุราชการ ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11-15 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 44.22

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน 5 ขั้นตอน สรุปผลได้ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานขั้นการวางแผน ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $X = 3.17$ )
2. กระบวนการบริหารงานขั้นการจัดองค์การ ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $X = 3.17$ )
3. กระบวนการบริหารงานขั้นการจัดเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $X = 3.19$ )
4. กระบวนการบริหารงานขั้นการการอำนวยการ ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $X = 3.21$ )
5. กระบวนการบริหารงานขั้นการควบคุม ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $X = 3.07$ )

## การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบว่า มีสิ่งที่น่าสนใจควรนำมาอภิปรายดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์และผู้ตอบแบบ

### สอบถาม

ผู้บริหารเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 83.33 มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด มีอายุราชการอยู่ในช่วง 16-20 ปี และมีระยะเวลาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 1-4 ปี จากข้อมูลที่พบจะเห็นว่าบุคคลเหล่านี้มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารมากที่สุดเพราะ

1. โดยสภาพทั่วไปโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่าโดยทั่วไปโรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่การคมนาคมไม่สะดวก ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่เข้มแข็งทนต่อสภาพโดยทั่วไป อีกทั้งตามลักษณะทั่วไปของสังคมไทยส่วนใหญ่ผู้ชายยังคงเป็นผู้นำอยู่ เพศหญิงเพิ่งจะเริ่มต้นตัวกับการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร จึงทำให้ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

2. วิจัยดังกล่าวย่อมแสดงว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง สุขภาพแข็งแรงมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ มากพอสมควร จึงมีแนวคิด หลักการและเหตุผลที่จะช่วยในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างสุขุมรอบคอบ

3. เป็นผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาที่เหมาะสม คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ความรู้เป็นสิ่งที่หนึ่งซึ่งครู-อาจารย์และบุคคลทั่วไปยอมรับ และเครื่องยืนยันได้ว่าเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนในด้านวิชาการ

4. อายุราชการ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีอายุราชการระหว่าง 21-30 ปี นับว่ามีอายุราชการนาน ย่อมมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานทางด้านการศึกษาเป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมให้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น

5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน กล่าวได้ว่าระยะเวลา 1-4 ปี เป็นระยะเวลาที่เหมาะสมในการบริหารงานโรงเรียน เนื่องจากเป็นผู้

บริหารที่ค่อนข้างใหม่ย่อมมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและตนเองมากที่สุด

ส่วนสถานภาพของครู-อาจารย์ จากผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเพศหญิงมีความสนใจนิยามในอาชีพครูมากกว่าเพศชาย ซึ่งจะเห็นได้จากในโรงเรียนต่าง ๆ ทางด้านอายุครู-อาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31-40 ปี ซึ่งครู-อาจารย์ในช่วงนี้น่าจะเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะในการรับผิดชอบต่อการสอนได้ดี ส่วนใหญ่ครู-อาจารย์มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นวุฒิที่มีความเหมาะสมแก่การทำการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนอายุราชการพบว่าอยู่ในช่วง 11-15 ปี นับว่ามีประสบการณ์ทางการสอนมาพอสมควรและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานและปัญหาที่มีต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่มีต่อกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน 5 ขั้นตอนสรุปผลดังนี้

1. การวางแผน ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารจัดทำมีการวางแผนและครอบคลุมทั้ง 6 งานตามภารกิจของโรงเรียนทุกโรงเรียน แสดงว่าผู้บริหารทุกคนเห็นความสำคัญของการวางแผน ตามหลักการการบริหารโรงเรียน โดยใช้แผนจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการทำงานที่มีทิศทางมีจุดหมายตรงกับ ประกอบ คูปริทัศน์ (2529) กล่าวว่า "ในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพองค์กรสามารถลดพฤติกรรมการบริหารแบบ "เดาสุ่ม" และสามารถดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เป็นที่ตั้ง ใช้เหตุผลแทนสัญชาตญาณ และรวบรวมพลังขององค์กรทั้งสิ้นให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ" โรงเรียนจัดทำแผนไม่ครบ แผนที่โรงเรียนจัดทำทุกโรงเรียนคือ แผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาวมีทำเป็นส่วนน้อยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิทยา คูปริทัศน์ (2529) ในเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกโรงเรียน ส่วนแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาวมีทำเป็น

ส่วนน้อยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีบุคลากรจํานวนน้อย ทำให้ขาดผู้จัดทำและเวลาในการจัดทำแผนครบทั้ง 3 แผน โดยหลักการแล้วโรงเรียนควรจัดทำแผนให้ครบเนื่องจากแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนที่บ่งชี้การดำเนินการในรอบ 1 ปี แผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาวเป็นการบ่งชี้การดำเนินงานตามแผนในช่วงระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ซึ่งจะใช้เป็นกรอบกำกับการดำเนินงานในแต่ละช่วงปีของแผนพัฒนา อันจะทำให้โรงเรียนมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนมีเป้าหมายในอนาคตที่แน่นอน และแผนควบคุมกำกับเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งหากทำได้ครบจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานโรงเรียนเป็นอย่างมาก ในการจัดทำแผนพบว่าผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับครู-อาจารย์เป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผน เป็นสิ่งดี การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ ย่อมทำให้ครู-อาจารย์มีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ เป็นผู้วางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน ครูต้องยอมรับปฏิบัติตามแผนและมุ่งหมายให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งครู-อาจารย์เป็นผู้ที่มีความเข้าใจและรู้ถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียนเป็นอย่างดี จึงเหมาะสมที่จะมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน หากมิให้ครูมีส่วนร่วม และมีผู้นำแผนมาสื่อสารให้เข้าใจตรงกันก็อาจเกิดปัญหาในการปฏิบัติได้

การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียน นโยบายที่ดีจึงควรสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายระดับอื่น สามารถชี้แนวทางในการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง การกำหนดนโยบายของโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่างในการพิจารณา จากผลการวิจัยพบว่าการจัดทำแผนโรงเรียนส่วนมากพิจารณาจากสภาพปัจจุบันของโรงเรียนและผลการประเมินแผนงานและโครงการที่ผ่านมาซึ่งจะทำให้ทราบข้อมูล รู้ถึงปัญหาและความต้องการสอดคล้องกับความเป็นจริง มิใช่จากความรู้สึก สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์ พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เกี่ยวกับการนำสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชนมาใช้พิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนและให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์

ของโรงเรียนอีกทั้งผู้บริหารยึดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกันเป็นหลัก  
ในการวางแผน

การกำหนดกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนโรงเรียน  
ส่วนใหญ่พบว่า ขั้นก่อนวางแผนผู้บริหารโรงเรียนประชุมคณะครูจัดเตรียมข้อมูล  
โดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ว่ามีปัญหาและความต้องการ  
อย่างไร รวมทั้งรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์โครงการและผลการปฏิบัติงาน  
ของแผนปีที่แล้ว นับเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะข้อมูลมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการ  
ดำเนินการประเมินศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนบริหารโรงเรียนเพราะ  
ถ้าข้อมูลดีถูกต้องจะทำให้วางแผนได้ดีและถูกต้องเช่นกัน ขั้นวางแผนพบว่า ผู้  
บริหารประชุมคณะครูทั้งโรงเรียนเพื่อพิจารณาปรึกษาหารือในการจัดทำโครงการ  
พิจารณาเลือกโครงการที่จำเป็นและปฏิบัติได้ หลังจากนั้นทำเป็นรูปเล่มพร้อมทั้ง  
จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน ในการพิจารณาเลือกโครงการที่สำคัญและจำเป็นจริง ๆ  
เท่านั้น และจัดหางบประมาณจากภายนอกโรงเรียนมาสนับสนุนโครงการในบาง  
โครงการที่ปฏิบัติไม่ได้ก็จะส่งครูเข้าอบรมหรือขอคำแนะนำจากโรงเรียนอื่น ขั้น  
การดำเนินการตามแผนพบว่า ผู้บริหารประชุมคณะครูมอบหมายงานให้ผู้มีความรู้  
ความสามารถ ความถนัดและเหมาะสมเป็นเจ้าของโครงการตามมติที่ประชุม  
และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าของโครงการ  
เป็นผู้ควบคุมกำกับติดตามให้เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน การที่โรงเรียนส่วนมาก  
มอบหมายให้ครู-อาจารย์ที่มีความถนัดและความเหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่ดี เพราะจะ  
ทำให้งานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้รับมอบหมายงานได้รับการ  
ยอมรับจากที่ประชุม จะทำให้เกิดความภูมิใจและตั้งใจในการทำงานมากขึ้น  
นอกจากนี้ในระหว่างปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าของโครงการร่วมกำกับ  
ติดตามผลแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสนใจ จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ  
ขึ้น ประเมินผลพบว่าผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะครูทุกคนร่วมกันประเมินผล ใช้  
วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และสอบถามเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ แสดงให้เห็นว่า  
โรงเรียนมีการควบคุมกำกับงานในขั้นนี้มีประโยชน์มากเพราะสามารถนำผลการ  
ประเมินมาปรับปรุงแก้ไขงานโครงการ และใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนในปีต่อไป  
หากเป็นไปได้อย่างประเมินเป็น 4 ขั้นตอนคือก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการตาม

โครงการ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการและประเมินผลกระทบหรือติดตามผล จะเป็นผลดีมากกว่าประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการเพียงอย่างเดียว เพราะหากปฏิบัติงานมีปัญหาจะสามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วทันทีและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่าผู้บริหารจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินตามแผนและโครงการ อีกทั้งจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้ เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงโครงการสำหรับปีต่อไป

ด้านการจัดตั้งงบประมาณของโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่เป็นไปตามแผนของโรงเรียน โดยโรงเรียนพิจารณาดำเนินการกำหนดงบประมาณตามความจำเป็นและเหมาะสมเป็นเกณฑ์ สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติมากในเรื่องการกำหนดให้การจัดสรรงบประมาณของโรงเรียนมีการกระจายไปตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนเหมาะสมจากการสัมภาษณ์พบว่าในการดำเนินงานทุกงาน โรงเรียนต้องหางานนอกงบประมาณไว้ใช้จ่ายในการดำเนินการตามแผน ทำให้ผู้บริหารต้องควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุด

ปัญหาการวางแผนที่พบในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัญหาการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์คือขาดข้อมูลและข่าวสารสำหรับนำมาใช้กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากระบบการจัดเก็บข้อมูลของโรงเรียนประถมศึกษาขาดระบบการจัดเก็บและการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้โดยเร็ว เพราะส่วนมากเป็นข้อมูลดิบ ฉะนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการจัดระบบสารสนเทศในโรงเรียน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมถูกต้องต่อไป ปัญหาการกำหนดขั้นตอนในการวางแผนพบว่า มีบุคลากรและเวลาจำกัดที่จะปฏิบัติตามแผน เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและบุคลากรมีจำนวนน้อย ผู้บริหารจึงควรหาทางช่วยเหลือครูโดยการจัดทำวารสารแจกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผน ปัญหาการกำหนดงบประมาณพบว่า โครงการที่นำเสนอไม่ได้ระบุงบประมาณไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากโครงการต่าง ๆ ไม่ได้รับงบประมาณจัดสรร ทำให้ผู้เขียนโครงการมิได้กำหนดงบประมาณไว้แน่นอนชัดเจน จึงเกิดปัญหาในการหางบ

ประมาณมาเพื่อดำเนินการ ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริหารควรได้ชี้แจงให้ผู้เขียนโครงการ กำหนดให้ชัดเจนเพื่อจัดหางบดำเนินการได้ถูกต้องต่อไป

