

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพในการปฏิบัติงาน ปัญหา และแนวทางพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่ ที่สังกัดมูลนิธิการิสตจักรแห่งประเทศไทย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่ รวม 456 คน กลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่ 33 คน กลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มตัวอย่างจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร 15 คน คือ ผู้บริหารจากมูลนิธิการิสตจักรแห่งประเทศไทย 5 คน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 5 คน และผู้จบการศึกษาด้านเอกบริหารการศึกษา 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามครูผู้สอนในโรงเรียนคริสเตียน มี 2 ตอน

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามผู้บริหารในโรงเรียนคริสเตียน มี 2 ตอน

ฉบับที่ 3 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร

สรุปผลการวิจัย

1. ครูผู้สอนในโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่ สังกัดมูลนิธิการิสตจักรแห่งประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีวุฒิปริญญาตรีและมีวุฒิครู สอนแผนกประถม ปฏิบัติหน้าที่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี

ผู้บริหารในโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่ สังกัดมูลนิธิการิสตจักรแห่งประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี วุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีวุฒิครู ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นเวลามากกว่า 20 ปี

2. สภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนคริสเตียน

ด้านการวางแผน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับเหมาะสมมาก มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบแต่ละโครงการ มีการกำหนดนโยบาย ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจเรื่องนโยบาย หลักสูตร ขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ส่วนการจัดทำรายงานเผยแพร่ต่อผู้เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมปานกลาง

ด้านการดำเนินงาน พบว่าในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับเหมาะสมมาก มีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารชัดเจน กำหนดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน ส่วนการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่นมีความเหมาะสมปานกลาง

ด้านการบริหารบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ส่งเสริมบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนากับหน่วยงานอื่นเมื่อมีโอกาส ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมตามแผนพัฒนาที่กำหนด จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถ ส่วนการพิจารณาความดีความชอบและระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูมีความเหมาะสมปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ด้านการอำนวยการและแนะนำ พบว่า มีการปฏิบัติได้เหมาะสมมาก บุคคลรู้สึกมีความมั่นคงในสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ การแบ่งงานแต่ละหมวดหมู่เป็นไปอย่างมีระบบและชัดเจน มอบหมายงานอย่างเป็นระบบ ส่วนการให้อิสระในการตัดสินใจในงานรับผิดชอบของบุคลากรมีความเหมาะสมปานกลาง

ด้านการประสานงาน พบว่า มีการปฏิบัติได้เหมาะสมมาก การประชุมบุคลากรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมพิเศษผู้ปกครองนักเรียน มีการประชุมบุคลากรรวมเพื่อชี้แจงและประสานงานในด้านการทำงาน ส่วนการออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครองและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ให้บริการด้านต่าง ๆ กับนักเรียนมีความเหมาะสมปานกลาง

ด้านการตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีการปฏิบัติได้เหมาะสมมาก มีการวัดผลประเมินผลให้ถูกต้องตามหลักสูตรและระเบียบประเมินผล จัดทำรายงานประเมินผลตนเองประจำปี ประเมินผลการดำเนินงานทุก ๆ โครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ ส่วนการประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้บุคลากรทุกฝ่ายรับทราบมีความเหมาะสมปานกลาง

ด้านการจัดสรรงบประมาณ พบว่า มีการปฏิบัติเหมาะสมระดับปานกลาง มีการตรวจสอบภายนอกจากผู้ตรวจบัญชีที่มีใบอนุญาต การเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นไปอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการกำกับดูแลกรรมการรักษาเงิน ส่วนการให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณโรงเรียน และการแสวงหาแหล่งงบประมาณจากองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและนอกประเทศมีความเหมาะสมปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่

ด้านการวางแผน ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาน้อย ส่วนที่มีปัญหาปานกลาง คือ การแสวงหาข้อมูลในการวางแผน

ด้านการดำเนินงาน ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาน้อย ยกเว้นการประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรเข้าใจงานในหน้าที่ที่มีปัญหาปานกลาง

ด้านการบริหารบุคลากร ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาน้อย ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และการจัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถ

ด้านการอำนวยความสะดวกและแนะนำ ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาน้อย โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนและสม่ำเสมอ

ด้านการประสานงาน ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาน้อย โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมกับชุมชนและหน่วยงานอื่น และการออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครอง

ด้านการตรวจสอบและรายงานผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม พบว่า มีปัญหาน้อย โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้บุคลากรทุกฝ่ายรับทราบ

ด้านงบประมาณ ในภาพรวมพบว่ามีปัญหาน้อย โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแสวงหาแหล่งงบประมาณจากต่างประเทศ การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับครูในเรื่องงบประมาณโรงเรียน และการจัดสรรงบประมาณในการผลิตสื่อการสอนให้เพียงพอ

4. แนวทางพัฒนาผู้บริหาร

ด้านการวางแผน ในการประชุมวางแผนควรกระทำอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลที่ได้รับจากแผน ในการดำเนินงานในด้านการวางแผนควรดำเนินตามขั้นตอนให้ครบ แบ่งความรับผิดชอบให้กับแต่ละแผนกตามความถนัดและความเหมาะสม มีการสนับสนุนให้มีการจัดทำรายงานประจำปีเผยแพร่ต่อผู้เกี่ยวข้องและชุมชน

ด้านการดำเนินการ ควรมีการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างเหมาะสม การประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรเข้าใจในหน้าที่นั้น ควรเป็นไปอย่างละเอียดและชัดเจน การดำเนินงานนั้นต้องดำเนินตามขั้นตอน ประชุมและชี้แจงการปฏิบัติงานอำนวยความสะดวกในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น สนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การสื่อสารหรือประสานงานระหว่างครูกับผู้บริหารควรดำเนินผ่านตัวแทนหรือคณะกรรมการโรงเรียน

ด้านบุคลากร ในการพิจารณาความดีความชอบนั้น ควรมีกระบวนการที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและพิจารณา โดยยึดหลักความบริสุทธิ์ยุติธรรมและโปร่งใส การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรควรเป็นไปตามความรู้ ความสามารถ และความสนใจ การดำเนินงานในด้านบุคลากรนั้น ควรมีการวางแผนอย่างมีระบบ ฝ่ายบริหารต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนโดยยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ และการทำงานเป็นทีม ฝ่ายบริหารต้องแสดงบทบาทในการสนับสนุนให้ครูมีทักษะในการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและการทำงานเป็นทีม

ด้านอำนวยความสะดวกและแนะนำ ผู้บริหารควรให้อิสระกับบุคลากรในการตัดสินใจงานในหน้าที่ของตน การดำเนินงานด้านการอำนวยความสะดวกและแนะนำนั้นควรมีการดำเนินการตามขั้นตอนให้ครบ จัดระบบนิเทศภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ นำผลนิเทศทั้งภายในภายนอกมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ

ในการนิเทศการสอน การแนะแนว และเป็นแหล่งวิชาการให้แก่ครูในโรงเรียนได้ การปฐมนิเทศ ผู้ปกครองต้องวางแผนให้มีประสิทธิภาพ และควรกระทำอย่างต่อเนื่อง

ด้านการประสานงาน วางแผนจัดระบบออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครองให้เป็นระเบียบ และต่อเนื่องตลอดปี จัดระบบการประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อเป็นการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ โรงเรียนไปด้วย การประสานควรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ครบ คณะกรรมการบริหารควรจัด ปฏิทินการประชุมให้เป็นระบบ อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง

ด้านการตรวจสอบ รายงานผล และการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลและรายงาน การปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้บุคลากรทุกฝ่ายรับทราบ การตรวจสอบต่าง ๆ ต้องยึดหลักโปร่งใส ยุติธรรม รักษาความซื่อสัตย์ ยึดมั่นคุณธรรม ควรรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวังและไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และในการตรวจสอบการปฏิบัติงานนั้นควรดำเนินการตามขั้นตอนให้ครบ

