

**บทบาทในอุดมคติ บทบาทที่รับรู้ และบทบาทที่เป็นจริง
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ธวัช บุญยmani* และ ฉันทนา จันทร์บรรจง**

**Ideal Roles, Perceived Roles and Actual Roles of
Basic Education School Administrators**

Thawat Boonyamane* and Chantana Chanbanchong

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จ.พิษณุโลก 65000

Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok, 65000, Thailand.

* Corresponding author. E-mail address: kokkrua@chaiyo.com (T. Boonyamane)

Received 22 August 2003; accepted 15 March 2004

บทคัดย่อ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทในอุดมคติ บทบาทที่รับรู้ และบทบาทที่เป็นจริง และเปรียบเทียบ บทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) บทบาทในอุดมคติ ด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 9 บทบาทหลัก ด้านการบริหารงบประมาณประกอบด้วย 5 บทบาทหลัก ด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 9 บทบาทหลัก ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 5 บทบาทหลัก 2) บทบาทที่รับรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) บทบาทที่เป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการบริหาร วิชาการและด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก 4) บทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 28 บทบาทหลัก และบทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงแตกต่างกัน ดังนั้น ควรพัฒนาบทบาทที่เป็นจริงให้สอดคล้องกับบทบาทที่รับรู้

คำสำคัญ: บทบาทในอุดมคติ, บทบาทที่รับรู้, บทบาทที่เป็นจริง, ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

Basic education school administrators (BESA) play significant roles in educational management. The purposes of this study were to study ideal roles, perceived roles and actual roles of BESA and to compare the perceived roles and the actual roles. The method used for data collecting were the Delphi Technique and survey by rating scale questionnaires. The data were statistically analyzed by median, mode, interquartile range, mean, standard deviation and t-test. The findings were 1) The ideal roles of BESA in 4 management areas: academic affairs management area was divided into 9 major roles, budget management area was divided into 5 major roles, human resources management area was divided into 9 major roles, and general management area was divided into 5 major roles. 2) The perceived roles of BESA in overall management areas and in each management area were at high level. 3) The actual roles of BESA in overall management areas were at moderate level, while in academic affairs management area and general management area were at high level. 4) The perceived roles and the actual roles of BESA in overall management areas and in each management area were significantly different at the level of .05. In conclusion, the ideal roles of BESA in 4 management areas were divided into 28 major roles, the perceived roles and the actual roles of BESA were significantly different that should improve the actual roles of BESA toward to perceived roles.

Keywords: ideal roles, perceived roles, actual roles, basic education school administrators

บทนำ

ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารงาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษามีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา โดยในระดับสถานศึกษา ผู้ที่มีบทบาทหลักในการบริหารงาน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

ประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานจากรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลางไปเป็นการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านควรจะเป็นอย่างไร ประกอบด้วยบทบาทหลัก และกิจกรรมปฏิบัติที่สำคัญประการใดบ้าง ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) บทบาทในอุดมคติ เป็นบทบาทที่สังคมกำหนดหรือคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับรู้และยึดถือปฏิบัติ 2) บทบาทที่รับรู้ เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจหรือรับรู้ว่าเขาควรจะปฏิบัติบทบาทนั้นหรือไม่ในระดับใด และ 3) บทบาทที่เป็นจริง เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติจริง ซึ่งอาจจะแตกต่างหรือไม่แตกต่างกับ บทบาทในอุดมคติและบทบาทที่รับรู้ก็ได้ (จ่านงค์ และคณะ, 2540; Hughes *et al.*, 1999; Ballantine, 1997; Robbins, 1996; Yukl, 1989; Broom and Selznick, 1967) อย่างไรก็ตาม บทบาททั้ง 3 ลักษณะนี้ ไม่ควรแตกต่างกันมากนัก หากแตกต่างกันมากจะทำให้สังคมไรบรรทัดฐานหรือไร้ระเบียบ เกิดความสับสน และยุ่งเหยิงมาก อาทิ สังคมกำหนดบทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาท ในการควบคุมดูแล และติดตามผลการดำเนินงานด้านหลักสูตรและการสอนในโรงเรียนแต่ผู้บริหารไม่รับรู้ถึงบทบาทนี้ และบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารก็ไม่มีการควบคุมดูแล และติดตามผลการดำเนินงานด้านหลักสูตรและการสอน โดยไม่สนใจว่าครูสอนในโรงเรียนจะสอนเนื้อหาอะไร สอนอย่างไร หรือจะทำการสอนหรือไม่ทำการสอนก็ตาม กรณีเช่นนี้โรงเรียนจะเกิดความสับสนวุ่นวาย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็จะต่ำ เด็กนักเรียนไม่มีความรู้ และทักษะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ไม่สามารถทำงานหรือใช้ชีวิตอย่างผู้ที่ได้รับการศึกษามาเป็น อย่างดีได้ ปัญหาสังคมต่าง ๆ จะตามมามากมายและส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อเสถียรภาพ และความอยู่รอดของสังคม