2. การจัดองค์การ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนจัดให้มีการเขียนโครงสร้างการบริหารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดโครงสร้างตามรูปแบบที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด คือ ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานทั้ง 6 งานและสมาชิกของแต่ละงาน โดยมีคณะกรรมการศึกษาเป็นที่ปรึกษา นอกจากนั้นโรงเรียนได้จัดให้มีแผนภูมิการจัดองค์การ และกำหนดอำนาจหน้าที่แต่ละงานแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจนสอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติมากในเรื่องจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาให้เห็นว่าใครมีหน้าที่อย่างไรไว้อย่างชัดเจนเหตุที่โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้มองเห็นภาพรวมของการบริหารโรงเรียนทั้งหมด การจัดสายบังคับบัญชาจะทำให้ทราบและเข้าใจ ลักษณะและขอบเขตของงานที่แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบ ได้ทราบว่าใครคือหัวหน้าและใครเป็นลูกน้องใคร แต่ละคนจะยืนอยู่ตรงจุดใดของระบบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ครู-อาจารย์ไม่เกิดความสับสนในการทำงานมองเห็นระบบของงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการติดต่อประสานงานตามสายงานการบังคับบัญชาในโรงเรียนจะพบว่ากำหนดโดยผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็กมีช่วงบังคับบัญชานั้น ทำให้เกิดผลดีในการติดต่อสื่อสารตามมา สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่พบว่าผู้บริหารชี้แจงและทำความเข้าใจกับครู-อาจารย์ในขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายงานได้อย่างชัดเจน สามารถกระจายงานในปริมาณที่เท่ากันใกล้เคียงกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนมีวิธีการติดต่อสื่อสารให้บุคลากร เข้าใจบทบาทและหน้าที่ตามสายงานโดยผู้บริหารแจ้งข่าวสารและ เปิดโอกาสให้คณะครูเสนอความคิดเห็นซึ่ง เป็นการสื่อสารสองทาง โดยหลักการเป็นการสื่อสารที่ดีทำให้ทุกคนเกิดความเข้าใจอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

ปัญหาในการจัดองค์การที่พบได้แก่ ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การพบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ส่วนที่มีบ้างคือ ขาดการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ำให้กับผู้ปฏิบัติงานทราบ ในการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายงานการบังคับบัญชาผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง และหมดความกังวลใจคือจะต้องกำหนดหน้าที่ (Job Function) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจ (Authority) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามปฏิบัติได้แน่นอนรวมทั้งมีการปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจกันให้เข้าใจถูกต้องทั้ง 2 ฝ่าย คือผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ดังที่สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่าองค์การจะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยเกินไป ปัญหาในการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการทำงานพบว่าบุคลากรขาดความรู้ความถนัดไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเนื่องจากปัญหาที่โรงเรียนไม่สามารถเลือกบุคลากรเพื่อมารับผิดชอบงานตามความต้องการได้งานบางอย่างจึงขาดผู้ที่มีความถนัดโดยเฉพาะจึงเกิดปัญหาได้ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่าการทำงานกันทํานิยมแบ่งตามลักษณะ เฉพาะ (Specialization) คือ ในการทำงานอย่างหนึ่งนั้น ถ้าแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัด งานก็จะมีประสิทธิภาพดีกว่าที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว ปัญหาการติดต่อสื่อสารตามสายงานพบว่า การติดต่อสื่อสารส่วนมากไม่มีปัญหาในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสามารถติดต่อได้ทั่วถึง และผู้บริหารใช้วิธีการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนหลายทางคือทั้งทางวาจาและลายลักษณ์อักษร แสดงว่าผู้บริหารให้ความสนใจในวิธีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ด้วย ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2523) กล่าวถึงข้อดีของการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการว่า "ความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารจะมีมากที่สุด แต่ก็มีความเสี่ยงที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจจะผิดไปจากความจริงได้มาก แต่กระนั้นก็ดี ถ้าหากผู้บริหารต้องการใช้ประโยชน์ของความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ก็อาจแก้ไขได้โดยการให้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องควบคู่กันไปกับการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ" ส่วนที่มีปัญหาคือการใช้ภาษา และถ้อยคำไม่ชัดเจนบางครั้งใช้หนังสือราชการแล้วไม่เปิดโอกาสให้ซักถามผู้บริหาร

ควรแก้ไขและต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญยิ่ง ไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านทำความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยทั่ว ๆ ไปแล้วการติดต่อสื่อสารยังเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการบริหารงานเพราะถ้าขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานในองค์การจะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

3. การจัดเจ้าหน้าที่ ผลการวิจัยปรากฏว่าโรงเรียนมีวิธีการให้ครู-อาจารย์เข้ารับผิดชอบงานโดยครูเลือกตามความถนัด ความสนใจ ความสามารถ และประสบการณ์มากที่สุดสอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการจัดครู-อาจารย์เข้าสอนได้เหมาะสมกับความรู้อาจารย์ส่วนใหญ่อธิบายว่าผู้บริหารโรงเรียนคำนึงถึงความสมัครใจเป็นสำคัญในการให้ครู-อาจารย์เข้ารับผิดชอบงานทำให้ครู-อาจารย์ทำงานด้วยความพึงพอใจสูงสุด เพราะในโรงเรียนขนาดเล็กมีครู-อาจารย์น้อย ครู-อาจารย์ต้องรับภาระหน้าที่คนหนึ่งหลายหน้าที่ กล่าวคือ ภาระหน้าที่ที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ให้โรงเรียนปฏิบัติจะมีเท่ากันหมด 6 งาน จะแตกต่างกันเฉพาะปริมาณงานเท่านั้น จึงต้องมีการคัดเลือกครู-อาจารย์เข้ารับผิดชอบงานด้วยความพึงพอใจของครู-อาจารย์เป็นหลักสอดคล้องกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเพรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานว่า คนจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยองค์ประกอบเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน ปัจจัยหนึ่งก็คือ ความสนใจในงานที่ทำ และผู้บริหารมีวิธีการให้ครูติดตามและสนใจที่จะปรับปรุงการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนมากที่สุด กิติมา ปรีดีติติก (2523) กล่าวถึงองค์ประกอบในการปรับปรุงการเรียนการสอนว่าประกอบด้วยการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานโรงเรียนที่จำเป็นต้องจัดขึ้น เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนและการทำงานของครู-อาจารย์ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะเป็นการส่งเสริมให้ครูกระตือรือร้นในการทำงานทำให้การทำงานของครูมีประสิทธิภาพสูง

