

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามสภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาทุกโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2541 จำนวน 161 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 สภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง และความคาดหวังของครู ใน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 70 ข้อ และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด สอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นเองและตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ส่วนการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามสภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังของครู ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ใช้การสรุปบรรยายวิเคราะห์ และค่าความถี่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุระหว่าง 41 - 45 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี อายุราชการหรือประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 21 - 25 ปี

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังของครูในภาระกิจหลัก 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สรุปได้ดังนี้

งานวิชาการ การปฏิบัติงานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ การจัดให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนงานวิชาการโรงเรียน จัดให้มีการวัดผลประเมินผลการเรียนได้ถูกต้องตามหลักสูตรและระเบียบการวัดผล และ จัดให้มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือที่เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน ส่วนงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนให้ครูมีการบำรุงรักษาและใช้สื่อการเรียนการสอน และ สนับสนุนให้ครูผลิตสื่อการเรียนการสอน ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะจัดให้มีการวัดผลประเมินผลการเรียนได้ถูกต้องตามหลักสูตรและระเบียบการวัดผล สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่ครูคาดหวังต่ำสุด คือ มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนให้ครูได้ผลิตสื่อการเรียนการสอน

งานบุคลากร การปฏิบัติงานด้านบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ การจัดให้มีการบริหารงานโรงเรียนในรูปคณะกรรมการ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย และจรรยาของครู และ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างชัดเจน ส่วนข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีการประเมินผลการบริหารงานบุคลากรและแจ้งให้คณะครูได้รับทราบ ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า มีค่าความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรในโรงเรียนตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างชัดเจน และ แจ้งข่าวสารทางราชการเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติให้ครูทราบ ส่วนข้อที่คาดหวังต่ำสุด คือ มีการประเมินผลการบริหารงานบุคลากรและแจ้งให้คณะครูได้รับทราบ

งานกิจการนักเรียน การปฏิบัติงานด้านกิจการนักเรียนของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ จัดให้มีโครงการอาหารกลางวัน และโครงการอาหารเสริม (นม) ให้นักเรียนอย่างเหมาะสม มีการกำหนดมาตรการควบคุมดูแล และรักษาความ

ปลอดภัยในโรงเรียน และ จัดให้มีการบริการสุขภาพนักเรียน ส่วนข้อที่ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ จัดให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและนันทนาการ กำหนดแผนงานโครงการกิจกรรมเสริมหลักสูตรนักเรียนในโรงเรียนอย่างชัดเจน และ ได้นำผลการประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงงานกิจการนักเรียน ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานด้านกิจการนักเรียน ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะ จัดให้มีโครงการอาหารกลางวัน และโครงการอาหารเสริม (นม) ให้นักเรียนอย่างเหมาะสม จัดให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและนันทนาการ และ มีการกำหนดมาตรการควบคุมดูแล และรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน ส่วนข้อที่คาดหวังต่ำสุด คือ จัดให้มีคณะกรรมการนักเรียนและสนับสนุนให้นักเรียนปกครองกันตามวิถีประชาธิปไตย

งานธุรการและการเงิน การปฏิบัติงานด้านงานธุรการและการเงินของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ได้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานธุรการงานการเงิน และงานพัสดุของโรงเรียน จัดให้เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานการเงินการบัญชีได้ถูกต้องเป็นระเบียบและเป็นปัจจุบัน และ จัดให้เจ้าหน้าที่งานธุรการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน ส่วนข้อที่ได้ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การนำเอาผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงานธุรการและการเงิน รองลงมา ได้แก่ มีการจัดเก็บบำรุงรักษา และซ่อมแซมครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี และจัดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุประจำปี ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานด้านงานธุรการและการเงินของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะ จัดให้เจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานการเงินการบัญชีได้ถูกต้องเป็นระเบียบและเป็นปัจจุบัน ได้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานธุรการ งานการเงิน และงานพัสดุของโรงเรียน และจัดให้เจ้าหน้าที่งานธุรการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบรวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน ส่วนข้อที่คาดหวังต่ำที่สุด คือ ได้นำเอาผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงานธุรการและการเงิน

งานอาคารสถานที่ การปฏิบัติงานด้านงานอาคารสถานที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ จัดอาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียนให้อีกต่อการเรียนการสอน จัดให้มีมาตรการรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ และ มีการบำรุงรักษาซ่อมแซม ตกแต่งอาคารเรียน อาคารประกอบ บริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพดีมีความปลอดภัย ข้อที่ได้ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ มีการประเมินการใช้อาคารสถานที่ รองลงมาได้แก่ จัดให้มีแผนผังแสดงบริเวณอาคารสถานที่ ห้องเรียนและห้องต่างๆให้เป็นปัจจุบัน และได้นำเอาผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงานอาคารสถานที่ ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะ คือ จัด

ให้มีเจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ จัดให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการรักษาอาคารสถานที่ และมีการบำรุงรักษาซ่อมแซม ตกแต่งอาคารเรียน อาคารประกอบ บริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพดีมีความปลอดภัย ส่วนข้อที่คาดหวังต่ำสุด คือ มีการประเมินการใช้ อาคารสถานที่

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณีต่างๆในชุมชนอยู่เสมอ จัดให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และมีการพบปะและประชุมผู้ปกครองนักเรียนตามโอกาสที่เหมาะสม ข้อที่ได้มีการปฏิบัติระดับปานกลาง คือ โรงเรียนเชิญผู้ปกครองหรือวิทยากรในชุมชนมาให้ความรู้และประสบการณ์แก่นักเรียน ได้จัดกิจกรรมให้ครูเยี่ยมบ้านผู้ปกครองนักเรียน และมีการบริการทางวิชาการ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่แก่ชุมชน ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าครูมีความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะ มีการพบปะและประชุมผู้ปกครองนักเรียนตามโอกาสที่เหมาะสม จัดให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม ประเพณีต่างๆในชุมชนอยู่เสมอ ส่วนข้อที่คาดหวังต่ำที่สุด คือ ได้จัดกิจกรรมให้ครูเยี่ยมบ้านผู้ปกครองนักเรียน

