

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 วิธีดำเนินการวิจัย
- 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.4 สรุปผลการวิจัย
- 5.5 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.6 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อศึกษาหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาระบบบริหารการศึกษา

#### 5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

- 1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอน จำนวน 3,441 คน กลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากร 3,441 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง R.V. Krejcie และ D.W. Morgan แล้วกำหนดชั้นตอนการสุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียน โดยการเทียบสัดส่วนได้กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดที่ 1 จำนวน 135 คน โรงเรียนขนาดที่ 2 จำนวน 132 คน โรงเรียนขนาดที่ 3 จำนวน 69 คน โรงเรียนขนาดที่ 4 จำนวน 16 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 352 คน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 ตามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 ตามความคิดเห็นทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และการเสนอแนวทางปรับปรุงพัฒนาการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาระบบเปิด

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่ง และรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยได้รับแบบสอบถามคืนทั้งสิ้น จำนวน 352 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC เพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### 5.4 สรุปผลการวิจัย

#### 5.4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 คน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 30 คน ครูปฏิบัติการสอน จำนวน 316 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุราชการ 16 ปีขึ้นไป และสังกัดโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียน 2,500 คนขึ้นไปมากที่สุด

#### 5.4.2 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา

ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนปฏิบัติงานด้านการปฏิรูปการศึกษาอยู่ในระดับ “มาก” ทุกข้ออันดับแรกคือเห็นด้วยต่อการปฏิรูปโรงเรียน และสถานศึกษาในโรงเรียน และสถานศึกษาที่ตนเองสังกัดว่ามี การจัดทำแผนที่ตั้งสถานศึกษา (School Mapping) ของโรงเรียนและสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทและนำแผนที่ไปปฏิบัติอย่างจริงจังกำหนดขนาดของแต่ละโรงเรียนให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น อีกทั้งให้คำนึงถึงการจูงใจให้ผู้ปกครองเห็นประโยชน์ของการส่งบุตรหลาน

ไปเรียนในโรงเรียนทั้งให้จัดกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยท้องถิ่นร่วมดำเนินการ รองลงมาคือความคิดเห็นข้อที่ 3 ความเห็นด้วยต่อการปฏิรูป และบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียน และ ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนด้านการปฏิรูปการศึกษา มาก อันดับสุดท้ายคือความคิดเห็นข้อที่ 8 เกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการปฏิรูปการศึกษาในระดับจังหวัดด้านการบริหารแผนงาน โครงการ และงบประมาณว่า การกำหนดหน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบการจัดบริการทางการศึกษาและองค์กรประสานงานในระดับจังหวัด สำหรับบริหาร การศึกษาในท้องถิ่นและในการจัดบริการทางการศึกษาทุกระดับทุกประเภทเพื่อให้เกิดความ ชัดเจนในด้านการกิจ พื้นที่บริการ งบประมาณและบุคลากรตลอดจนแบ่งสัดส่วนความรับผิดชอบ การจัดบริการ

#### 5.4.3 ความคิดเห็นต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ด้านการบริหารแบบ มีส่วนร่วม

ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น

มีความคิดเห็นว่าการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมปฏิบัติอยู่ใน ระดับ “มาก” อันดับแรกคือ ความคิดเห็นข้อที่ 7 ว่าท่านมีความภาคภูมิใจกับการที่โรงเรียน ของท่านได้รับรางวัลต่าง ๆ มากรองลงมาคือความคิดเห็นข้อที่ 7, ความคิดเห็นข้อที่ 1, การแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อร่วมพิจารณาการพัฒนาโรงเรียน ลำดับสุดท้ายคือความคิดเห็น ข้อที่ 6 การเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็น อยู่ในระดับ “ปานกลาง” อันดับแรกคือ ความคิดเห็นข้อที่ 12 ว่ามีความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วม ของท่านและชุมชนในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา และความคิดเห็นในระดับปานกลางอันดับ สุดท้ายคือ ความคิดเห็นข้อที่ 9 โรงเรียนมีชุมชนเข้ามาเป็นกรรมการต่าง ๆ ของโรงเรียน