ด้านการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพโดยการจัดประชุมทางวิชาการหรือส่งครูเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการ สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในการสนับสนุนให้ครู-อาจารย์ไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อนำความรู้และวิธีการที่ได้นำมาปรับปรุงการทำงานของคุณครู-อาจารย์นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บริหารสนับสนุนให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่งเสริมการจัดหาวารสาร หนังสือ เอกสารต่าง ๆ ไว้บริการคุณครู จะเห็นว่าผู้บริหารมีความสนใจที่จะพัฒนาบุคลากร โดยส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การดำเนินการจะดำเนินการเมื่อมีการแจ้งว่าจะมีการอบรม และผู้บริหารเห็นว่าน่าสนใจก็จะส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ในเรื่องนี้ผู้บริหารจะดำเนินการสอดคล้องกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด แต่บางครั้งก็สร้างความคับข้องใจให้กับผู้บริหารที่ไม่สามารถจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรขึ้นเองได้ เนื่องจากความจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณ บุคลากรต้องเสียสละค่าเดินทาง ค่าอาหารและค่าลงทะเบียนเข้ารับการอบรมเอง ผู้บริหารได้แก้ปัญหาโดยการส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ พัฒนาโดยจัดหาวารสาร หนังสือ เอกสารต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารเอง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ผู้บริหารสามารถและจัดให้มีขึ้นได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องอาศัยงบประมาณ อีกทั้งเมื่อครู-อาจารย์ไปอบรม-สัมมนาหรือศึกษาดูงานแล้ว โรงเรียนยังได้จัดให้มีกิจกรรมต่อเนื่อง โดยผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงานเสนอผลงานให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทราบ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการร่วมกัน มีความเข้าใจตรงกัน ย่อมเป็นผลดีต่อการบริหารงานและการทำงานร่วมกันต่อไป

ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพบว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูใหม่ในด้านการศึกษาเทคนิคก่อนให้ปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาด้วยตนเอง เป็นส่วนใหญ่นัก ทั้งยังได้จัดบริการและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานโดยจัดให้มีเอกสารหลักสูตร สื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอกับความต้องการ มีห้องสมุดและมุมหนังสือที่มาตรฐาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ผู้บริหาร

ปฏิบัติมากในเรื่องการจัดให้มีห้องสมุด ศูนย์วิชาการ และสื่อการสอนสำหรับครู-อาจารย์ชั้นในโรงเรียนเพื่อพัฒนาความรู้และการปฏิบัติงาน ทำให้ครู-อาจารย์ปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังจัดสวัสดิการสนองความต้องการของบุคลากรในเรื่องการดูแลสุขภาพและทรัพย์สิน ตลอดจนการช่วยเหลือด้านการเงิน เนื่องจากปัจจุบันพบว่าฐานะทางเศรษฐกิจของข้าราชการไทยตกต่ำมาก รวมทั้งครู-อาจารย์มีความเดือดร้อนมากในเรื่องการเงิน หากโรงเรียนส่งเสริมให้สวัสดิการช่วยเหลือด้านการเงินจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์เป็นอย่างยิ่ง เพราะไม่ต้องกังวลต่อสภาพเศรษฐกิจ โดยจะมุ่งทำงานและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า "คนเราย่อมไม่สามารถจะทำงานได้เต็มที่หากมีความกังวลใจเกี่ยวกับปัญหาการเงิน ดังนั้นหากไม่มีความกังวลก็ย่อมสามารถทำงานได้เต็มที่" นอกจากนี้ผู้บริหารยังปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและให้ความรู้เรื่องระเบียบวินัย ตลอดจนกรณีตัวอย่างแก่ครู-อาจารย์อยู่เสมอ สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนให้ความรู้แก่ครู-อาจารย์อย่างสม่ำเสมอในเรื่องของการรักษาระเบียบวินัย ทำให้ครู-อาจารย์มีความเข้าใจในเรื่องของการรักษาระเบียบวินัยเป็นอย่างดี ไม่พบข้าราชการครู-อาจารย์ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยกระทำผิดวินัยเลย

ปัญหาการจัดเจ้าหน้าที่ที่พบในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัญหาการคัดเลือกครูเข้ารับผิดชอบงานมีไม่เพียงพอในการทำงาน อีกทั้งไม่สามารถเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานได้ เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติ ต้องรับนโยบายจากหน่วยงานรับผิดชอบการประถมศึกษาระดับสูงขึ้นไป ภารกิจงานบุคลากรบางอย่าง เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือกบุคลากร ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในระดับอำเภอและจังหวัดแล้ว เหตุผลอีกประการหนึ่งคือโรงเรียนที่ศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรได้ตามที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด ส่วนใหญ่มีจำนวนระหว่าง 6-10 คน การบรรจุก็บรรจุตามอัตราว่างมิได้คำนึงถึงความต้องการของโรงเรียน อีกทั้งโรงเรียนไม่สามารถเสนอแนะหรือแสดงความ

งานของโรงเรียนได้ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหาและข้อจำกัดในเรื่องของบุคลากรมาก ปัญหาการพัฒนาบุคลากรพบว่า โรงเรียนไม่มีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ เช่น ค่าสมัคร ค่าที่พัก ค่าวิทยากร ค่าลงทะเบียน ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่าการอบรมต่าง ๆ มักจะให้ครู-อาจารย์เสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เอง ทำให้ครูขาดความสนใจและไม่ต้องการไปอบรม ในเรื่องนี้ผู้บริหารควรหาทางแก้ไข โดยกระตุ้นให้เกิดความรักในการแสวงหาความรู้มาเพิ่มเติม โดยการจัดสรรและอำนวยความสะดวกในด้านการเงิน ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรพบว่าโรงเรียนขาดงบประมาณในการจัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการ ผู้บริหารควรดำเนินการจัดสวัสดิการให้เพียงพอ ถึงแม้จะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณหรือบุคลากร แต่ก็มีสวัสดิการที่โรงเรียนจัดทำได้และไม่สิ้นเปลืองมากนัก เช่น การจัดบริการสินค้าราคาถูก การจัดอาหารกลางวันราคาประหยัด เป็นต้น