ดังนั้น หากทำการศึกษารoles of the principal ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ลักษณะจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมาก คือ ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับบทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในยุคปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าเป็นอย่างไร สามารถประเมินถึงบทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ว่าเป็นอย่างไรและอยู่ในระดับใด รวมทั้งสามารถประเมินบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งที่รับรู้และที่เป็นจริงให้สอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาบทบาทในอุดมคติด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ศึกษาบทบาทที่รับรู้ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เปรียบเทียบบทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการศึกษา

1. ศึกษาบทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เทคนิคเดลฟายกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน คือ กลุ่มนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาจำนวน 5 คน กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2543 จำนวน 7 คน กลุ่มครูแห่งชาติและครูต้นแบบประจำปีการศึกษา 2543 จำนวน 6 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์

2. ศึกษาบทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยส่งแบบสอบถามบทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปให้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 269 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยส่งแบบสอบถามบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามการรับรู้ของครู ไปให้กลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 1 คน รวมจำนวน 269 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการจับฉลาก สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของบทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษามาเปรียบเทียบกัน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าทดสอบที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระจากกัน (independent samples) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษา

1. บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิใน 4 ด้าน พบว่า

1.1 บทบาทด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย 9 บทบาทหลัก คือ (1) บทบาทการจัดระบบงานวิชาการ มีกิจกรรมสำคัญได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์ระบบงานและขอบข่ายงานวิชาการของโรงเรียน กำหนดระบบงานวิชาการ จัดโครงสร้างองค์กรให้มีผู้รับผิดชอบงานวิชาการ และจัดให้มีคณะกรรมการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน (2) บทบาทการวางแผนงานวิชาการ มีกิจกรรมสำคัญได้แก่ ศึกษาสภาพแวดล้อม และกำหนดปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานวิชาการร่วมกับชุมชน จัดทำแผนงานวิชาการระยะยาว 5 ปี และแผนรายปี โดยส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย วางแผนเพื่อกำกับและประเมินแผนงานวิชาการ (3) บทบาทการบริหารหลักสูตร มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการหลักสูตร ประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรกลางกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและความต้องการของท้องถิ่น ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น นำหลักสูตรไปใช้ วิจัยและประเมินผลการใช้หลักสูตร (4) บทบาทการจัดการเรียนการสอน มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดนโยบายให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างความรู้ ความเข้าใจและส่งเสริมให้ครูร่วมกันบูรณาการวิชาเพื่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เตรียมความพร้อมให้ครู จัดแผนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นการปฏิบัติจริง ดูแลติดตามการจัดบรรยากาศชั้นเรียนให้เหมาะสมน่าเรียน ประเมินผลการสอนของครู วิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน (5) บทบาทการจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ จัดหาแบบเรียน เอกสาร สื่อการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ศึกษาพัฒนา และนำนวัตกรรมเทคโนโลยีมาให้บริการนักเรียนและครูใช้ในการจัดการเรียนการสอนจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครูและนักเรียน สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษาอื่นและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายการเรียนการสอนรับฟัง ความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและชุมชนเพื่อพัฒนาการจัดบริการการเรียนการสอน (6) บทบาทการนิเทศ

ติดตามการจัดการเรียนการสอนมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ร่วมกับคณะผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน จัดให้มีระบบการนิเทศทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน อย่างทั่วถึง ต่อเนื่องและมีคุณภาพ วางแผนการนิเทศ ดำเนินการนิเทศ ประเมินผลระบบการนิเทศงาน และนำผลไปใช้ในการพัฒนาต่อไป ส่งเสริมให้คณะครูนิเทศการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน จัดให้มีกิจกรรมเปิดโรงเรียน (open house) เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนตรวจเยี่ยม และเยี่ยมชั้นเรียน (7) บทบาทการวัดและประเมินผล การเรียนของนักเรียนมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดนโยบายการวัด และประเมินผลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายเป็นรายบุคคล และประเมินบริบททั่วไปของนักเรียน กำหนดเป้าหมาย และวิธีการวัดและประเมินผล วางแผนกำหนดระยะเวลา และวิธีการวัดประเมินผลร่วมกับครู ติดตามการดำเนินงาน นำผลการวัดและประเมินผลไปพัฒนาผู้เรียน วิจัยและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงการวัดและประเมินผล การเรียนของนักเรียน (8) บทบาทการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอน ทำแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง พัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู จัดให้มีบริการอินเทอร์เน็ตแก่ครู ส่งเสริมให้ครูผลิต จัดหาสื่อที่เป็นนวัตกรรม และวิจัยชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการสอน ส่งเสริมเครือข่ายทางวิชาการ และเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ (9) บทบาทการประเมินผล การดำเนินงานทางวิชาการมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดนโยบายการประเมิน และพัฒนามาตรฐานงานวิชาการของ โรงเรียนให้ชัดเจน กำหนดแผนงาน วิธีการ เกณฑ์และระบบการประเมินผล ให้ครูประเมินตนเองอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง จัดให้มีการประเมินผลการดำเนินการภายในและเชิญบุคคลภายนอกมาประเมินอย่างเปิดเผยและโปร่งใส สรุปและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ พร้อมทั้งนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียน

1.2 บทบาทด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 5 บทบาทหลัก คือ (1) บทบาทการจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงาน ของโรงเรียน เพื่อกำหนดปัญหาและทางเลือกในการแก้ไขปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหาความต้องการ แก้ไขปัญหาและทางเลือกในการพัฒนา กำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์และจัดทำแผนพัฒนา ศึกษาแนวคิดใหม่ ในการจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ จัดทำและเสนอคำขอจัดตั้งงบประมาณ จัดหางบประมาณทั้งจากแหล่งเงิน งบประมาณและนอกงบประมาณแผ่นดิน (2) บทบาทการขออนุมัติใช้งบประมาณ มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดนโยบายและทิศทางการขออนุมัติใช้งบประมาณที่ถูกระเบียบ โปร่งใส และสะดวกสำหรับผู้ขออนุมัติ ใช้งบประมาณ จัดทำและเสนอคำขออนุมัติใช้งบประมาณ ติดตาม ตรวจสอบเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ขออนุมัติใช้เงินประจำงวด โอนเงินและเปลี่ยนแปลงรายการเงิน (3) บทบาทการบริหารการใช้งบประมาณ มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ จัดระบบและแนวปฏิบัติในการใช้งบประมาณให้อีกต้องตามระเบียบแบบแผนของทาง ราชการและมีความคล่องตัว วางแผนการใช้งบประมาณ จัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ เชิญ คณะกรรมการสถานศึกษาตรวจสอบความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ (4) บทบาทการควบคุมงบประมาณ มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ จัดให้มีระบบกำกับ ติดตามและตรวจสอบการใช้งบประมาณ แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และเร่งรัดการใช้งบประมาณ จัดทำปฏิทินควบคุมกำกับงานที่สำคัญ (5) บทบาทการ ประเมินผล การใช้งบประมาณ มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ จัดระบบประเมินผลการใช้งบประมาณ แต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบการประเมินผลและรายงานผลโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม ประเมินผลการใช้งบประมาณโดยเปรียบเทียบกับ แผนงาน/โครงการ ส่งเสริมให้ใช้หลักธรรมาภิบาล (good governance) ในการประเมินผลและรายงานผล ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.3 บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 9 บทบาทหลัก คือ (1) บทบาทการ กำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน จัดทำวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน วางแผนยุทธศาสตร์ ธรรมนูญโรงเรียน และแผนปฏิบัติการกำหนดโครงสร้างขอบข่ายงานของโรงเรียนและจัดทำแผนภูมิการบริหารงานบุคคล กำหนด นโยบายการบริหารงานบุคคลแบบกัลยาณมิตรร่วมวิชาชีพ ลดการใช้อำนาจ ยึดหลักความเสมอภาค ความสามารถ