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานวิชาการ

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหาเกี่ยวกับ ผู้บริหารโรงเรียนขาดการนิเทศ ติดตามผลการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณสนับสนุนงานวิชาการ หนังสือของห้องสมุดสำหรับให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าไม่เพียงพอ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจ กิจกรรมเสริมหลักสูตรน้อย ครูไม่จัดทำแผนการสอนหรือการเตรียมการสอน

ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องควรสนับสนุนงบประมาณสำหรับการจัดซื้อสื่อการสอน หนังสือห้องสมุดและงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน และควรสนับสนุนให้ครูได้ผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอน พร้อมทั้งสนับสนุนให้ครูทุกคนได้จัดทำแผนการสอนหรือเตรียมการสอน และจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูได้มีการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ด้วยการได้ไปประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากร

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหาเกี่ยวกับ การขาดแคลนครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการสอนวิชาเฉพาะ เช่น ครูภาษาอังกฤษ ครูคณิตศาสตร์ ครูวิทยาศาสตร์ ครูพลศึกษา ปัญหาครูไม่มีจิตสำนึกในหน้าที่ครู ขาดความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัย ปัญหามีบุคลากรจำกัดและมีงานรับผิดชอบมากเกินไป คือนอกจากงานการสอนประจำชั้นแล้วยังต้องรับผิดชอบงานพิเศษอื่นอีก เช่น งานการเงิน งานพัสดุ งานสารบรรณ งานสหกรณ์โรงเรียน เป็นต้น เนื่องจากปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาที่ตามมา คือ การมอบหมายงานให้ครูไม่ชัดเจน การมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล และทำให้ครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วยังมีปัญหามูลค่าการพัฒนาในวิชาชีพของตนเอง ครูบางคนใช้เวลาราชการไปทำธุรกิจส่วนตัว

ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา

ควรมีการบรรจุครูในสาขาวิชาเอกที่ขาดแคลนเพิ่มเติม หรือมีการอบรมครูประจำการในสาขาวิชาที่ต้องการ หรือมีการเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน หรือมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรช่วยสอนภายในกลุ่มโรงเรียน และผู้บริหารควรมีการควบคุม กำกับ ดูแล นิเทศ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานกิจการนักเรียน

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหาเกี่ยวกับ ผู้บริหารไม่มีเวลาในการนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานกิจกรรมนักเรียน งานกิจกรรมนักเรียนมีมากเกินไป ไม่มีแผนงานบริหารงานที่ชัดเจน ขาดงบประมาณดำเนินการ นักเรียนขาดความพร้อมเนื่องจากมาจากครอบครัวที่มีปัญหา เช่น พ่อแม่หย่าร้างกันหรือแต่งงานใหม่ หรือต้องอาศัยอยู่กับปู่ ย่า ตา ยาย และครอบครัวมีฐานะยากจน และขาดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา

ผู้บริหารและครูควรมีการประชุมวางแผนงานโครงการเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียนร่วมกัน รวมทั้งแผนปฏิบัติงาน แผนควบคุม กำกับ นิเทศ ติดตามผล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดหางบประมาณเพิ่มเติม และจัดบริการแนะแนวเพื่อช่วยเหลือเด็กนักเรียนที่มีปัญหา

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานธุรการและการเงิน

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหาเกี่ยวกับ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สารบรรณ งานการเงิน และงานพัสดุ เนื่องจากครูต้องมีการสอนประจำชั้นเรียน การปฏิบัติงานการ

เงินการบัญชี และการพัสดุมีระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติมากเกินไป ครูผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ และขาดการนิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา

ควรจัดให้มีการอบรม ประชุมสัมมนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ งานการเงิน และพัสดุอยู่เสมอ ควรจัดทำรายการปฏิบัติงานธุรการและการเงินโดยเฉพาะโดยไม่คาบเกี่ยวกับชั่วโมงที่มีการเรียนการสอน ควรจัดให้มีการปรับปรุงระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงาน ธุรการและการเงินให้มีขั้นตอนให้น้อยลง และผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจงานธุรการและการเงินอย่างแท้จริงและสามารถควบคุม นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานได้

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานอาคารสถานที่

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประสบปัญหาเกี่ยวกับ อาคารเรียน อาคารประกอบไม่เพียงพอ ขาดงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และขาดการวางแผนใช้อาคารสถานที่

ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา

หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณด้านอาคารสถานที่เพิ่มมากขึ้น ควรจัดกิจกรรมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านงบประมาณหรือจัดสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบต่างๆ ควรมีการประสานงานกับภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการช่วยเหลือโรงเรียนด้านอาคารสถานที่ และ ควรจัดทำแผนการใช้อาคารสถานที่ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ประสบปัญหาเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมในชุมชนมีมากเกินไป ประชากรในวัยเรียนไม่เรียนในโรงเรียนในพื้นที่ ทำให้โรงเรียนขาดความสนใจหรือความร่วมมือกับชุมชน ครูส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่นอกพื้นที่จึงมีโอกาสร่วมงานชุมชนน้อย โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์และประสานงานกับชุมชน เขตบริการชุมชนมีพื้นที่กว้างและกระจัดกระจายมากทำให้ยากต่อการประสานงาน

ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา

ควรมีการวางแผนงาน แบ่งเขตบริการและมอบหมายหน้าที่ให้ครูร่วมกิจกรรมชุมชน ควรมีการปรับปรุงคุณภาพโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับแก่ชุมชนโดยให้กรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมมากที่สุด ควรมีการประสานงานกับชุมชน และประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบอยู่เสมอ และโรงเรียนควรมีการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน และให้บริการชุมชนด้านต่างๆให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยมีการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง ให้ทันสมัยอยู่เสมอ ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ เปิดโอกาสให้บุคลากร ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์