4. การอำนวยความสะดวก ผลการวิจัยปรากฏว่า การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการตัดสินใจโดยเสนอปัญหาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบแล้วตัดสินใจร่วมกันมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธาณี กาทอง (2530) ในเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 5 เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจสั่งการในการบริหารโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการโดยการเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วม ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการตัดสินใจที่ดีที่สุดตามหลักการ เพราะการตัดสินใจสั่งการด้วยวิธีนี้มีผลทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วยความพอใจของผู้ร่วมงานทุกฝ่าย เพราะวิธีการตัดสินใจโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การได้ร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาในทุกขั้นตอนของงาน เป็นการสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของ ทั้งได้ร่วมรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง เกิดสัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน เป็นการให้เกียรติและตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรผู้ร่วมงาน ดังที่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจว่า การให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีการวิจัยในต่างประเทศซึ่งยืนยันว่าครูซึ่งมีโอกาสร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาของ

โรงเรียนมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าครูที่มีส่วนร่วมในการบริหาร  
น้อย อีกทั้งวิธีการตัดสินใจสั่งการภายในโรงเรียนผู้บริหารจะสั่ง เป็นลายลักษณ์  
อักษรในงานที่มีความสำคัญมาก และสั่งด้วยวาจาในงานที่มีความสำคัญไม่มาก  
และเมื่อตัดสินใจสั่งการไปแล้วผู้บริหารมีวิธีการติดตามผลว่าผู้ปฏิบัติ เข้าใจคำสั่ง  
หรือไม่ ด้วยวิธีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติซักถามหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งสอดคล้อง  
กับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ในการดำเนินงานซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญ  
ของโรงเรียน ผู้บริหารจะสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง และ เปิดโอกาสให้ซักถาม  
ได้ นับเป็นสิ่งดี เนื่องจากปัญหาที่เกิดจากการสั่งการแล้วผู้ได้รับคำสั่ง ไม่เข้าใจ  
คำสั่ง หรือ เข้าใจคำสั่งคลาดเคลื่อนย่อมเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เกิดความ  
ขัดแย้งอาจมีผลเสียต่องานได้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสซักถามเมื่อได้รับ  
คำสั่ง จึง เป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน  
การตัดสินใจสั่งการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อมิให้เกิดปัญหา  
ต่อเนื่องตามมานั่นเอง ดังที่ Simon (1970) กล่าวถึงการตัดสินใจสั่งการไว้ว่า  
"การตัดสินใจสั่งการคือหัวใจสำคัญของการบริหาร" จากความหมายนี้จะเห็นว่า  
การตัดสินใจสั่งการมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะ  
ผลการปฏิบัติงานภายหลังการตัดสินใจสั่งการอาจนำไปสู่ความสำเร็จหรือความ  
ล้มเหลวได้

ด้านการมอบหมายงานพบว่า ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถทำงานที่  
ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงานและให้  
คำปรึกษาเมื่อมีปัญหานั้นเป็นสิ่งดี ซึ่งโดยหลักการแล้วจะระบุขอบเขต หน้าที่ความ  
รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ ควรได้มีการระบุอย่างชัดเจนไว้ในคำสั่งการมอบหมาย  
งานด้วย หรือการได้มีการประชุมชี้แจงถึงขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบและ  
อำนาจหน้าที่แก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจบทบาท  
อำนาจหน้าที่ของตนเองได้อย่างชัดเจน และเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของ  
ผู้ได้รับการมอบหมายให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ด้านการจูงใจพบว่า ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรด้วยการปฏิบัติ  
อย่างเสมอภาคกับครู-อาจารย์ทุกคน พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม  
และส่งเสริมความก้าวหน้าเมื่อมีโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรินทร์ เกตุษา

(2532) ในเรื่องความคิดเห็นของครู-อาจารย์เกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารใช้จูงใจครู-อาจารย์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจทั้ง 3 เรื่องอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารมีโอกาสนใกล้ชิดกับครู-อาจารย์ย่อมทำได้ง่ายกว่า การที่ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับครู-อาจารย์ทุกคนย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีเกิดความรักใคร่ ความห่วงใย ความสามัคคี ความเป็นกันเอง และในที่สุดเกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นที่มาของการทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ ไม่เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ มีกำลังใจในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง เกิดผลดีต่อโรงเรียน เพราะลาพังแต่เพียงเครื่องจักร เงิน วัสดุต่าง ๆ เป็นสิ่งหาชีวิตจิตใจไม่ได้ หากไม่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมใจกันทำงานให้เป็นผลดีได้ การบริหารงานองค์การก็จะไร้ประสิทธิภาพอย่างสิ้นเชิง ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวว่าวิธีการจูงใจที่ผู้บริหารปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี และเกิดขบวนการนั้นควรจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาจะไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรซึ่งต้องคอยจับผิด แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยการให้การยอมรับนับถือ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้เกียรติยกย่องทุกคนอย่างเสมอภาค ทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ มีแรงจูงใจที่จะทำงาน ในเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบผู้บริหารกระทำด้วยความยุติธรรมนั้นพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถดูแลการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติได้ส่งกฎเกณฑ์และแบบฟอร์มในการพิจารณาให้โรงเรียนยึดถือปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานในการทำงานของครู-อาจารย์และการพิจารณาของผู้บริหาร ผลปรากฏออกมาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทำให้การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นไปอย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ ทำให้ครู-อาจารย์ได้มีความรู้สึกว่าเป็นธรรมมากขึ้น เพื่อครู-อาจารย์จะไม่เกิดความท้อแท้และท้อถอยในการทำงานคือ เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ การส่งเสริมความก้าวหน้าแก่ครูเมื่อมีโอกาส เช่น การสนับสนุนครู-อาจารย์ไปอบรมดูงาน ประชุมสัมมนาทางวิชาการเพื่อพัฒนา