และคุณธรรมจริยธรรม (2) บทบาทการวางแผนบุคลากร มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์ข้อบ่งชี้ภาระงาน สภาพบุคลากร ปัญหาความขาดแคลน ความจำเป็นและความต้องการบุคลากรของโรงเรียน กำหนดเป้าหมายความต้องการบุคลากร วิเคราะห์งาน กำหนดตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ วางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ วางแผนใช้กำลังคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสร้างความเป็นเลิศของบุคลากรบางสาขาวิชาตามพื้นฐานความเข้มแข็ง (3) บทบาทการแสวงหาบุคลากร มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดนโยบายการแสวงหาบุคลากรให้ยึดหลักคุณธรรม เปิดกว้างเพื่อสรรหาคนดี คนเก่ง แต่งตั้งคณะกรรมการแสวงหาบุคลากรและให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม ส่งเสริม กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินการพร้อมทั้งรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง (4) บทบาทการจัดบุคลากรเข้าทำงาน มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดนโยบายการจัดบุคลากรเข้าทำงานให้มีการหมุนเวียน การทำงานแทนกันและการใช้บุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น จัดสรรบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ พฤติกรรมและความต้องการของบุคคล และสอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ภูมิเทศบุคลากรใหม่ จัดให้มีการทดลองงาน และประเมินผลงานก่อนบรรจุ (5) บทบาทการธำรงรักษาบุคลากร มีกิจกรรมสำคัญ คือ การสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ จัดสรรที่ทำงานที่พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร มอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น พิจารณาความดีความชอบ เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ ประกาศเกียรติคุณยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลในโอกาสอันสมควร สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ (6) บทบาทการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการและตรวจสอบความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เสนอแผนเพื่อขออนุมัติดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ประเมินผลการพัฒนาเพื่อหาผลลัพธ์ที่แท้จริงจากการพัฒนา และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง (7) บทบาทนิเทศติดตามการทำงานของบุคลากรมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศงาน วางแผนการนิเทศร่วมกันกับคณะครู และประเมินผลระบบการนิเทศเพื่อการพัฒนา (8) บทบาทการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งเสริมให้ครูประเมินตนเองเป็นปกตินิสัย แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล กำหนดรูปแบบ หลักเกณฑ์ วิธีการและบุคคลที่ทำการประเมิน ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน วางแผน ส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน นำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา และสร้างแรงจูงใจ รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง (9) บทบาทการดำเนินการด้านวินัยแก่บุคลากร มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาสภาพปัญหาด้านวินัยของบุคลากร กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการในการดำเนินการร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน วางแผนป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านวินัย ใช้มาตรการเพื่อพัฒนามากกว่าลงโทษ สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง

1.4 บทบาทด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย 5 บทบาทหลัก คือ (1) บทบาทการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมายและมาตรการในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ แต่งตั้งคณะทำงานวางแผนพัฒนาโรงเรียนโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาโรงเรียนกับองค์กรอื่น และแผนพัฒนาชุมชน ดำเนินการพัฒนา ติดตามและประเมินผลการพัฒนาร่วมกับชุมชน รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในปีต่อไป (2) บทบาทเกี่ยวกับข้อมูลและสารสนเทศ มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ จัดวางระบบ จัดหาวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีและบุคลากร เพื่อบริหารระบบงาน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนใช้ระบบข้อมูล สารสนเทศในการทำงาน เช่น การจัดการเรียนการสอน การบริหารงบประมาณ เป็นต้น ประเมินผลและพัฒนากระบวนการข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง (3) บทบาทการบริหารงานธุรการ มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาวิเคราะห์ข้อบ่งชี้ภาระงาน และระบบงานธุรการ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาปรับปรุงระบบงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรวดเร็ว คุณภาพและความเป็นสากล

ประเมินผลและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนางานธุรการ (4) บทบาทการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ กำหนดนโยบายชุมชนที่ไม่มีพรมแดน ศึกษาสังคมโลก ประเทศ และชุมชนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (5) บทบาทเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ ศึกษาภาระงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา จัดทำเครื่องมือในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในให้มีผู้รับผิดชอบ การดำเนินงาน แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อให้ชุมชนสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ศึกษา ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายใน รับการประเมินภายนอก รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง และผดุงรักษาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

2. บทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า บทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ว่าควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยที่บทบาทหลักเกือบทั้งหมด (27 ใน 28) ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ว่าควรปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีเพียงประการเดียวที่รับรู้ว่าควรปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การบริหารหลักสูตร ซึ่งเป็นบทบาทหนึ่งของด้านการบริหารวิชาการ

3. บทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า บทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป และปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณาในรายบทบาทหลักของแต่ละด้าน พบว่า บทบาทด้านการบริหารงบประมาณ ส่วนมากของบทบาทหลัก (3 ใน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การขออนุมัติใช้งบประมาณ การควบคุมงบประมาณและการบริหารการใช้งบประมาณ นอกนั้นปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การจัดทำคำขอจัดตั้งงบประมาณ และการประเมินผลการใช้งบประมาณ บทบาทด้านการบริหารทั่วไป เกือบทั้งหมดของบทบาทหลัก (4 ใน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การวางแผนพัฒนาโรงเรียน การบริหารงานธุรการ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และการประกันคุณภาพการศึกษา มีเพียงประการเดียวที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านข้อมูลและสารสนเทศ บทบาทด้านการบริหารวิชาการเกือบทั้งหมดของบทบาทหลัก (7 ใน 9) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารหลักสูตร การจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ นอกนั้นปฏิบัติในระดับมาก คือ การจัดระบบงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอน และบทบาทด้านการบริหารงานบุคคล เกือบครึ่งหนึ่งของบทบาทหลัก (4 ใน 9) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ การแสวงหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การนิเทศติดตามการทำงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกนั้นปฏิบัติในระดับมาก คือ การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การธำรงรักษาบุคลากร และการดำเนินการด้านวินัยแก่บุคลากร

4. บทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยภาพรวม รายด้านทั้ง 4 ด้าน และรายบทบาทหลักของแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยของบทบาทที่รับรู้สูงกว่าบทบาทที่เป็นจริงทั้งโดยภาพรวม รายด้านทั้ง 4 ด้าน และรายบทบาทหลักของแต่ละด้าน

อภิปรายผล

1. บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 28 บทบาทหลัก และมีการจำแนกเป็นกิจกรรมปฏิบัติที่สำคัญหลายประการเป็นการนำเสนอที่ทำให้เห็นภาพของบทบาททั้งเชิงกว้างและเชิงลึก มีความครอบคลุม มีรายละเอียดที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยที่หลายกิจกรรมเป็นประเด็นที่น่าสนใจ และสอดคล้องกับยุคสมัยของการปฏิรูปการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง อาทิ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานทุกด้านของสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ตัวอย่างได้แก่ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานวิชาการของโรงเรียน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารการใช้งบประมาณ ตรวจสอบความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ และประเมินผลการใช้งบประมาณ ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน ส่งเสริมให้ชุมชนสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษา ติดตามและประเมินผลการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหาร และจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) ที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา (อุทัย, 2542) อีกกิจกรรมหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ ด้านต่างๆ ของสถานศึกษาตัวอย่างกิจกรรม ได้แก่ จัดให้มีบริการอินเทอร์เน็ตเพื่อเป็นศูนย์การเรียนการสอน รองรับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเพื่อให้ครูได้ใช้ศึกษาหาความรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับระบบงานข้อมูลและสารสนเทศ พร้อมทั้งเชื่อมโยงเครือข่ายระบบสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงบประมาณ เป็นต้น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการการศึกษา กล่าวคือ ทำให้ทั้งนักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถศึกษาค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ครูตัดเกรดได้ถูกต้อง และรวดเร็วขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่นๆ ที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกันได้ และสามารถบริหารงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น กิจกรรมกำหนดนโยบายให้มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างความรู้ ความเข้าใจ และส่งเสริมให้ครูร่วมกันบูรณาการวิชาเพื่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และบทบาทเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาก็เป็นกิจกรรมและบทบาทที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่า บทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ที่เน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจและการจัดการไปยังสถานศึกษา ประกอบด้วยบทบาทหลัก และกิจกรรมสำคัญหลายประการต้องใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะหลายด้าน อีกทั้งต้องอาศัยความตั้งใจ ความมุ่งมั่นทุ่มเทและสละเวลาให้กับงาน ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง มีความสามารถในการเป็นผู้จัดการมากกว่าผู้บริหาร (เจริญ, 2545) สามารถพัฒนางานของสถานศึกษาได้ทั้งระบบครอบคลุมในทุกองค์ประกอบทุกด้านและทุกขั้นตอน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545)

2. บทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรับรู้ว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับมาก โดยที่บทบาทหลักเกือบทั้งหมด (27 ใน 28) รับรู้ว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้บทบาทต่างๆ ได้ดี และมีความครอบคลุมมาก เมื่อเทียบเคียงบทบาทที่รับรู้จากการศึกษาครั้งนี้กับการศึกษาเรื่องบทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของสมนึก จ้อยดอนกลอย (2544) พบว่า มีความสอดคล้องกันคือผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่รับรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

3. บทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่บทบาทด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก นับได้ว่าเป็นผลดีต่อสถานศึกษา เพราะงบประมาณและงานการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุจุดมุ่งหมายแต่หากมองอีกมุมหนึ่งแสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและใช้เวลามากกับบทบาทด้านนี้ อาจจะทำให้มีเวลาน้อยในการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาเมื่อเทียบเคียงผลการศึกษานี้กับของหลายท่าน พบว่า สอดคล้องกัน อาทิ การศึกษาของ สุเทพ อินตาวงศ์ (2541) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานด้านธุรการและความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งเป็นบทบาทหลัก ประการหนึ่งของการบริหารทั่วไป ก็พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน และการศึกษาของ ต้น ใจดี (2540) ที่พบว่า การปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งเป็นบทบาทหลักประการหนึ่งของการบริหารทั่วไปก็อยู่ในระดับมาก

ส่วนบทบาทด้านการบริหารวิชาการและการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่างานด้านการบริหารวิชาการและการบริหารงานบุคคลยังคงมีปัญหา ส่งผลเสียต่อสถานศึกษาหลายประการ อาทิ ผู้เรียนไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตร บุคลากรทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เห็นความสำคัญ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่ถูกต้องตามหลักวิชาการในงานด้านนี้ อีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาส่วนใหญ่กับการบริหารงานด้านงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไป ทำให้มีเวลาน้อยในการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการและด้านการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) ที่เสนอไว้ว่า สถานศึกษามีปัญหาด้านการบริหารวิชาการ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาใช้เวลาอยู่นอกสถานศึกษาและงานธุรการมากเกินไป แทนที่จะใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาเมื่อเทียบเคียงกับผลการศึกษาของหลายท่าน พบว่า หลายเรื่องสอดคล้องกัน อาทิ การศึกษาของ สุรพันธ์ โกยวามิชัย (2537) ชูลี ผลว่า (2540) และสุเทพ อินตาวงศ์ (2541) ที่พบว่า การปฏิบัติงานการวางแผนงานวิชาการ การเรียนการสอนและวิชาการ วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษาภายในของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และการศึกษาของสว่าง เรืองจิระอุไร (2530) ที่พบว่า การปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

4. จากการเปรียบเทียบบทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยภาพรวม รายด้านทั้ง 4 ด้าน และรายบทบาทหลักของแต่ละด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าเฉลี่ยบทบาทที่รับรู้สูงกว่าบทบาทที่เป็นจริงทั้งโดยภาพรวม รายด้านทั้ง 4 ด้าน และรายบทบาทหลักของแต่ละด้าน แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติตามบทบาทที่รับรู้ได้ทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เสนอไว้ว่าบทบาทที่แท้จริง อาจแตกต่างหรือไม่แตกต่างกับบทบาทที่บุคคลรับรู้ก็ได้ (จันจงค์ และคณะ, 2540; Broom and Selznick, 1967) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะหน้าอาจเป็นสภาพแวดล้อมธรรมชาติและสภาพแวดล้อมทางสังคม อาทิ การกดดันของกลุ่มต่างๆ ในสังคมหรืออิทธิพลจากการขัดเกลาทางสังคม