อภิปรายผล

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเรื่องการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามสภาพที่เป็นจริง และความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาจะ ได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ จากการศึกษพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ดีซึ่งต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ ที่สุดในภารกิจของโรงเรียน ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบและต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อการพัฒนาเด็กนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะคิด ทักษะปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ หลักสูตรและตามที่ตั้งความต้องการ ดังที่ ภิญญู สาธร (2519, หน้า 232) กล่าวว่างานวิชาการคือ กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง และพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมี ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารทุกคนควรจะต้องรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูด้านวิชาการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536, หน้า 26) ที่เน้นให้ผู้บริหารโรงเรียน บริหารงานวิชาการเป็นงานหลัก และต้องตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบในงานวิชาการ เพื่อผล ประโยชน์แก่นักเรียนให้มากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดให้คณะครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายและวางแผนงานวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติได้มากกว่าทุก ข้อ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ณรงค์ มะกล่ำทอง (2538, บทคัดย่อ) คือการปฏิบัติงานของผู้ บริหารโรงเรียนมีการวางแผนร่วมกับคณะครู ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้เป็นแนว ทางการบริหารงาน ครบทั้ง 6 งาน และโดยเฉพาะการงานแผนงานวิชาการ โดยได้กำหนดเป็นเกณฑ์ มาตรฐานที่ 11 คือ โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติทุกโรงเรียนและ ทุกกลุ่มโรงเรียนในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง ได้จัดให้มีโครงการประชุมสัมมนาครู

เพื่อสรุปผล ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษาที่ผ่านมา และจัดทำแผนงานโครงการในปีการศึกษาต่อไป โดยจัดขึ้นเมื่อสิ้นปีการศึกษาของทุกปี และให้ครูทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งในการจัดทำแผนงานนั้น งานวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่ทุกโรงเรียนและทุกกลุ่มโรงเรียนให้ความสำคัญมากที่สุด และโดยเฉพาะแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ต้องนำเสนอคณะกรรมการโรงเรียนให้ความเห็นชอบ ตามระเบียบ ข้อ 11 (2) แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2539 และเมื่อได้รับการเห็นชอบแล้ว จึงจะนำเสนอให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภออนุมัติเพื่อถือปฏิบัติต่อไป ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมา คือ จัดให้มีการวัดผลประเมินผลการเรียนได้ถูกต้องตามหลักสูตร และระเบียบการวัดผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารในข้อนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับความคาดหวังของครูที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกข้อ แสดงว่าทั้งผู้บริหารและครูมีความเข้าใจตรงกันว่า การวัดผลประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อที่จะได้ทราบว่านักเรียนเรียนไปแล้ว มีความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตรหรือไม่ และเพื่อที่ครูจะได้นำไปปรับปรุงวิธีการสอนต่อไป การวัดผลการเรียนของนักเรียนทุกคน ครูผู้สอนต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521(ฉบับปรับปรุงพ.ศ.2533) พ.ศ.2533 และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้โรงเรียนถือปฏิบัติ คือ เกณฑ์มาตรฐานที่ 2 ตัวบ่งชี้ที่ 3 คือ ประเมินผลการเรียนได้ถูกต้องตามหลักสูตรและระเบียบการวัดผลประเมินผล ซึ่งการวัดผลประเมินผลผลการเรียนรู้และการเลื่อนชั้นของนักเรียนทุกคน ต้องได้รับการการอนุมัติจากผู้บริหารโรงเรียนเมื่อสิ้นภาคเรียนและสิ้นปีการศึกษาทุกครั้ง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมาอีก คือ จัดให้มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือที่เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกับความคาดหวังของครูที่คาดหวังสูงรองลงมาเป็นอันดับที่สอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 ก, หน้า 17) ได้เสนอว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ในการจัดให้มุมหนังสือหรือห้องสมุดให้เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ 3 คือโรงเรียนจัดแหล่งความรู้และสิ่งสนับสนุนอื่นๆ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งตรงกับที่ครูมีความคาดหวังต่ำที่สุดเช่นกัน คือ มีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สาเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในข้อนี้มีค่าน้อยที่สุดและครูคาดหวังต่ำสุด ผู้ศึกษาคิดว่า ทั้งครูและผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นพ้องกันถึงสภาพที่เป็นจริง 3 ประการ คือ ประการแรก ผู้บริหารมีภารกิจมากทำให้มีเวลาสำหรับการนิเทศน้อย เนื่องจากงานเร่งด่วนอื่นๆ ทั้ง

งานชุมชนและงานจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ประการที่สอง ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ให้ความสนใจในเรื่องการนิเทศภายในเท่าที่ควร และประการที่สาม ขาดเครื่องมือสำหรับนิเทศภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประสงค์ เทพศิริ (2532, หน้า 363-365) พบว่าปัญหาของการนิเทศภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการสร้างเครื่องมือมากที่สุด และการศึกษาของ สุเมธ ประภาสวัศ (2531, หน้า 115) พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการด้านการนิเทศการศึกษา คือ ปัญหาเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศขาดประสิทธิภาพ ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ผู้นิเทศขาดความรู้เรื่องเทคนิคและวิธีการนิเทศ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศ และเหตุผลอีกประการหนึ่ง อาจจะเนื่องมาจากครูส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการเรียนการสอน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 89.45 จึงทำให้ครูมีความคาดหวังในเรื่องนี้ต่ำ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา คือ สนับสนุนให้ครูมีการบำรุงรักษาและ ใช้สื่อการสอน ผู้ศึกษาคิดว่าน่าจะเป็นเพราะ โรงเรียนขาดงบประมาณสำหรับการบำรุงรักษาและจัดซื้อสื่อการสอน สืบเนื่องจากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ครูส่วนใหญ่ตอบว่าขาดงบประมาณดำเนินการ