ความรู้ความสามารถ การส่งเสริมสนับสนุนโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเมื่อมี  
โอกาส แสดงให้เห็นว่าครู-อาจารย์ยังมีความต้องการในการที่จะพัฒนาตนเอง  
เมื่อผู้บริหารให้การสนับสนุนจึงมีผลทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำงานมากยิ่งขึ้นเพราะ  
การที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และการมีตำแหน่งที่สูงขึ้นย่อมเป็นที่ยอมรับใน  
สังคมมากขึ้น

ด้านการประสานงานพบว่าง การติดต่อประสานงานภายใน  
โรงเรียนผู้บริหารมีวิธีการดำเนินการประสานงานโดยตรงกับครู-อาจารย์เพราะ  
โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนครูอาจารย์มีน้อยสามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับ  
ครู-อาจารย์ และเป็นการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาระดับเดียวคือ  
ผู้บริหารประสานกับครู-อาจารย์ และครูอาจารย์ประสานกับผู้บริหาร นอกจากนี้ยัง  
มีการประสานงานของคนในระดับเดียวกันคือ ครู-อาจารย์กับครู-อาจารย์ด้วยกัน  
จากการสัมภาษณ์พบว่าครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ชอบการประสานงานแบบไม่เป็นทาง-  
การมากกว่าการประสานงานแบบเป็นทางการ เพราะจะทำให้รู้สึกเป็นกันเอง  
สะดวก และรวดเร็วกว่า เนื่องจากมีขั้นตอนน้อยกว่า ดังที่สมพงษ์ เกษมสิน  
(2523) กล่าวว่าบางครั้งบางโอกาส หากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจ  
จะทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้ หรืออาจไม่เกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน เพื่อหลีกเลี่ยง  
ความเสี่ยงความล่าช้าอันพึงบังเกิดจากการติดต่อแบบพิธีการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิด  
เกิดการประสานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการจะช่วยให้ได้มาก และดูจะ  
เป็นที่นิยมกันมาก การติดต่อประสานงานภายนอกโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียน  
ส่วนใหญ่ใช้วิธีดำเนินการเอง เนื่องจากการประสานงานเป็นสิ่งที่จำเป็นและมี  
ประโยชน์ต่อการปฏิบัติของโรงเรียนมาก ผู้บริหารจึงดำเนินการเองสอดคล้องกับ  
ความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ผู้บริหารเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน  
และหน่วยงานใกล้เคียงเพื่อประสานงาน และขอความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน  
บุคลากรอยู่ในระดับมาก ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า การประสาน  
งานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาท  
และความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอันมาก ส่วนการที่โรงเรียน  
ให้มีเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะในการติดต่อโดยมอบให้ฝ่ายประชาสัมพันธ์ด้วยนั้นก็เพื่อ  
เลือกใช้บริการทำให้เหมาะสมกับงานและความสำเร็จของงาน ก็ขึ้นกับความสามารถ

ของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร และครูจำนวนหนึ่ง เป็นครูห้องที่ที่รู้จักคนมาก ทำให้การติดต่อประสานงานสะดวกขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานมาก

ด้านการมีส่วนร่วมพบว่า ผู้บริหารมีวิธีการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือปฏิบัติงาน ด้านการแสดงความคิดเห็น และด้านการนิเทศภายในสอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์ พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ผู้บริหารให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน รวมทั้งให้โอกาสครู-อาจารย์ให้ข้อเสนอแนะทางแก้ปัญหาและร่วมปรึกษาหารืออย่างใกล้ชิด และทั่วถึง การให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในงานนั้นเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของครู-อาจารย์ที่เป็นมูลเหตุจูงใจให้ทำงาน ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ แม้แต่การให้มีส่วนร่วมในการบริหารร่วมตัดสินใจจะเป็นสิ่งช่วยให้ครู-อาจารย์มีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจของตนได้ เพราะยอมทำให้ครูอาจารย์มีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อโรงเรียน ดัง Barnard (1972) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือให้ครูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจประการหนึ่งคือ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงาน (The opportunity of enlarged participation) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน เซาเวร์ สาลีฉิน และคณะ (2529) ก็ได้พูดไว้ทำนองเดียวกันว่า การให้ครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ต่อนักเรียน และต่อหน้าที่การงานของตน การที่มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน มีส่วนเป็นเจ้าของมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันนั้นเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกอยากทำงาน

ปัญหาการอำนวยการที่พบในการวิจัยครั้งนี้พบว่า การตัดสินใจสั่งการผู้ที่ได้รับมอบอำนาจไม่กล้าตัดสินใจเนื่องจากขาดความรู้และประสบการณ์ นับเป็นปัญหาที่ยากที่ผู้บริหารต้องประสบอยู่เสมอ เพราะการตัดสินใจทุกครั้งมีผลกระทบต่อบงงานและองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดในองค์การ ผู้บริหารจะต้องไตร่ตรอง