ด้านการจัดสรรงบประมาณ ควรมีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับครูเรื่อง งบประมาณโรงเรียน เพื่อนครูและบุคลากรแต่ละแผนกจะได้วางแผนในการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรงบประมาณเพื่อการผลิตหรือแสวงหาสื่อการสอนให้เพียงพอ และจัดระบบการใช้สื่อ การสอนให้เหมาะสม ควรมีการวางแผนแสวงหาแหล่งงบประมาณจากต่างประเทศหรือแหล่ง เงินทุนจากภายนอก โดยผ่านองค์กรต่าง ๆ เช่น สมาคมศิษย์เก่า และในด้านการจัดสรร งบประมาณนั้น ควรมีการดำเนินการให้ครบ

อภิปรายผล

การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน ปัญหา และแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน คริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่ มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงานและปัญหาในการปฏิบัติงาน

ด้านการวางแผน จากภาพรวมของการวิจัย พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบแต่ละโครงการ มีการกำหนดนโยบายในด้านการศึกษาในโรงเรียนคริสเตียน มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องนโยบาย หลักสูตร ขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ซึ่ง สอดคล้องกับการบริหารงานโดยวิธี MBO (ดร.รุ่ง แก้วแดง, 2538, หน้า 99) คือ ผู้บริหารและคน ในองค์กรช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และกำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ เมื่อวัตถุประสงค์และแผนชัดเจนแล้ว หน่วยงานย่อยภายในจะนำเอาวัตถุประสงค์ ขององค์กรใหญ่ไปแยกย่อยให้สอดคล้อง

ปัญหาในด้านนี้ซึ่งมีอยู่บ้างคือ การแสวงหาข้อมูลในการวางแผน ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้เวลา เพราะการแสวงหาข้อมูลนั้นมีหลายวิธี (ดร.รุ่ง แก้วแดง, 2538, หน้า 222) คือ วิธีส่งแบบสำรวจ (ซึ่งมีการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง ส่งไปทางไปรษณีย์ หรือโทรศัพท์ตาม) อีกวิธีหนึ่งคือ การสร้างเครื่องมือเฉพาะเรื่อง ผู้บริหารซึ่งต้องรับผิดชอบงานมากหลายด้าน ต้องมีปัญหาอยู่บ้างในเรื่องการแสวงหาข้อมูล แต่เมื่อข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะต้องใช้ในการวางแผน ผู้บริหารจึงต้องสละเวลาในการหาข้อมูลเพื่อการมีประสิทธิภาพของงาน

ด้านการดำเนินงาน จากภาพรวมของการวิจัยพบว่า มีการจัดแผนภูมิการบริหารโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน กำหนดโครงสร้างของการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน กำหนดหน้าที่ตามแผนภูมิ โครงสร้างอย่างชัดเจน ซึ่งในงานวิจัยของ เฉลียว ประสิทธิวิเศษ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานบริหารด้านธุรการ สถาบันราชภัฏเชียงรายว่า การจัดทำข้อมูลบุคลากรของสถาบันเป็นปัจจุบันและความรับผิดชอบของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารงานทุกอย่าง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับงาน และการทำแผนภูมิให้เป็นปัจจุบันนั้นจะทำให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้งานรู้หน้าที่ของตนเองชัดเจน รวมทั้งช่วยในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนก

ปัญหาในด้านนี้ที่มีอยู่บ้าง คือ การประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรเข้าใจงานในหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น ในประเด็นนี้หากผู้บริหารปล่อยปละละเลยอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งขยายวงกว้างออกไปเรื่อย ๆ ซึ่ง ภิญญู สาร (2526, หน้า 155) ได้กล่าวว่า การจัดให้ผู้แทนหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะหารือกัน เพื่อให้โอกาสแสดงความคิดเห็นหรือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อื่นและเพื่อให้งานสัมพันธ์กันไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้นหากผู้บริหารอยากให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีการประชุมบุคลากรอย่างน้อยเดือนละครั้งเพื่อบุคลากรจะได้แสดงความคิดเห็น พบปะสังสรรค์ และมีความผูกพันในหน่วยงานเดียวกัน