2. การบริหารงานบุคลากร จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้อยู่ในระดับมาก นับได้ว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานทุกชนิด ภารกิจของหน่วยงานจะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานว่าร่วมมือกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงไร สอดคล้องกับ วิจิตร ศรีสอาน (2525, หน้า 4) กล่าวว่า บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์และการเงิน แม้จะมีความสมบูรณ์สักเพียงใดจะ ไม่มีความหมายเลยถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญขาดกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่ดีมีความรู้ความสามารถสูง ในการบริหารงานบุคลากรย่อมสามารถทำให้นุคคลหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ของคนทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นทรัพยากรบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแห่งกิจการนั้น ๆ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย คือ จัดให้มีการบริหารโรงเรียนในรูปคณะกรรมการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้ศึกษาคิดว่าผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของการบริหารโดยใช้หลักการประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ครูทุกคนและท้องถิ่นเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ จะเห็นได้ชัดจากที่ทุกโรงเรียนได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยจะให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำและประเมินผลโครงการเป็นประจำปีการศึกษา และคณะกรรมการที่มีความสำคัญและมีบทบาทต่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน คือ คณะกรรมการ

โรงเรียน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2539 คือ มีการมอบหมายอย่างน้อยเก้าคนไม่เกินสิบห้าคน ประกอบด้วยบุคคลสามส่วน คือ ผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูในโรงเรียนส่วนหนึ่ง ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่าของโรงเรียนส่วนหนึ่ง และผู้ทรงคุณวุฒิจากประชาชน และผู้นำศาสนา บุคคลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการอื่นที่ไม่ได้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติส่วนหนึ่ง ประเด็นต่อมา คือ ส่งเสริมให้ครูได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยและจรรยาครู ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานข้อนี้ได้มาก เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานเป็นที่ยอมรับของครู มีภาวะความเป็นผู้นำสูง สามารถควบคุม กำกับติดตามการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบวินัยของทางราชการ เหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ โรงเรียนส่วนใหญ่ในสังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอทางดง เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีครูจำนวนไม่มากนัก จึงทำให้ง่ายต่อการบริหารงานบุคคลได้อย่างทั่วถึง ประกอบกับ ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติราชการหรืออาชีวราชการมาก จึงมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามระเบียบวินัยและจรรยาครูได้ดี ส่วนการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างชัดเจน เป็นประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานนี้อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับครูมีความคาดหวังในเรื่องนี้อยู่ในระดับมาก ซึ่งคาดหวังมากเป็นอันดับสอง ในเรื่องนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า จากข้อมูลผู้บริหารได้ปฏิบัติงานนี้อยู่ในระดับมาก อยู่ในขั้นดีตามสภาพของโรงเรียนอยู่แล้ว แต่ครูผู้ที่ได้รับมอบหมายงานยังสับสนหรือไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่นั้นๆ เนื่องจากเป็นงานที่ตนเองไม่ถนัดพอ จึงคาดหวังให้ผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ตนพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคล ซึ่งนักจิตวิทยาสังคมถือว่า ความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมของคน ต่างก็มีความสัมพันธ์กับการปรากฏตัวของคนอื่นหรือสิ่งแวดล้อม ตำแหน่งเป็นเพียงระบบของการคาดหวังบทบาทพฤติกรรมของคนจริงๆ ที่ปรากฏนั้นเป็นผลเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวกับบทบาท ทันททีที่คนๆหนึ่งทราบว่า ตัวถูกคาดหวังว่าจะทำบทบาท คนๆนั้นก็เกิดการคาดหวังบทบาทจากผู้ที่ตัวจะมีปฏิริยาต่อ ซึ่งเรียกว่า การคาดหวังปฏิริยา [Reciprocal Role Expectation of Self] ซึ่งพฤติกรรมของคนเราจะเป็นไปได้ถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 1. ความถูกต้องแน่นอนของการคาดหวังบทบาท ซึ่งขึ้นอยู่กับ การคาดการณ์ของตำแหน่งตัวเอง และตำแหน่งของผู้อื่นที่จะทำปฏิริยาต่อ 2. ความสั่นหตุในการดำเนินบทบาท ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับเหตุการณ์ในขณะที่มีปฏิริยา และ 3. สภาพของคนๆนั้นซึ่งหมายถึง จิตใจ อารมณ์ ในขณะที่มีปฏิริยาสัมพันธ์อันจะเป็นผลต่อการคาดหวังบทบาท และความสั่นหตุในการดำเนินบทบาทด้วย ถ้าหากผู้แสดงบทบาทอารมณ์ไม่ดี ก็ย่อมแสดงได้แตกต่างจากการแสดงขณะอารมณ์ดี