#### 5.4.4 ความคิดเห็นต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ด้านบทบาท ของผู้บริหารโรงเรียน

ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความคิด เห็นว่าการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาด้านบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” อันดับแรกคือ ความคิดเห็นข้อที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อพัฒนางานทุกด้านมาก รองลงมาคือ ความคิดเห็นข้อที่ 11, นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ ปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนการสอน และความคิดเห็นระดับมากเป็นอันดับสุดท้ายคือความคิด เห็นข้อที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนมีการประชุมอบรมหรือสัมมนาเพื่อให้ความรู้แก่คณะกรรมการ โรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ปานกลาง” 2 อันดับคือ ความคิดเห็นข้อที่ 12 ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายให้กับนักเรียนและความคิดเห็นข้อที่ 1

ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายของโรงเรียน มีการประชุมชี้แจงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายทราบ

#### 5.4.5 ความคิดเห็นต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ด้านการประเมินผล การปฏิบัติงาน

ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความคิดเห็นว่าการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” อันดับแรกคือความคิดเห็นข้อที่ 3 โรงเรียนมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน รองลงมาคือ ความคิดเห็นข้อที่ 9 มีความพึงพอใจต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นระดับมากเป็นอันดับสุดท้ายคือความคิดเห็นข้อที่ 4 โรงเรียนมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ปานกลาง” คือความคิดเห็นข้อที่ 10 โรงเรียนมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่ชุมชน

#### 5.4.6 แนวทางการปรับปรุงพัฒนาการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา

จากการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

1) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความคิดเห็น 3 ลำดับแรกตามลำดับดังนี้

(1) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นข้อเสนอแนะแนวความคิด และการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 57.68

(2) ควรให้ครู ชุมชน มีบทบาทในเรื่องการวางแผนและนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 21.21

(3) ระดมพลังสมองบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชนในการวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขพัฒนาร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 12.12

2) ด้านบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความคิดเห็น 3 ลำดับแรกตามลำดับดังนี้

(1) ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายที่ได้วางแผนร่วมกัน หรือมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแล้วคอยกำกับติดตาม แก้ไขข้อบกพร่อง คิดเป็นร้อยละ 30.30

(2) ผู้บริหารควรเป็นผู้ประสานให้คำแนะนำ ติดตามผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 21.21

(3) กระจายงานบริหารไปตามฝ่ายต่าง ๆ แล้วให้บทบาทแก่ฝ่ายต่าง ๆ อย่างจริงจัง คิดเป็นร้อยละ 15.15

3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความคิดเห็น 3 ลำดับแรกตามลำดับ ดังนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำเป็นระบบและแจ้งผลการประเมินให้ชัดเจน และควรนำผลการประเมินไปปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 30.30

(2) ควรประเมินด้วยหลักวิชาการและเป็นไปตามสภาพความเป็นจริง คิดเป็นร้อยละ 27.27

(3) ควรมีการแจ้งให้ทราบและให้กำลังใจเพื่อเป็นการส่งเสริมให้การพัฒนางานครั้งต่อไป คิดเป็นร้อยละ 18.18

## 5.5 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่นต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

### 5.5.1 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา

สภาพการปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายและมาตรการการปฏิรูปการศึกษาไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (2540-2544) และกำหนดแนวทางการปรับปรุงสถานศึกษาให้มีสภาพความพร้อมที่จะดำเนินการปฏิรูปการศึกษาโดยกำหนดเป็นบัญญัติ 10 ประการเพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน เป็นโรงเรียนในอุดมคติ และพร้อมที่จะดำเนินการปฏิรูปได้อย่างเต็มรูปแบบ กรมสามัญศึกษา (2540) ยังได้กำหนดเป้าหมาย องค์กรปฏิรูปการศึกษาของกรมสามัญศึกษาและแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกรมสามัญศึกษาไว้ 4 ด้านคือ การปฏิรูปโรงเรียน สถานศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน และการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา

ในส่วนขององค์กรปฏิรูปการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้การมัธยมศึกษา การศึกษาสงเคราะห์และการศึกษาพิเศษบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูป

การศึกษา จึงได้จัดองค์การปฏิรูปการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขึ้นโดยดำเนินการใน 3 ระดับคือ ระดับกรม ระดับจังหวัด ระดับโรงเรียน โดยเฉพาะในระดับโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา จะจัดตั้งคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูในโรงเรียน ประชาชน และผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น และข้าราชการ ซึ่งไม่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในสัดส่วน 3 : 2 : 2 : 2 ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (2539) โดยมีหน้าที่กำหนดแผนการปฏิรูปโรงเรียน ตรวจสอบความก้าวหน้า กำหนดแนวทางการปรับปรุงโรงเรียน รับทราบรายงานความก้าวหน้าของโรงเรียน ให้การสนับสนุนในด้านการเงินและการเผยแพร่ชื่อเสียงของโรงเรียน และยังกำหนดแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนในแต่ละด้านคือ ด้านการปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษาเร่งรัดให้โรงเรียนในสังกัดทุกแห่งดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ จัดบรรยากาศด้านกายภาพภายในโรงเรียนให้ร่มรื่น สวยงาม สะอาด ปลอดภัยและส่งเสริมการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา เร่งปฏิรูปการสรรหาและการพัฒนาครู ทั้งที่ทำการสอนในโรงเรียนในสังกัดและนอกสังกัด รวมทั้งพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ด้านการปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน เร่งรัดการปฏิรูปหลักสูตรและการจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยการจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ มีอุปกรณ์ครบและมีครูพร้อมที่จะสอนได้ จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสอน ปรับปรุงวิธีการวัดผลประเมินผล

### 5.5.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา

#### 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

สภาพการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมเห็นด้วยต่อการปฏิรูประบบบริหารศึกษาด้านการมีส่วนร่วมในระดับ “มาก” โดยภาพรวม จากผลการวิจัยดังกล่าวอธิบายได้ว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติของโรงเรียนในการให้ข้าราชการครู ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากกรมสามัญศึกษา (2540) ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ (2540) ที่มุ่งกระจายอำนาจเพื่อเอื้อให้สถานศึกษามีอำนาจตัดสินใจในด้านการบริหารและการจัดการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในท้องถิ่นมากที่สุด พัฒนาการรองรับการกระจายอำนาจในระดับจังหวัดให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วม

ของครอบครัว ชุมชน และเอกชน มุ่งส่งเสริมบทบาทครอบครัว ชุมชน และเอกชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาในส่วนของกรมที่มีส่วนร่วมของข้าราชการครูนั้น อคิน รัชพัฒน์ ; เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง และคณะ (2527) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในชั้นการประเมินผลเป็นขั้นที่ครูผู้สอนเข้ามามีบทบาท และส่วนร่วมในการประเมินว่าการทำประโยชน์แก่โครงการโดยการช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ วัสดุ อุปกรณ์ และแรงงาน หรือโดยการบริการและประสานงานตลอดจนการดำเนินงานขอความช่วยเหลือจากภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมาคมสาธารณสุขอเมริกา (America Public Health Association) อ้างถึงในบัญชา แก้วส่อง, 2531 ว่า ครูจะให้ความร่วมมือ (Cooperation) ต่อแผนงานที่ริเริ่มโดยหน่วยงานซึ่งอาจต้องการความช่วยเหลือจากครูในด้านเวลา ทรัพย์สิน และแรงงาน เพื่อช่วยให้โครงการประสบผลสำเร็จ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของคมสัน ศรีมานะศักดิ์ (2537) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูโรงเรียนสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูในโรงเรียนทุกขนาดมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเหมือนกันกับคำตา ราชมณี (2537) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารงานบริหารทุกงาน ในระดับมาก ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน การตัดสินใจโดยให้ความสำคัญวิธีการมอบหมายงานตามความมากน้อยและความสนใจ

## 2) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

สภาพการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ด้านบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเห็นด้วยต่อการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาด้านบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในระดับ “มาก” โดยภาพรวมจากผลการวิจัยพบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับ “มาก” อันดับแรกคือผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อพัฒนางานทุกด้าน มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียน มีการประชุมชี้แจงนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายทราบ และผู้บริหารนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนคือการบริหารงานศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบหลายอย่างที่สำคัญ ที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งคือผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำนโยบายมาปฏิบัติให้เกิด