ด้านการบริหารบุคลากร จากภาพรวมของการวิจัยพบว่า มีการส่งเสริมบุคลากรให้เข้าร่วมประชุม เข้าอบรมสัมมนากับหน่วยงานเมื่อมีโอกาส ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนด จัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถ ซึ่งประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารบุคลากรในที่นี้ควรหมายถึงนักเรียนด้วย การจัดครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถก็เป็นสิ่งที่ทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนาเช่นกัน ตามที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 179) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาที่มีอยู่บ้างในด้านนี้ คือ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามความรู้ความสามารถและความสนใจ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าในโรงเรียนนั้นงานหลักคือการเรียนการสอน บุคลากรที่เป็นหัวใจหลักของโรงเรียนคือครูผู้สอน การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรครูนั้นควรคำนึงถึงความรักอาชีพ และมีความเป็นครูที่แท้จริง ซึ่ง เฉลียว บุริรักษ์ และคณะ ได้วิจัยเรื่อง “ลักษณะครูที่ดี” (2520, หน้า 367) พบว่า ครูที่นักเรียนชอบมากที่สุดคือครูที่ตั้งใจสอน เข้าใจบทเรียนที่สอน เข้าใจนักเรียน ยุติธรรม ตรงเวลา เสียสละ และมีเมตตา ประเด็นนี้เราจะเห็นว่าในสังคมไทยปัจจุบันยากที่จะบรรจุแต่งตั้งบุคลากรครูที่มีลักษณะตามที่นักเรียนชอบ เพราะอาชีพนี้เป็นปูชนียบุคคล ผู้บริหารต้องกลั่นกรองอย่างดี

ด้านอำนวยการและแนะนำ จากภาพรวมของการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความมั่นคงในสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับ มีการแบ่งงานแต่ละหมวดหมู่อย่างมีระบบและชัดเจน มีการมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ จึงเห็นได้ว่าบุคลากรในโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่เป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation ของมาสโลว์ (A.H Maslow) (อ้างใน รุ่ง แก้วแดง, 2538, หน้า 64) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการที่จะมีสถานภาพในสังคม และความต้องการประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเมื่อบุคคลได้รับการสนองตอบในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 แล้ว ย่อมจะพยายามให้ไปถึงขั้นอื่น ๆ หรือขั้นสูงสุด จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนคริสเตียนมีชื่อเสียงและประสบผลสำเร็จ และสร้างชื่อเสียงให้กับสถาบันมีเป็นจำนวนพอสมควร

ปัญหาในด้านนี้ซึ่งมีอยู่บ้าง คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอนและสม่ำเสมอ ซึ่งบุคคลตามแนวความคิดของศาสตราจารย์แมคแกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งได้ตั้งสมมุติฐานของทฤษฎี X และทฤษฎี Y (ดร.รุ่ง แก้วแดง, 2538, หน้า 74-75) พวกที่อยู่ในทฤษฎี Y นั้น ผู้บริหารสนับสนุนอยู่ห่าง ให้โอกาสและเสรีภาพในการทำงาน ผู้บริหารจึงไม่ต้องเหนื่อยในการติดตาม และบุคลากรตามทฤษฎี X นั้น ผู้บริหารต้องติดตามอย่างใกล้ชิด หากให้เสรีภาพและไม่ติดตามจะเกิดผลเสียกับหน่วยงานได้

ด้านการประสานงาน โดยภาพรวมของงานวิจัย พบว่า มีการประชุมบุคลากรแต่ละแผนกอย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมนิเทศผู้ปกครองนักเรียน มีการประชุมบุคลากรรวมเพื่อชี้แจงและประสานงานในการทำงาน ซึ่งตรงกับความคิดเห็นชอบ ดร.อาร์เทอร์ พี ปาเรรา (Dr.Arthur P Pareira ธรรมรงค์ น้อยคุณ แปล, 2532, หน้า 171) ว่า การทำงานในรูปคณะกรรมการเป็นรูปแบบของอุดมคติของการรับใช้สังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในกิจกรรมนั้น ๆ จึงควรมีการประชุม ตรงเวลา สม่ำเสมอ เข้าประชุมอย่างพร้อมเพรียง มีความคิดสร้างสรรค์ไว้อย่างเสนอ อย่างสร้างกลุ่ม สร้างกึกหรือฝักฝ่าย ตัดสินใจแต่ละอย่างตามเนื้อผ้า อดทนฟังความคิดเห็นของคนอื่น ผู้วิจัยเห็นว่า การประชุมสม่ำเสมอจะทำให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น “ระดม