ส่วนความคาดหวังของครูที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้นักลากรในโรงเรียนตามความสามารถและความถนัดของบุคคล ครูมีความคาดหวังในข้อนี้สูง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการมอบหมายงานในหน้าที่ที่ตนเองมีความถนัดไม่ว่าจะเป็นงานสอนและงานพิเศษอื่นๆ หรือเรียกว่าเป็นการจัดคนให้เหมาะสมกับงานนั้น จากการศึกษาในเรื่องนี้ ปัญหาที่สำคัญและค่อนข้างจะแก้ไขได้ยาก คือ โรงเรียนไม่มีอำนาจในการคัดเลือกสรรหาบุคลากรเข้าหรือให้ออกจากโรงเรียน โรงเรียนมีหน้าที่เพียงการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ พัฒนา ให้อำนาจกำลังใจ และประเมินผลการทำงานบุคลากรเท่านั้น ทั้งนี้เพราะว่า การดำรงตำแหน่ง หรือการโยกย้ายข้าราชการครู เป็นสิทธิของครูตามระเบียบว่าด้วยการย้าย การย้ายเข้าย้ายออกจะไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและความถนัดแต่อย่างใด โดยจะคำนึงถึงเพียงสิทธิการย้ายตามอายุราชการและเหตุผลส่วนตัวเท่านั้น จึงทำให้โรงเรียนส่วนใหญ่ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีครูอย่างจำกัด มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ไม่เป็นไปตามกรอบภารกิจงานที่โรงเรียนต้องการ จึงจำเป็นต้องแบ่งงานให้ทำตามสภาพที่มีอยู่ ซึ่งบางคนอาจจำเป็นต้องปฏิบัติการสอนหรือรับผิดชอบงานหน้าที่ที่ตนเองไม่ค่อยจะมีความรู้ความสามารถนัก เป็นที่น่าสังเกตข้อที่ผู้บริหารปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเช่นเดียวกับค่าเฉลี่ยความคาดหวังของครูต่ำสุดเช่นกัน คือ มีการประเมินผลการบริหารงานบุคลากรและแจ้งให้คณะครูได้รับทราบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมาทั้งการปฏิบัติงานของผู้บริหารและความคาดหวังของครูคือ การนำเอาผลการประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะ ทั้งผู้บริหารและครูมีความเข้าใจตรงกันว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงครูส่วนใหญ่ก็ไม่ให้ความสนใจหรือคาดหวังนัก

3. การบริหารงานกิจการนักเรียน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้อยู่ในระดับมาก นับได้ว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะงานกิจการนักเรียนเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน ไม่ได้เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง เป็นการเติมเต็มหรือเสริมทักษะและความรู้ กิจกรรมที่สำคัญ เพื่อให้ให้นักเรียนมีความพร้อมและประสบการณ์ตลอดจนช่วยพัฒนาการนักเรียน ในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 ข, หน้า 22) กล่าวว่างานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวกับตัวนักเรียนและกิจกรรมนักเรียนทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เช่นเดียวกับที่ครูก็มีค่าเฉลี่ยความคาดหวังสูงสุด คือ จัดให้มีโครงการอาหารกลางวันและโครงการอาหารเสริม (นม) ให้นักเรียนอย่างเหมาะสม ข้อนี้ที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานของผู้บริหารและความคาดหวังของครู

สูง เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นงานนโยบายที่สำคัญของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้สนับสนุนงบประมาณเป็นจำนวนมาก ทำให้โรงเรียนต้องดำเนินงานนี้ให้ถูกต้องตามระเบียบ โดยเฉพาะเรื่องการเงินการบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจะต้องมีการรายงานให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเป็นประจำทุกเดือน และอาจจะได้รับการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจสอบการเงินแผ่นดินอีกด้วย นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ 6 ตัวบ่งชี้ที่ 2 คือ บริการด้านอาหารกลางวันที่มีคุณค่าทางโภชนาการอย่างเหมาะสม ซึ่งทุกโรงเรียนโดยผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันจัดบริการเรื่องนี้ให้นักเรียนอย่างทั่วถึง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนสูงรองลงมา คือ มีการกำหนดมาตรการควบคุมรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน ข้อนี้ผู้บริหารได้ปฏิบัติมาก เนื่องจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอได้สั่งการให้โรงเรียนมีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา พร้อมทั้งให้ส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งเวรรักษาสถานศึกษาให้สำนักงานทราบเป็นประจำทุกเดือน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมา คือ จัดให้มีการบริการสุขภาพนักเรียน ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเป็นมาตรฐานให้โรงเรียนถือปฏิบัติ คือ มาตรฐานที่ 6 ตัวบ่งชี้ที่ 1 บริการด้านอนามัยอย่างเหมาะสม โดยให้โรงเรียนจัดทำข้อมูลสุขภาพอนามัยของนักเรียนทุกคน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันแก้ไข ปัญหา และนอกจากทุกโรงเรียนจะจัดให้มีห้องพยาบาลพร้อมทั้งเวชภัณฑ์ยา เพื่อการรักษาพยาบาลเบื้องต้นแล้ว ยังมีการประสานงานความร่วมมือไปยังสถานีอนามัยตำบลและโรงพยาบาลอำเภอ เพื่อบริการตรวจรักษาและให้สุขภาพแก่นักเรียนทุกด้าน

ส่วนข้อที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และค่าเฉลี่ยของครูมีความคาดหวังสูงเป็นอันดับสอง คือ จัดให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและนันทนาการ ซึ่งค่อนข้างจะมีความขัดแย้งกันอยู่ ทั้งนี้ผู้ศึกษาคิดว่า ผู้บริหารโรงเรียนก็ได้จัดให้มีกิจกรรมการแข่งขันกีฬาและนันทนาการต่างๆ ในโรงเรียนบ้างตามสมควร แต่จัดได้ไม่เต็มที่เนื่องจากมีอุปสรรคเกี่ยวกับ งบประมาณสำหรับการดำเนินการและการจัดซื้ออุปกรณ์กีฬามีอย่างจำกัด อีกประการหนึ่ง คือ การจัดการแข่งขันกีฬาที่จัดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนและระดับอำเภอมักจะทำให้เสียเวลาของงานวิชาการในห้องเรียน สำหรับข้อที่ครูมีความคาดหวังต่ำที่สุด คือ จัดให้มีคณะกรรมการนักเรียนและสนับสนุนให้นักเรียนปกครองกันตามวิธีประชาธิปไตย ทั้งนี้ผู้ศึกษาคิดว่า เป็นเพราะครูเห็นว่ากิจกรรมการตั้งคณะกรรมการนักเรียนเพื่อให้มีการปกครองตามวิธีประชาธิปไตย เป็นกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน เพราะแต่เดิมสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้โรงเรียนถือปฏิบัติเป็นงานหลักในงานกิจการนักเรียน ซึ่งโรงเรียนก็ได้ปฏิบัติได้ดีสืบต่อกันมานานจนถึงปัจจุบัน จึงทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นเรื่องปกติและคาดหวังในเรื่องนี้น้อย