นอกจากนั้น การที่บทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่บทบาทที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะความลำเอียงหรืออคติต่างๆ (จันทนา, 2542) คือ อูปาทาน (halo effects) เป็นแนวโน้มที่ผู้บริหารสถานศึกษามองหรือรับรู้บทบาทเกินความจริงทำให้บทบาทที่รับรู้อยู่ในระดับมาก แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามบทบาทที่เป็นจริงได้ตามบทบาทที่รับรู้ทั้งหมด หรือสาเหตุ อีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะว่าปัจจัยที่เป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยนำ (predisposing factors) ที่มีผล ให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามบทบาทที่เป็นจริงตามบทบาทที่รับรู้ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยการรับรู้เพียงอย่างเดียว ยังขึ้นอยู่กับอีกหลายปัจจัย ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ ค่านิยม ความมั่นใจ ความสนใจ บุคลิกภาพ ลักษณะและทักษะของบุคคลต่อเรื่องนั้นๆ (Green and Kreuter, 1991; Yukl, 1989) จึงทำให้บทบาท ที่รับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าบทบาทที่เป็นจริง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป น่าจะนำผลจากการศึกษานี้ ไปใช้ประกอบในการพิจารณากำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นบทบาทในอุดมคติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่เน้นการปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะในบทบาทนั้นๆ ทั้งนี้เพราะมีหลายบทบาท และหลายเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติไม่ได้ อาทิ ด้านการบริหารวิชาการในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารหลักสูตร การจัดการบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การนิเทศติดตาม การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการและด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การแสวงหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การนิเทศติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตอบคำถามว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยบทบาทอะไรบ้าง (what) และแต่ละบทบาทปฏิบัติอย่างไร (how) มิได้ตอบคำถามว่าทำไม (why) บทบาทที่รับรู้กับบทบาทที่เป็นจริงจึงแตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไป น่าจะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้และการปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย อาทิ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ทศคติ ค่านิยม ความสนใจ และบุคลิกภาพ เป็นต้น

2. น่าจะศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบการพัฒนา และสร้างหลักสูตรการพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติบทบาทที่เป็นจริงได้อย่างสอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทด้านการบริหารวิชาการ และบทบาทด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติได้จริงในระดับปานกลางในเรื่องเหล่านี้ ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารหลักสูตร การจัดการบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ การนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน การแสวงหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การนิเทศติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- จรูญ ชูลาภ. 2545. *ผู้บริหารกับกลยุทธ์ Child Centered* [online]. กรุงเทพมหานคร ศูนย์สารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ [ค้นข้อมูลเมื่อ 25 ธันวาคม 2545]. จากเว็บไซต์: http://www.moe.go.th/Main2/article_jaroon/article_jaroon2.htm
- จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์, เฉลียว ฤกษ์จุฬิมล, ประไพ วิริยะสมบูรณ์, เสาวคนธ์ สุดสาท, สุตา ภิรมย์แก้ว และสุรพันธ์ เพชรภา. 2540. *สังคมวิทยา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542. *จิตวิทยาการบริหาร*. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุลี ผลว่า. 2540. การศึกษาการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ [วิทยานิพนธ์]. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม; กันยายน 29. 138 หน้า.
- ตัน ใจดี. 2540. การปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 กรณีศึกษาจังหวัดพะเยา [การศึกษาค้นคว้าอิสระ]. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร; กุมภาพันธ์ 24. 206 หน้า.

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2542. *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 116 (ตอนที่ 74ก). 19 สิงหาคม 2542. สมณีก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2544. บทบาทที่รับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาในเขตการศึกษา 7 [วิทยานิพนธ์]. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร; มีนาคม 7. 146 หน้า.
- สว่าง เรื่องจิระอุไร. 2530. การศึกษาการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง [ปริญญาณิพนธ์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ; กุมภาพันธ์. 160 หน้า.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545. พัฒนางานทั้งระบบ...เน้นการมีส่วนร่วม... รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย, 15 พฤษภาคม, หน้า 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534. *ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- สุพันธ์ โกยวณิชย์. 2537. การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ [ปริญญาณิพนธ์]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ; พฤษภาคม 15. 148 หน้า.
- สุเทพ อินตาวงศ์. 2541. การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงและตามความคาดหวังของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ [การค้นคว้าแบบอิสระ]. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; กันยายน 25. 114 หน้า.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2542. รายงานการศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: โครงการวิจัยภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 21 หน้า.
- Ballantine, J. H. 1997. *The Sociology of Education: A Systematic Analysis*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Broom, L., and P. Selznick. 1967. *Sociology*. 4th ed. New York: Harper & Row.
- Green, L. W., and M. W. Kreuter. 1991. *Health Promotion Planning: An Educational and Environmental Approach*. California: Mayfield.
- Hughes, R. L., R. C. Ginnett and G. J. Curphy. 1999. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Singapore: Irwin/McGraw Hill.
- Robbins, S. P. 1996. *Organizational Behavior*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. 1989. *Leadership in Organization*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.