ผลสำเร็จ วรสิทธิ์ เชาวน์ปัญญา (2523) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนว่า การแสดงออกในการบริหารงานโดยการจัดการติดตาม กำกับ นิเทศ สนับสนุน และประสานงานการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, 2533 สรุปถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนว่า บทบาทในการจัดหาทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนในโรงเรียน บทบาทในการประชาสัมพันธ์ การประสานงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน Knezevick (1984) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน บทบาทเป็นนักวางแผน หมายถึง เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้น ระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับกรมสามัญศึกษา (2533) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน คือกำหนดนโยบายและชี้แจงแนวปฏิบัติในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์นโยบายจากหน่วยเหนือคือ กรม กระทรวง รัฐบาล นำมาวางนโยบายของโรงเรียนพร้อมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจนกำหนดกรอบแผนงานผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นผู้กำหนดกรอบงานโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบาย เพื่อให้สอดคล้องกับแผนโครงการ กิจกรรม รวมทั้งการประเมินผลงานเพื่อพัฒนาการประชาสัมพันธ์และรายงานผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดรูปแบบ และแนวทางการประเมิน สุพล วัจนินท์ (2539) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมากต้องมีหลักในการจัดการ มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาต้องมี บทบาทเป็นนักพัฒนาองค์การและมองการณ์ไกล เป็นผู้นำในการนำภูมิปัญญาของท้องถิ่น ทรัพยากร ท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการ ศึกษา จัดหาทุนมาสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการ ประสานงานขอความช่วยเหลือจากภาครัฐ เอกชน และชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการ

### 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเห็นด้วยต่อการปฏิรูปการบริหารการศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับ “มาก” โดยภาพรวม โดยมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการที่โรงเรียนมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยดังกล่าวอธิบายได้ว่าการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ผลนั้นเนื่องจากกรมสามัญศึกษา (2533) ได้กำหนดขั้นตอน

การบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนว่า ขั้นตอนการติดตาม นิเทศนั้นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมติดตาม ดูแลและนิเทศช่วยแก้ปัญหาในการพัฒนา สร้างขวัญกำลังใจให้งานเป็นไปตามแผน และโครงการในขั้นตอนของการประเมินผลงานนั้น เพื่อพัฒนาการประชาสัมพันธ์และรายงาน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดรูปแบบและแนวทางประเมิน ติดตามผลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ สมิต สัจฉกร (2538) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผนการจัดองค์การเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมดูแลงานที่ต้องมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ และยังคงกำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการประสานงานโดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานและบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการสอดคล้องกับ วินัย แสนมณี (2531) ซึ่งสรุปผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบระบบการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ว่าฝ่ายบริหาร และผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนเห็นว่าเป็นปัญหาในระดับมากทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผนได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนวางแผน ขั้นนำไปปฏิบัติ ขั้นการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผลมีความไม่เหมาะสมและขาดประสิทธิภาพ การจัดองค์การและการจัดระบบติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผลพร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร และสอดคล้องกับมานิตย์ สิทธิเวช (2532) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า ขั้นตอนติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน โรงเรียนได้กำหนดแผนควบคุมงานติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและปรับปรุงการปฏิบัติงานรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปี มีปัญหาในขั้นติดตามควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

#### 4) แนวทางการปรับปรุงพัฒนาการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา

จากผลการวิจัยในแนวทางปรับปรุงพัฒนาการปฏิรูประบบบริหารการศึกษานี้ มีประเด็นที่มีความสำคัญเป็นประเด็นหลักของแนวทางปรับปรุงพัฒนา ดังนี้

- (1) ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอ

ความคิดเห็นข้อเสนอแนะแนวความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ กรมสามัญศึกษา (2540) ว่า (1) ด้านการบริหารการศึกษายังประสบปัญหาด้านระบบบริหารเพื่อรองรับการกระจายอำนาจให้โรงเรียนต่าง ๆ และหน่วยงานหลักในระดับจังหวัดและท้องถิ่นเพื่อการมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน พัสดุ บางส่วนยังขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง และทำให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ (2) ขั้นตอนการปฏิบัติงานของโรงเรียน และหน่วยงานต่าง ๆ มีความยุ่งยาก และซ้ำซ้อนในบางเรื่อง (3) ไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน สำหรับสายงานการนิเทศก์และการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด (4) ปัญหาความล่าช้าในการพัฒนาองค์กรหลักทุกระดับของกรมสามัญศึกษา ในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (2540-2544) กับการปฏิรูปการศึกษาว่า การเร่งรัดปรับปรุงและพัฒนาการบริหารและการจัดการทั้งในด้านรูปแบบ วิธีการ วิทยาการ เทคโนโลยี ข้อมูล สารสนเทศ รวมทั้งการส่งเสริมการ กระจายความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาไปสู่หน่วยงานทางการศึกษา ระดับจังหวัด และโรงเรียนให้มากขึ้นโดยการกำหนดมาตรการด้านการมอบอำนาจและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับจังหวัดและโรงเรียนให้มากขึ้น และสอดคล้องกับ สงบ ลักษณะ (2539) ได้ศึกษาแนวคิดเรื่องการใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาว่าการมอบอำนาจอย่างแท้จริงให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานปฏิบัติประกันคุณภาพในความโอบอ้อมดูแลของชุมชนจะเป็นทิศทางที่ช่วยให้สถานศึกษารับผิดชอบต่อชุมชนมากขึ้นเป็นกลวิธีที่จะช่วยให้ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาได้มากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ สิปปนนท์ เกตุทัต (2539) กล่าวไว้ในเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษาว่า การปฏิรูประบบการจัดการจะต้องเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารการศึกษาที่ภาครัฐ ในส่วนกลางรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจให้กระจายบทบาทออกสู่หน่วยปฏิบัติและฝ่ายหรือกลุ่มคนอื่น ๆ มากขึ้น เปิดโอกาสให้ความคิดริเริ่มของฝ่ายต่าง ๆ ได้แตกหน่อเติบโต องค์กรธุรกิจเอกชน ชุมชน ครอบครัว สถาบันศาสนาจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมจัดกิจกรรมหรือดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของคนทุกเพศทุกวัยได้ แนวปฏิบัติในส่วนนี้มุ่งเน้นการรื้อปรับระบบการจัดการศึกษาให้เป็นการบริหารการศึกษาโดยกลุ่มสถานศึกษาและชุมชน เร่งจุดใจภาคเอกชนเข้าร่วมจัดการศึกษา การรื้อปรับระบบอุดมศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา ตลอดจนการระดมทรัพยากรและสรรพกำลังจากทุกส่วนในสังคมเพื่อการศึกษาของเด็ก เยาวชน ชุมชน และปวงชน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ทองอยู่ แก้วไทรยะ (2539) กล่าวไว้ในภาพอนาคตของการศึกษาไทย 2550 : ประสบการณ์

จากการศึกษาดูงานการปฏิรูปการศึกษาในสหรัฐอเมริกาว่า การบริหารการจัดการต้องคืนความรับผิดชอบการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุดคือ โรงเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน และกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การกำหนดเกณฑ์แห่งความสำเร็จ การประเมินผลและการตรวจสอบคุณภาพทางการศึกษาลงไปสู่สถานศึกษา โดยความเห็นชอบและเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษา

(2) ด้านบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายที่ได้วางแผนร่วมกัน หรือมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติแล้วค่อยกำกับติดตามแก้ไขข้อบกพร่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญา สาร (2526) ว่า การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนและเข้าใจตรงกับบุคคลอื่นที่คาดหวังด้วย ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ระเบียบ กฎหมาย กรอบนโยบายของหน่วยงาน เป็นแนวทางปฏิบัติและแสดงบทบาทหน้าที่ออกมาให้ประจักษ์ชัดโดยใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ และบุคลิกภาพที่ดีอย่างเหมาะสมจึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย ตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2529) ว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้วางแผน (The Leader as planner) เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจร่วมกับบุคลากรในหมู่ของตนว่าควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุผลตามต้องการ ผู้บริหารมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และจะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร และสอดคล้องกับ ก่อ สวัสดิพานิชย์ (2531) ว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลักและต้องคำนึงเสมอว่างานที่มีเป้าหมายเพื่อให้แผนระยะยาวบรรลุผลดังกล่าวว่า “ปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญในความสำเร็จคือ ความยุ่งยากและความหลากหลายของภารกิจเฉพาะหน้าแต่ละวันที่ช่วงชิงเวลาของนักบริหารในการวางแผน และการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ” และเปลี่ยน พากเพียร (2537) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นทั้งผู้บริหารและผู้ประสานงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิบัติงานด้านการศึกษาจะต้องทำหน้าที่กำกับดูแลประสานงานให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย แต่การจะปฏิบัติงานให้สมกับความคาดหวังของฝ่ายต่าง ๆ ได้จะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของคนกำหนด บทบาทหน้าที่ของตนให้ชัดเจน และปรับบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับความคิดเห็น หรือความคาดหวังของหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เกิดการยอมรับ เชื่อถือ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือมากขึ้น สอดคล้องกับ ประมวล อินทศรี (2537) ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบต่อภารกิจที่กรมสามัญศึกษา

มอบหมาย ต้องมีความสามารถในการบริหารโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ โดยให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันให้ได้ตามวัตถุประสงค์ของกรมเจ้าสังกัดมากที่สุด และผู้ร่วมงานมีความซัดแย้งน้อยที่สุด โดยอาศัยความรู้ ความชำนาญทางสังคมวิทยาอย่างเพียงพอที่จะเข้าใจเรื่องผลประโยชน์ระหว่างสถาบัน และบุคคลในโรงเรียนนั้น ๆ และต้องมีความรู้ทางจิตวิทยามากพอที่จะเข้าใจความแตกต่างของปัจเจกชนและมูลเหตุจูงใจของผู้ร่วมงานด้วย

### (3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรทำเป็นระบบ และแจ้งผล

การประเมินให้ชัดเจนและควรนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาของกรมสามัญศึกษา (2539) ว่า จะต้องพัฒนาระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และชัดเจน มีเครือข่ายเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารถึงกันทุกระดับให้มีองค์กรติดตามและประเมินผลทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนประเมินมาตรฐานโรงเรียนและสถานศึกษาทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการสรุปผลเป็นระยะ ทั้งระยะสั้นระยะยาวเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนและสถานศึกษานั้น ๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้การรายงานผลต้องนำเสนอคุณภาพของผลงานคุณภาพของผลผลิต ความคุ้มค่าและแนวทางปรับปรุงแก้ไขในอนาคตซึ่งจะนำไปสู่การประเมินและรายงานแบบมีส่วนร่วมโดยมีองค์ประกอบสำคัญคือการร่วมพัฒนาของบุคลากรทุกฝ่ายทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ดังนั้นการดำเนินงานจึงต้องรับผิดชอบร่วมกัน เป็นเจ้าของร่วมกันคือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกคนจึงต้องมาร่วมกันประเมินและรายงานนำผลไปใช้ร่วมกันเพื่อจะได้ไม่เกิดผู้ทำกลุ่มหนึ่ง และผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งโดยเสนอแนะวิธีการประเมินผล (1) พัฒนาระบบการประเมินผลและรายงานผลโดยให้ผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งชุมชนร่วมกันกำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้สามารถปฏิบัติได้จริง (2) มีการประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อนำผลไปปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (3) ให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแนวทางการบริหาร การประเมินผลองค์ประกอบการประเมินดัชนีและเกณฑ์การประเมิน (4) ให้มีการรายงานผลการประเมินและข้อเสนอแนะให้ผู้ถูกประเมินรับทราบเป็นระยะ ๆ (5) ให้มีการประเมินทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษา (6) องค์กรทุกระดับต้องมีแผนการประเมินผลรายงานผล และเผยแพร่ร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากกระยะหลายปีที่ผ่านมาการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย เนื่องจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษายังขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และขาดระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ผจกญ โภจารย์ศรี (2531) และอุไร ชูตินेत्र (2523) พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาปฏิบัติงาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์น้อย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ โรงเรียนมัธยมศึกษาควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งถ้ามีการประเมินผลอย่างเป็นระบบแล้วจะทำให้การดำเนินการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม และบทบาทของผู้บริหาร มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

## 5.6 ข้อเสนอแนะ

### 5.6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนมัธยมศึกษาและสถานศึกษา

- 1) โรงเรียนและสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะ แนวความคิดและการปฏิบัติ

- 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการตามนโยบายที่ได้วางแผนร่วมกัน หรือ

มอบหมายงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติแล้วคอยกำกับ ติดตาม แก้ไขข้อบกพร่อง

- 3) ควรให้ครู-ชุมชน มีบทบาทในเรื่องการวางแผนและนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

- 4) ผู้บริหารควรเป็นผู้ประสานให้คำแนะนำติดตามผล

5) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำเป็นระบบและแจ้งผลการประเมินให้ชัดเจนและนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข

- 6) ควรประเมินผลด้วยหลักวิชาการและเป็นไปตามสภาพความจริง

### 5.6.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในระดับจังหวัดต่อการปฏิรูปการศึกษา

- 2) ควรศึกษาถึงสภาพการปฏิบัติงานจริงของการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 ด้าน