4. การบริหารงานธุรการและการเงิน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานนี้โดยรวมอยู่ในระดับมากและสูงที่สุดในจำนวน 6 งานหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดม เอี่ยมสะอาด (2528, หน้า 23-27) สมศักดิ์ มั่นสวัสดิ์ (2531, บทคัดย่อ) และการศึกษาของ ขจรศักดิ์ กวรคิด (2540, บทคัดย่อ) และทั้งนี้สอดคล้องกับ พันธ์ หัสนาคินทร์ (2524, หน้า 281) กล่าวว่า งานธุรการและการเงิน เป็นงานที่บริการให้ความสะดวกในการที่จะดำเนินงานของสถาบันแห่งนั้นให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากใช้เวลาในการบริหารด้วยการปฏิบัติงานด้านธุรการมากกว่าการบริการด้านวิชาการและด้านอื่นๆ ทั้งที่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโรงเรียน คือ การให้การศึกษาหรืองานด้านวิชาการนั่นเอง อย่างไรก็ตามแม้ว่างานธุรการจะไม่ได้เป็นหัวใจของการดำเนินงานในโรงเรียน แต่ในทางปฏิบัติจะมีความสำคัญยิ่งในแง่ที่เป็นหน่วยบริการให้แก่ฝ่ายการสอนและฝ่ายบริการนักเรียน งานธุรการและการเงินในโรงเรียนจึงเป็นงานที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อเป็นงานบริการหน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการหรือวางไว้ และ นิพนธ์ กินวรงค์ (2523, หน้า 76) กล่าวว่า งานธุรการและการเงิน เปรียบเสมือนงานบริหารโรงเรียน เพราะงานธุรการและการเงิน เป็นเครื่องสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นสถานที่ให้บริการทางวิชาการได้อย่างราบรื่น และ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2524, หน้า 36) กล่าวว่า แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับงานวิชาการมากกว่างานนี้ก็จริง แต่งานนี้ก็มีความจำเป็น เพราะทั้งงานวิชาการและงานธุรการต่างก็เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน และประการที่สำคัญ คือ งานธุรการและการเงินเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย หากทำผิดพลาดอาจจะถูกลงโทษทางวินัยได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงให้ความสำคัญและสนใจปฏิบัติงานนี้มากกว่างานอื่นๆ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเป็นข้อที่ความคาดหวังของครูมีค่าเฉลี่ยสูงรองเป็นอันดับสอง คือ ได้มีการแต่งตั้งครูรับผิดชอบงานธุรการงานการเงิน และงานพัสดุของโรงเรียน การที่ทั้งผู้บริหารได้มีการปฏิบัติงานด้านนี้มากและครูก็มีความคาดหวังให้ปฏิบัติสูงด้วย ทั้งนี้เพราะว่า งานธุรการและการเงินเป็นกรอบงานภารกิจที่สำคัญที่ทุกโรงเรียนต้องถือปฏิบัติให้ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2521, หน้า 345) กล่าวว่า การบริหารงานด้านธุรการและการเงินเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การใช้จ่าย งานสารบรรณ การบัญชี การบำรุงรักษา จึงเป็นงานที่คอยสนับสนุนหน่วยงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด งานด้านธุรการนั้นแม้ว่าจะไม่เป็นหัวใจของการดำเนินงานในองค์กรโดยตรงแต่ในทางปฏิบัติมันจะมีความสำคัญในฐานะเป็นส่วนบริการที่บริการแก่ส่วนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินงานไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ งานการเงินเป็นปัจจัยการบริหารอันสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย แต่ต้องถือปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่ง

ครัด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตั้งตนอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริต ศึกษาระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการและการเงิน ให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ การเลือกบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่ควรเลือกบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต หมดกังวลตรา ความคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียน ได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมา แต่เป็นข้อที่ความคาดหวังของครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดให้มีเจ้าหน้าที่การเงินปฏิบัติงานการเงินการบัญชีได้ถูกต้องตามระเบียบและเป็นปัจจุบัน ข้อนี้ผู้ศึกษาคิดว่า เป็นเพราะว่าเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องยึดระเบียบกฎหมายและแนวปฏิบัติต่างๆ ทั้งงานสารบรรณ งานการเงิน งานพัสดุ ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดงก็ได้เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้จัดให้มีการอบรมสัมมนาเจ้าหน้าที่งานสารบรรณ งานการเงิน และงานพัสดุเป็นประจำทุกปีหรือทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ

สำหรับข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับที่ครูมีความคาดหวังต่ำที่สุดเช่นกัน คือ ได้นำเอาผลการประเมินผลมาใช้ในการปรับปรุงงานธุรการและการเงิน ทั้งนี้ผู้ศึกษาคิดว่า เป็นงานที่ทั้งผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ และมีการประเมินผลอยู่เป็นประจำ แต่เป็นการประเมินซึ่ง ไม่เป็นรูปแบบนัก คือมีการตรวจสอบและแก้ไขเป็นประจำอยู่แล้ว จึงทำให้ครูที่ไม่เกี่ยวข้องข้องในเรื่องนี้คาดหวังในข้อนี้น้อยที่สุด

5. การบริหารงานอาคารสถานที่ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสองรองจากงานธุรการและการเงิน นับว่าเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่จะช่วยให้การอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และให้โรงเรียนมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ที่มีความเหมาะสม เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและงานอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ กิตติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 195) กล่าวว่า อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องจัดอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่ดีเอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จัดอาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ทั้งนี้ผู้ศึกษาคิดว่า งานอาคารสถานที่เป็นงานที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการ ทั้งด้านการจัดสร้าง การบำรุงรักษา และการซ่อมแซม แต่โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณด้านนี้น้อยมาก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้จัดกิจกรรมหรือประสานงานขอความร่วมมือกับชุมชน ในการจัดหาหรือสนับสนุนงบประมาณด้านอาคารสถานที่ ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้มีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมา คือ จัดให้มีการรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ เรื่องนี้ผู้ศึกษาคิดว่าเป็นเพราะ สำนักงานการประถม

ศึกษาอำเภอ ได้สั่งการให้โรงเรียนกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และแจ้งให้โรงเรียนปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พร้อมทั้งให้ส่งสำเนาคำสั่งแต่ตั้งเวรรักษาสถานศึกษาให้สำนักงานทราบเป็นประจำทุกเดือน ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมาอีก และเป็นข้อที่ความคาดหวังของครูมีค่าเฉลี่ยสูงรองเป็นอันดับสามคือ จัดให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการรักษาอาคารสถานที่ และมีการบำรุงรักษาซ่อมแซม ตกแต่งอาคารเรียนอาคารประกอบและบริเวณโรงเรียนให้อยู่ในสภาพดีมีความปลอดภัย ซึ่งการปฏิบัติงานของผู้บริหารและความคาดหวังของครูข้อนี้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 ง, หน้า 8) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ คือ การจัดเวรยามรักษาอาคารสถานที่ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ให้มีการตรวจตราการใช้อาคารสถานที่ และส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดูแลรักษาอาคารสถานที่อีกด้วย

เป็นที่น่าสังเกตว่า ข้อที่มีผู้บริหารได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและครูที่มีความคาดหวังต่ำสุดเช่นกัน คือ ได้มีการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ ผู้ศึกษาคิดว่าน่าจะเป็นเพราะ ทั้งผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อยหรือส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ดำเนินการประเมินผลเอง ซึ่งตามหลักการประเมินผลแล้วควรจะให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมประเมินผลด้วย ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 ง, หน้า 8) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ โดยให้มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และให้บุคลากรครู นักเรียน ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย

ส่วนข้อที่ครูมีความคาดหวังสูงสุด คือ จัดให้มีเจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เรื่องนี้ผู้ศึกษาคิดว่า จากสภาพจริงที่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ดำเนินการเองและให้ครูเป็นเพียงผู้ใช้อย่างเดียวนั้น ครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารควรจะให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบำรุงรักษาด้วย คือ ให้มีส่วนร่วมทั้งเป็นผู้จัดหา ผู้ใช้ ผู้บำรุงรักษา ซ่อมแซม และผู้ประเมินผลด้วย

6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้อยู่ในระดับมาก นับได้ว่าเป็นสิ่งที่ดีเช่นกัน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนประถมศึกษาถือว่าเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลใน ชุมชน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญยิ่ง ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2524, หน้า 26) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นกระบวนการสองทาง คือ โรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และที่ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ที่โรงเรียนควรปฏิบัติงานนี้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ตรงไปตรงมา เชื่อ

ถือได้ ต่อเนื่องตลอดเวลา ครอบคลุมงานทุกด้าน มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานนี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมประเพณีต่างๆ ในชุมชนอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมองเห็นความสำคัญของชุมชนที่จะมีบทบาทในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ดังที่กิติมา ปริติติลล (2532, หน้า 239) กล่าวว่า ในชุมชนมีวัฒนธรรมอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนา หากโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม อาจจะเป็นการฟื้นฟูหรือถ่ายทอดให้แก่เยาวชน ชุมชนจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับจากชุมชน และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมขึ้นในโรงเรียน ก็จะได้รับความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนจากชุมชนด้วยดี ผู้บริหารโรงเรียนจึงให้ความสำคัญและปฏิบัติงานนี้มากกว่าทุกข้อ ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมา และเป็นข้อที่ความคาดหวังของครูมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการพบปะและประชุมผู้ปกครองนักเรียนตามโอกาสที่เหมาะสม การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานในข้อนี้ได้มาก เนื่องจากผู้บริหารถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญ ที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ เช่น ประชุมก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อรับทราบแผนงานโครงการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงเรียน ที่จะจัดขึ้นภายในปีการศึกษา การประชุมเมื่อสิ้นภาคเรียนหรือสิ้นปีการศึกษาเพื่อรับทราบผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน และให้ผู้ปกครองนักเรียนมีโอกาสนเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมทั้งรับทราบผลการเรียนของนักเรียน ส่วนข้อที่น่าสนใจ คือ ข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมา และเป็นข้อที่ความคาดหวังของครูมีค่าเฉลี่ยสูงรองลงมาเช่นกัน คือ จัดให้คณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากในช่วงปีที่ผ่านมากระทรวงศึกษาธิการได้มีการประกาศใช้ ระเบียบคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2539 ซึ่งได้มีการยกเลิกคณะกรรมการศึกษาเดิมและพิจารณาคัดเลือกขึ้นใหม่ใช้ชื่อว่า คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีการปรับปรุงรูปแบบคณะกรรมการและมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้น โดยตามระเบียบต้องมีการประชุมอย่างน้อยปีละสี่ครั้ง และรายงานผลให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทราบทุกครั้ง จึงทำให้คณะกรรมการโรงเรียนได้มีบทบาทตามระเบียบและได้พัฒนาโรงเรียนมากขึ้น

สำหรับข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนเชิญผู้ปกครองหรือวิทยากรในชุมชนมาให้ความรู้และประสบการณ์แก่นักเรียน ผู้ศึกษาคิดว่าน่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของวิทยากรในชุมชน หรือคิดว่าเป็นภาระสำหรับการติดต่อประสานงาน หรือมีวิทยากรไม่ตรงตามที่โรงเรียนต้องการ และขาดงบประมาณดำเนินการ ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา และเป็นข้อที่ครูคาดหวังต่ำที่สุด คือ ได้จัดกิจกรรมให้ครู

เยี่ยมบ้านผู้ปกครองนักเรียน ทั้งนี้ผู้ศึกษาคิดว่าเนื่องจาก บุคลากรครูส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่นอก เขตบริการหรือห่างไกลโรงเรียน คงจะเป็นการลำบากที่จะให้เยี่ยมบ้านนักเรียนอย่างทั่วถึง จึงทำให้ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อย แต่โรงเรียนก็ได้มีการประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียน ในรูปแบบอื่น เช่น จัดทำเป็นหนังสือหรือจุลสารถึงผู้ปกครองนักเรียนอยู่เสมอ หรือการไปร่วม กิจกรรมตามโอกาสที่มี งานประเพณีต่างๆ เช่น ทำบุญบ้านใหม่ งานศพ งานแต่งงาน งานบวช

7. สรุปผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงและตามความคาดหวัง ของครูทั้ง 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งาน อาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยภาพรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียน สามารถปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งงานที่ปฏิบัติได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานธุรการและการเงิน รองลงมา คือ งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และงานวิชาการ ตามลำดับ ส่วนความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าที่ผู้บริหาร โรงเรียนที่ได้ปฏิบัติจริง เรื่องความคาดหวังจากมากไปหาน้อยดังนี้ งานธุรการและการเงิน งาน บุคลากร งานวิชาการ งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน ตามลำดับ ทั้งนี้จากการศึกษาผู้บริหาร ได้ปฏิบัติงานทั้ง 6 งาน ยังไม่ถึงเกณฑ์ระดับมากที่สุด ควรที่จะมีการพัฒนาคุณภาพงานทุกด้านให้สูงขึ้นอีก ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของนักเรียนโดยตรง จากการศึกษาพบว่างานวิชาการซึ่งถือว่าเป็นงานหลักในการบริหารโรงเรียน แต่ ได้รับการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานตาม การกิจ โดยการใช้เวลาสำหรับการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักให้มากขึ้น ดังที่ โสภณ จุฬทก (2537, บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ได้ใช้เวลาปฏิบัติงานวิชาการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตามลำดับ

ส่วนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา ในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน มีประเด็นสำคัญที่ผู้ศึกษาจะขอนำเสนออภิปรายดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ ประเด็นที่เห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญ คือ ขาดการนิเทศการเรียนการสอนจากผู้บริหารโรงเรียน สาเหตุอาจจะเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการ นิเทศการสอน หรือให้เวลาไปบริหารงานด้านอื่นมากกว่างานวิชาการ และสอดคล้องกับการศึกษา ของ สุเมธ ประภาสวัศล (2531, หน้า 115) พบว่าผู้บริหารมีปัญหาในเรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการนิเทศ ขาดประสิทธิภาพ ขาดการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการนิเทศ

2. การบริหารงานบุคลากร ประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ คือ ขาดแคลนครูที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะตามสาขาวิชาที่โรงเรียนต้องการ ทั้งนี้เพราะว่า การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูเป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนกลาง และการโยกย้ายครูเป็นสิทธิของครูตามระเบียบว่าด้วยการย้าย ซึ่งไม่ได้ระงับวิชาเอกตามที่โรงเรียนต้องการหรือไม่

3. การบริหารงานกิจการนักเรียน ประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ คือ ขาดการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานกิจการนักเรียน และขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการติดตามผลงาน

4. การบริหารงานธุรการและการเงิน ประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ คือ ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สารบรรณ งานการเงินและงานพัสดุ ทั้งนี้เพราะว่า นอกจากครูต้องสอนประจำห้องเรียนแล้ว ครูยังมีงานภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานในโรงเรียนมากเกินไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง นิลแก้ว และคณะ (2536) พบว่าครูในโรงเรียน มักได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือจากการสอน เช่น งานธุรการ งานการเงิน และงานพัสดุ การปฏิบัติงานธุรการและงานการเงินมีระเบียบ และขั้นตอนมากเกินไป ครูผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน

5. การบริหารงานอาคารสถานที่ ประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ คือ ห้องเรียนและอาคารประกอบไม่เพียงพอ เนื่องจาก งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจากทางราชการน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงอาคารและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และการได้รับการบริจาคหรือสนับสนุนจากชุมชนก็ไม่เพียงพอเนื่องจากสภาพชุมชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน

6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประเด็นที่เป็นปัญหาสำคัญ คือ งานหรือกิจกรรมในชุมชนมีมากเกินไป เนื่องจากโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชน เมื่อมีกิจกรรมหรือประเพณีใดก็มักจะให้เกิดริเริ่มครูร่วมงานเสมอ

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดทำแผนปฏิบัติงานโครงการให้ครอบคลุมงานภารกิจทุกด้านของโรงเรียน โดยให้ครูทุกคนมีส่วนร่วม
2. งานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้เวลาในการปฏิบัติงานวิชาการมากขึ้น
3. งานบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ หรือการศึกษาเอกสาร เป็นต้น ควรมีการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการปฏิบัติงานของครูทุกด้าน อย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาโรงเรียนทุกด้าน
4. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญงานกิจกรรมนักเรียนหรือกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้มากขึ้น
5. งานธุรการและการเงิน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศการปฏิบัติงานของครูผู้รับผิดชอบอยู่เสมอ
6. งานอาคารสถานที่ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้บุคลากรทั้ง ครู นักเรียน ชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการจัดหา การใช้ การบำรุงรักษา และการประเมินผล
7. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนทุกด้าน และ มีการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
8. ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทุกด้าน มีการแสวงหาความรู้พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
9. ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ที่มีคุณธรรม
10. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีสุขภาพกายและจิตใจที่สมบูรณ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยการศึกษาจากประชากรที่มีขนาดปริมาณงานของโรงเรียน หรือมีสภาพพื้นที่ที่ใกล้เคียงกัน
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยการศึกษางานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบผลที่ละเอียดชัดเจน
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยการศึกษาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการโรงเรียน ผู้นำชุมชน สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น