เพื่อตัดสินใจให้ถูกต้อง เหมาะสมกับเหตุการณ์และรับผิดชอบทุกกรณี ฉะนั้นผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือชี้แนะแนวทางในการพิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า แล้วจึงพิจารณาผลดีผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมได้แล้วเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการต่อไป ปัญหาที่พบด้านการมอบหมายงานคือ บุคลากรมีไม่เพียงพอจึงทำให้งานล้นมือครู ผู้บริหารควรแก้ไขพยายามมอบหมายงานให้เหมาะสมและกระจายงานให้ทั่วถึงกันทุกคน และศึกษาถึงภูมิหลังครู-อาจารย์ทุกคน ไม่ควรเลือกคนที่มีภาระทางบ้านมาก ๆ มาเป็นหัวหน้างาน และถ้ามีการอบรมในเรื่องนั้น ๆ ก็ส่งไปอบรมหรือผู้บริหารใช้วิธีการนิเทศภายในควบคุมกำกับติดตามให้ครูอาจารย์ปฏิบัติงานได้ ข้อคำนึงถึงคือ การมอบหมายงานที่ดีคือ การที่ผู้บริหารใช้วิธีการมอบหมายงานที่คำนึงถึงความต้องการของครู-อาจารย์ และตรงกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งให้มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเอง ก็จะทำให้ครู-อาจารย์ได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัญหาที่พบด้านการจูงใจคือ มีข้อจำกัดในเรื่องโควต้าที่จะปูนบำเหน็จความชอบและผลงาน และไม่สามารถจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดให้ได้ เนื่องจากโรงเรียน-ประถมศึกษานาคเล็กครู-อาจารย์มีจำนวนน้อย จึงต้องรับหน้าที่หลายอย่าง บางครั้งงานล้นมือครู แต่ผลตอบแทนที่จะได้รับในการปูนบำเหน็จความชอบนั้นมีโควต้าให้ร้อยละ 15 เท่านั้นไม่เพียงพอกับการตอบแทนความดีความชอบ อันเป็นผลตอบแทนความสามารถ ความอุตสาหะในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารควรได้ชี้แจงระเบียบกฎเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนในกรณีปกติ 1 ขั้น และเลื่อนขั้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ 2 ขั้น อีกทั้งควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการกลั่นกรองก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเป็นขั้นสุดท้าย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและถูกต้องยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน ซึ่งสามารถลดความขัดแย้งได้อีกทางหนึ่งด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าไม่สามารถจัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการกำหนดให้ได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดอยู่หลายประการที่

โรงเรียนไม่อาจดำเนินการได้เต็มที่หรือดำเนินการไม่ได้เลย เช่น การขาดงบประมาณหรือกองทุน ความพร้อมในด้านบุคลากรที่จะเป็นผู้ดำเนินการ อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารพยายามคิดหาวิธีการและคำนึงถึงหลักการจัดสวัสดิการที่สนองความต้องการของครู-อาจารย์มากขึ้น ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า หลักของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ดีต้องตรงตามความประสงค์ของผู้รับบริการ จะช่วยสร้างสรรค์พันธะทางใจขึ้นระหว่างองค์กรกับพนักงานเจ้าหน้าที่ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาทางจัดสวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการ โดยการหาเงินนอกงบประมาณมาดำเนินการเพื่อผลการปฏิบัติงานต่อไป การประสานงานพบว่า การประสานงานภายนอกทำได้ไม่ทั่วถึง เนื่องจากบุคลากรมีน้อยและขาดเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อได้กับทุกหน่วยงาน ผู้บริหารควรปรับปรุงและส่งเสริมให้มีการจัดระบบในการติดต่อประสานงาน เช่น จัดให้มีการติดตั้งเครื่องโทรศัพทเพื่อการติดต่อประสานงานได้รวดเร็ว จัดทำจุลสารเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแจกจ่ายบุคคลภายนอกได้ทราบความเคลื่อนไหวของโรงเรียน จัดประชุมปรึกษาหารือกับครู-อาจารย์ทุกคนในโรงเรียนเพื่อประสานความคิดเห็นร่วมกัน รูปแบบการประสานงานดังกล่าวข้างต้นจะช่วยแก้ปัญหาการประสานงานภายนอกให้ทั่วถึงได้ ปัญหาการมีส่วนร่วมพบว่าบุคลากรมีภาระมากไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมได้ เนื่องจากบุคลากรมีน้อยและทุกคนมีภาระหน้าที่มาก เมื่อผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทำให้ครู-อาจารย์รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระรับผิดชอบ อีกทั้งไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมทุกกิจกรรมได้ บางครั้งทำให้เกิดความท้อถอยที่จะทำงาน ผู้บริหารควรเสริมสร้างการทำงานปลุกฝังให้ครูมีความรับผิดชอบ และพยายามบูรณาการงานพิเศษต่าง ๆ ให้อยู่ร่วมกับงานประจำ เพื่อให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นการเพิ่มงานเป็นภาระให้ครู-อาจารย์

5. การควบคุม ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการใช้ระบบการควบคุมกับการปฏิบัติงาน 3 แบบคือ 1. ใช้การรายงานผลการปฏิบัติงาน 2. ใช้การนิเทศภายในในการแก้ไขข้อบกพร่อง 3. ใช้การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 3 วิธีที่ใช้ในการควบคุมเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

ทุกคนในโรงเรียน สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ผู้บริหารจัดให้มีการตรวจสอบชิ้นงานภายในโรงเรียนเพื่อเป็นการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน จะเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญการควบคุมการดำเนินงาน เพราะการควบคุมเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ข้ออุปสรรคได้ทันที่และสามารถทราบผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน สามารถนำผลงานนั้นไปพิจารณาปรับปรุงงานในส่วนอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการต่อไปให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การควบคุมงานยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การดำเนินไปถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ดังที่ สุภาภรณ์ ศรีพหล (2523) กล่าวว่าผู้บริหารมีหน้าที่ควบคุมสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ในการรายงานผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารดำเนินการให้บุคลากรรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานและรายงานเป็นระยะ เป็นส่วนมาก ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากการรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหानกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ และเพื่อใช้ในการนำมาวางแผนหรือปฏิบัติงานในปีต่อไป และให้รายงานผลการปฏิบัติงานโดยการบันทึกหรือจัดพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษรและรายงานในที่ประชุมของโรงเรียนสอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ผู้บริหารให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนรายงานถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลงานของตนเอง เสนอต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ และเป็นประจำ ซึ่งจากการวิเคราะห์แล้วการกำหนดให้ครู-อาจารย์รายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารทราบเป็นระยะ และเป็นลายลักษณ์อักษรนั้นเป็นการตรวจสอบการทำงานซึ่งมีความจำเป็นมากเพราะการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่อยู่ที่การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน จากการรายงานผู้บริหารจะทราบความเคลื่อนไหว ข้อผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนได้ทันที่ก่อนที่จะมีความเสียหายเกิดขึ้น นอกจากนี้การนิเทศงานยังมีบทบาทสำคัญต่อการควบคุมงาน เพราะการนิเทศเป็นกรรมวิธีที่