พลังสมอง" ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา อีกทั้งการปฐมนิเทศผู้ปกครองนั้นทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และอาจจะได้ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีจากผู้ปกครองก็ได้

ปัญหาที่มีบ้างในด้านนี้คือ การสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมกับชุมชนและหน่วยงานอื่น และการออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง ประเด็นนี้จะเห็นว่าค่อนข้างมากในทางปฏิบัติ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ วราวุธ ดั่งน้อย (แนวทางพัฒนาการบริหารงานกิจกรรมนักเรียนในโรงเรียนปิ่นสร้อยแยลส์, 2540) พบว่า ในการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน งานปกครองงานระดับชั้น งานแนะแนว อยู่ในระดับปานกลาง และได้สรุปแนวทางในการพัฒนาการบริหารกิจกรรมนักเรียน คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างครูฝ่ายปกครอง ครูฝ่ายระดับชั้น และครูฝ่ายแนะแนว ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ถ้ามีการประสานกันในบุคลากรภายในดีขึ้น ย่อมจะสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เป็นของรัฐและเอกชนมากขึ้น เพราะในโลกปัจจุบันนี้ หน่วยงานจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นโดยการขยายเครือข่าย

ด้านการตรวจสอบรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมของการวิจัย พบว่า จัดให้มีการวัดผลประเมินผลการเรียนให้ถูกต้องตามหลักสูตรและระเบียบประเมินผล จัดทำรายงานประเมินตนเองประจำปี ประเมินผลการดำเนินงานทุก ๆ โครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่ง นิรามัย คำวินิจ (2541, หน้า 58) ได้บอกไว้ว่า โรงเรียนสามารถดำเนินไปด้วยความราบรื่นโดยยึดหลักประหยัดและประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประเด็นนี้ เป็นที่นิยมกันในปัจจุบัน คือ ทุกโครงการจะมีการประเมินและนำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้มีการปรับปรุงในครั้งต่อไป

ปัญหาที่มีบ้างในด้านนี้ คือ การประเมินและรายงานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้บุคลากรทุกฝ่ายรับทราบ ประเด็นนี้เป็นสิ่งที่ควรจะทำแต่ในอดีตหน่วยงานหรือโรงเรียนไม่ค่อยได้ทำ ซึ่งในโลกยุคสารสนเทศนี้จำเป็นต้องมีการปฏิบัติ ดังที่ ดร.รุ่ง แก้วแดง (2538, 224) เมื่อมีการวิเคราะห์ เปรียบเทียบเสร็จ จะต้องมีการรายงานผลให้ข้าราชการหรือบุคลากรในหน่วยงานให้ทราบทั่วถึง อาจจะนำลงมาประกาศในวารสารเพื่อให้ข้าราชการทุกคนทราบว่าผลการปฏิบัติงานของเรานั้น เพื่อจะเอามาเปรียบเทียบได้ ประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่า หน่วยงานควรมีการสนับสนุนให้มีการประเมินผลและรายงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อจะได้ปรับปรุงผลงานหรือเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น

ด้านการจัดสรรงบประมาณ จากภาพรวมของการวิจัย พบว่า มีการตรวจสอบภายนอกโดยผู้ตรวจบัญชีที่มีใบอนุญาต การเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นไปอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการกำกับดูแลกรรมการรักษาเงิน