ทราบว่าการทำงานนั้นได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีการนิเทศงานที่ดีโดยมีการควบคุมงานที่เหมาะสมและพอดี ให้ทุกฝ่ายได้ทราบข้อบกพร่องของตน รวมทั้งให้มีการร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้งการควบคุมตนเองเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย หากแต่ผู้บริหารต้องตระหนักว่าการนิเทศงานมิใช่เพียงแต่การค้นหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติเท่านั้น แต่ควรจะรู้ถึงความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นที่ใด ควรจะแก้ไขความผิดพลาดเหล่านั้นได้อย่างไร

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารมีวิธีการแจ้งการประเมินการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคลากรทราบโดยแจ้งให้ทราบในที่ประชุมและขอความคิดเห็น สอดคล้องกับความคิดเห็นของครู-อาจารย์พบว่า ผู้บริหารได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นพื้นฐานในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดการประเมินลักษณะงานในการประเมินชัดเจนแจ้ง ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความต้องการผู้บริหารจะสอบถามความคิดเห็นทุกฝ่ายเพื่อขอความคิดเห็นและหาแนวทางแก้ไข นอกจากนี้พบว่าถูกต้องตามหลักการดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะมีข้อโต้แย้ง เกิดขึ้นเสมอระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินควรระมัดระวัง และพึงถึงข้อคิดต่อไปนี้คือแบบประเมินต้องได้รับการยอมรับจากผู้ถูกประเมินและควรได้มีการชี้แจงให้ผู้ประเมินเข้าใจถึงแบบและวิธีการประเมินอย่างถ่องแท้ถูกต้อง

ปัญหาการควบคุมที่พบคือ ปัญหาการรายงานพบว่าการรายงานไม่ชัดเจน เนื่องจากครู-อาจารย์คิดว่าไม่มีประโยชน์ที่จะรายงานและไม่เห็นความสำคัญ เนื่องจากไม่ได้รับความเอาใจใส่ต่อการรายงานผล ไม่มีข้อมูลย้อนกลับ ไม่มีคำติชม และไม่ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องของรูปแบบการรายงาน เป็นต้น ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาเนื่องจากการพิจารณาความดีความชอบของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ในปัจจุบัน ได้ถือปฏิบัติตามเกณฑ์ของ สพช. และเปิดกว้างให้จังหวัดและโรงเรียนแก้ไขเพิ่มเติมให้เหมาะสมได้ แต่ที่จะพบปัญหาอยู่บ้างก็คือปัญหาความไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับผลการพิจารณา ผู้บริหารควรหาทางแก้ไข โดยการชี้แจงทำความเข้าใจในในระบบการประเมิน ตลอดจนบทบาทของตนในเรื่องนี้

และให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานงานและกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการประเมิน เช่น ระยะเวลาที่จะประเมิน เป็นต้น ปัญหาการแก้ไขข้อบกพร่องพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาที่พบข้างก็คือ บุคลากรไม่ยอมรับวิธีการแก้ไขข้อบกพร่อง และไม่ให้ความร่วมมือและสนใจในการแก้ไขข้อบกพร่อง การที่บุคลากรมีความรู้สึกเช่นนี้ ผู้บริหารต้องหาทางแก้ไขให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะหาวิธีการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องร่วมกัน ผู้บริหารไม่ควรชี้แนะข้อแก้ไขแต่เพียงผู้เดียว ควรพยายามลดช่องว่างระหว่างวัยและตำแหน่งให้ได้ จะเกิดประโยชน์ต่อการแก้ไขข้อบกพร่องได้ อีกทั้งการแก้ไขจะต้องกระทำในทันทีทันใด หากทิ้งไว้อาจจะ เป็นผลเสียต่อการดำเนินงานไม่บรรลุถึง เป้าหมายที่ต้องการได้

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1.1 ควรจัดทำคู่มือครู-อาจารย์ในโรงเรียน เพื่อเป็นสื่อกลางให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน แผนภูมิขอบข่ายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่ง แผนงานควรจัดทำที่ครบทุกแผน โดยเฉพาะแผนการควบคุมกำกับและติดตาม และแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว 5 ปี เพื่อเป็นแนวทางการจัดโครงการในอนาคต ตลอดจนระบบสารสนเทศของโรงเรียน ควรรวบรวมให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

1.2 โรงเรียนควรจัดงบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดสรรให้โดยการหาเงินบริจาคหรือจัดงานโรงเรียนหารายได้พิเศษ เพื่อนำเงินมาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอตลอดเวลา จะทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความราบรื่น อันจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียน ตลอดทั้ง เครื่องอำนวยความสะดวกและสภาพอาคารสถานที่ให้สวยงามเป็นระเบียบสง่างาม จะทำให้จิตอาสาครู-อาจารย์แจ่มใส รื่นหูรื่นตา มีกำลังใจในการทำงาน เป้าหมายเพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1 ควรเผยแพร่กระบวนการบริหารงานและปัญหาที่เกิดจากการวิจัย ของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงให้โรงเรียนอื่น ๆ ได้นำไปศึกษาเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

2.2 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1 ควรให้ความช่วยเหลือโรงเรียนในสิ่งที่โรงเรียนยังมีปัญหา เช่น จัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนโรงเรียน เทคนิคการนิเทศภายใน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ตามเป้าหมาย การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากทางราชการกำหนด การเพิ่มเติมโควต้าที่จะป้อนเข้าเห็นใจความชอบตามผลงานให้ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นต้น

2.3 สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรให้กับโรงเรียน ควรให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน โรงเรียนควรจัดให้มีการวางแผนกำลังคนระยะยาวและเป็นระบบ เพื่อเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยหลักของการบริหารการศึกษาที่สำคัญที่สุด

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องเดียวกันนี้ในเขตการศึกษาอื่นหรือในสถาบันการศึกษาระดับอื่น เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกับผลการวิจัยครั้งนี้

2. เนื่องด้วยโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ มีหลายขนาดจึงควรที่จะได้ทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบถึงปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารในสังกัดทุกขนาด

3. ควรได้มีการวิจัยเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