ปัญหาที่มีอยู่บ้างในด้านนี้ คือ การแสวงหาแหล่งงบประมาณจากต่างประเทศ การแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรักษาเงินและกรรมการตรวจสอบภายใน การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจถึงครูในเรื่องงบประมาณโรงเรียน และงบประมาณในการจัดหาผลิตสื่อการสอนให้เพียงพอ ซึ่ง Terry (อ้างใน พูลสุข สังข์รุ่ง, 2537, หน้า 7) ได้ให้ความหมายการบริหารสำนักงาน คือ การดำเนินข้อมูลให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน อุปกรณ์ และเครื่องจักร วัสดุ สิ่งของ ตลาดและระบบ ความสำคัญคือขั้นตอนการบริหารซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์การ การปฏิบัติงาน และการควบคุม ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าในหน่วยงานของเราในประเทศไทย ด้านการจัดสรรงบประมาณเป็นงานที่คนค่อนข้างให้ความสำคัญและให้คุณให้โทษแก่คนอื่นด้วย และการทำงานด้านนี้จะต้องหาคนที่ยุติธรรม โปร่งใส มีคุณธรรมพอ จึงต้องมีการจัดสรรบุคลากรด้านนี้อย่างรอบคอบ แต่เมื่อมีการตรวจสอบจากภายนอกจะทำให้บุคลากรภายในเกิดความมั่นใจได้อีกขั้นหนึ่ง แต่การชี้แจงงบประมาณให้ครูรับทราบมีทั้งคุณและโทษเช่นกัน เพราะหากบุคลากรมุ่งหวังที่จะรักษาผลประโยชน์ของสถาบันก็จะช่วยกันประหยัด แต่บุคลากรบางคนอาจอยากจะทำให้หมดตามงบประมาณที่จัดสรรมา

2. แนวทางการพัฒนาผู้บริหาร

ภาพโดยรวมของแนวทางพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนคริสเตียนนั้น ประเด็นที่สำคัญจะเป็นลักษณะให้เพิ่มความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครองมากขึ้น ดังจะเห็นว่ามีอยู่ในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการวางแผน บอกว่า ควรมีการจัดทำรายงานเผยแพร่ต่อผู้เกี่ยวข้องและชุมชน ในด้านการดำเนินงานก็พูดถึงควรมีการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างเหมาะสม ในด้านการประสานงาน ให้มีการออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จัดระบบการประสานงานกับชุมชนอื่น ๆ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนไปด้วย และในด้านการตรวจสอบ รายงานผล และการปฏิบัติงาน ก็ได้กล่าวว่า ควรมีการประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้บุคลากรทุกฝ่ายรับทราบ ควรรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ซึ่งแนวทางที่ได้รับจากการพัฒนาครั้งนี้ตรงกับความคิดของ รุ่ง แก้วแดง (2538, หน้า 241) องค์การใหม่จะเน้นการบริหาร การบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่การปฏิบัติงาน การมีองค์กร มีวัฒนธรรมมุ่งผลของการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดระบบการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance Work Systems) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า HPWS ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถตั้งความหวังกับรูปแบบองค์กรใหม่มากขึ้น โดยเฉพาะด้านความต้องการองค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรคนและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ระบบการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจึงเป็นรูปแบบใหม่ของการจัดองค์กรที่เหมาะสมกับยุคสมัย เพื่อให้ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและปัจจัยแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ ซึ่งในประเด็นนี้ผู้วิจัยเห็นว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลงและแคบลงมาก โรงเรียนจึงต้องเปิดตัวเองให้กว้างเพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาที่พร้อมจะ

ก้าวไปกับหน่วยงานอื่น ๆ และร่วมมือกันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนอีกประเด็นหนึ่งที่กล่าวถึงมากเหมือนกันคือ การประชุม เช่น ในด้านการวางแผนบอกว่าการประชุมวางแผนควรกระทำอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญถึงวัตถุประสงค์ และผลที่ได้รับจากแผน ในด้านการดำเนินงาน ควรมีการประชุมชี้แจงการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจงานในหน้าที่นั้น ควรเป็นไปอย่างละเอียดและชัดเจน ประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานในการอำนวยความสะดวกในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น ด้านการประสานงาน คณะกรรมการบริหารควรจัดปฏิทินการประชุมให้เป็นระบบอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง ในด้านการจัดสรรงบประมาณควรมีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับครูในด้านการจัดสรรงบประมาณโรงเรียน เพื่อครูและบุคลากรแต่ละแผนกจะได้วางแผนในการจัดสรรงบประมาณ จึงเห็นได้ว่า ในการพัฒนาผู้บริหารนั้น การประชุมเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญมาก เพราะการประชุมและปรึกษาหารือมาก ๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีในหน่วยงานและทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จผล ซึ่งตรงกับความคิดของ นอร์แมน วินเซนต์ ฟิล (พงษ์เกษตร สุวรรณกุล แปล, 2532, หน้า 67) เมื่อเริ่มมีการประชุมใหม่ ๆ ความคิดเห็นส่วนใหญ่ที่ได้มานั้นไม่มีคุณค่าพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่พอประชุมกันเรื่อย ๆ เปอร์เซนต์ของความคิดที่ดีมีคุณค่าค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ในปัจจุบันนี้คำแนะนำที่ดีมีคุณค่าขึ้น ซึ่งแสดงว่ามีคุณค่าในตัวของมันเอง เมื่อได้นำไปปฏิบัตินั้นล้วนมาจากการประชุม “ระดมความคิด” ทั้งนี้ ผู้บริหารจำนวนหนึ่งในสิ่งที่เข้าประชุม “ระดมความคิด” ได้อธิบายว่า “นอกจากที่สามารถทำให้งบดุลของเราลงตัวแล้ว เรายังได้รับความรู้สึกใหม่ ๆ ความรู้สึกมันใจด้วย ยิ่งกว่านั้นยังมีความรู้สึกลึกซึ้งในความสัมพันธ์ระหว่างพวกเราทุกคน ซึ่งกำลังแผ่ขยายไปยังคนอื่น ๆ ทั้งบริษัท ประเด็นสุดท้ายที่จะกล่าวถึงในแนวทางพัฒนาผู้บริหาร คือ การส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ใช้การพัฒนาโดยการอบรม สัมมนา ฯลฯ เพื่อให้สามารถใช้หลักการที่ได้รับมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม กิจกรรมในการพัฒนาผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เช่น ด้านบริหารบุคลากรบอกว่า ฝ่ายบริหารต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและการทำงานเป็นทีม ฝ่ายบริหารต้องแสดงบทบาทในการสนับสนุนให้ครูมีทักษะในการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและการทำงานเป็นทีม ในด้านอำนวยความสะดวกและแนะนำบอกว่า ควรมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถและศึกษาในการนิเทศการสอน การแนะแนว และเป็นแหล่งวิชาการให้แก่ครูในโรงเรียนได้ ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2516, หน้า 179) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ฉะนั้นจึงเห็นว่าการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก เพราะการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งในการพัฒนาจะทำให้ผู้บริหารทันโลก ทันเหตุการณ์ นำหน่วยงานบรรลุสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร บางครั้งผู้บริหารส่วนมากจะอ้างว่างานมากโดยลืมนึกไปว่าการมีการพัฒนาในหน่วยงานจะเริ่มได้ต้องเริ่มที่ตัวผู้บริหารงาน

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

กิจกรรมที่ควรดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้

1. การประชุมของผู้บริหารนั้นควรมีปฏิทินกำหนดตารางแน่นอน ต่อเนื่องสม่ำเสมอ และผู้บริหารควรได้รับการอบรมสัมมนา เพื่อจะสามารถนำสิ่งเหล่านั้นมาปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้
2. ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น และควรมีการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้ทุกฝ่ายรับทราบ
3. การมอบหมายงานควรเป็นระบบและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน และสม่ำเสมอ การแนะนำทางวิชาการนั้นควรถูกต้อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องและเกิดผล
4. การพิจารณาความดีความชอบและแต่งตั้งบุคลากร ควรมีการพิจารณาในรูปแบบของคณะกรรมการและควรเป็นไปอย่างเป็นธรรมตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดและความต้องการขององค์กร
5. การออกเยี่ยมเยียนผู้ปกครองอาจจะมีอุปสรรค แต่ควรทำและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
6. การตรวจสอบต่าง ๆ ต้องโปร่งใส ยุติธรรม รักษาความซื่อสัตย์ตามหลักคุณธรรม
7. งบประมาณในการผลิตสื่อการสอน ควรพิจารณาถึงความคุ้มค่าและมีการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนช่วยกันผลิตสื่อในท้องถิ่นมาใช้
8. ควรจัดกิจกรรมช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งเด็กอัจฉริยะด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำแนวทางที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และให้มีการวิจัยประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารด้วย
2. ควรวิจัยเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียนเฉพาะเรื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาในแนวลึก