

### การวิเคราะห์และความหมายของข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งสำรวจพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของกรมตำรวจ ผู้บริหารแต่ละคนน่าจะมีพฤติกรรมไม่เหมือนกันหมด ขอมแตกต่างกันบ้าง เหมือนกันบ้าง จึงควรศึกษาถึงข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารเหล่านั้นว่ามีผลเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางการบริหารอย่างไร ข้อมูลที่แบบสอบถามครอบคลุมถึงน่าจะมีผลกับพฤติกรรม เช่น ความรู้หรือประสบการณ์ที่แตกต่างกันของบุคคล อาจทำให้พฤติกรรมแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น คนที่มีความรู้ ความชำนาญในการขับรถ หรือมีประสบการณ์ในถนนที่เขาจะขับรถผ่านไป ย่อมมีพฤติกรรมในการขับรถแตกต่างไปจากผู้ที่ไม่มี แต่ข้อมูลบางอย่างเช่นทัศนคติในทางการเมืองที่แตกต่างกันของคน 2 คน ไม่น่าจะเป็นผลให้พฤติกรรมในการขับรถของคนเขาแตกต่างกันไปได้

ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงได้เสนอผลการวิเคราะห์ขอมลออกเป็น 2 ตอน ตอนแรกเป็นขอมลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและแปลความหมายว่าเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารหรือไม่อย่างไร ตอนที่สองวิเคราะห์พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง และเปรียบเทียบว่าแตกต่างกันหรือไม่เพียงใด ตลอดจนชี้ให้เห็นว่าสอดคล้องหรือขัดแย้งกับข้อเขียนหรืองานวิจัยที่ได้อศึกษามาแล้วในบทที่ 2 เพียงใด

ผู้วิจัยได้นำขอมลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อ 1 เกี่ยวกับอายุราชการของผู้บริหาร มาแสดงไว้ในตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาของกรมตำรวจจำนวนมากที่สุดคือ ร้อยละ 21.92 มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 25 - 27 ปี ผู้บริหารที่มีอายุราชการเกิน 33 ปี หรืออายุราชการน้อยกว่า 4 ปีไม่มีอยู่เลย สำหรับกรณีที่ผู้บริหารที่มีอายุราชการอย่างน้อย 4 ปีขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าจะต้องกินเวลาราชการอย่างน้อย 3 ปี จึงจะมีฐานะเป็นผู้บริหารได้ ฉะนั้น ถ้าจัดการศึกษาวิชาการบริหารให้กับผู้ที่มีอายุราชการไม่ครบ 3 ปีนั้น จะยังไม่เหมาะสมเหมือนปรุงอาหารที่ยังไม่มีโอกาสจะได้รับประทาน นอกจากนั้นผู้บริหารที่มีอายุราชการมากน่าจะได้อะไร

## ตารางที่ 2

## แสดงอายุราชการของผู้บริหาร

อายุราชการ (ปี)	จำนวน (คน)	%
1 - 3	—	—
4 - 6	2	2.74
7 - 9	13	17.80
10 - 12	11	15.07
13 - 15	11	15.07
16 - 18	6	8.22
19 - 21	1	1.37
22 - 24	7	9.59
25 - 27	16	21.92
28 - 30	5	6.85
31 - 33	1	1.37
เกิน 33 ขึ้นไป	—	—
รวม	73	100

ประสบการณ์ในการทำงานมานาน แต่หาได้หมายความว่าประสบการณ์นั้นจะสร้างทักษะได้มากเสมอไป

ในการศึกษาขอมูลส่วนตัวขอต่อไปซึ่งได้กระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งบริหารตามตารางที่ 3

### ตารางที่ 3

แสดงระะยะ เวลาที่ดำรงตำแหน่งบริหารในปัจจุบัน

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน (คน)	%
ต่ำกว่า 1 ปี	12	16.44
1 - 3	45	61.65
4 - 6	15	20.55
7 - 9	1	1.36
เกินกว่า 9 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	73	100

จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ในระหว่าง 1 - 3 ปีมากที่สุด คือร้อยละ 61.65 ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งมาระหว่าง 7 - 9 ปีมีเพียงร้อยละ 1.36 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งในโรงเรียนตำรวจนั้นข้าราชการตำรวจไม่สามารถครองตำแหน่งได้นาน ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะว่ามี การขอย้ายของตำแหน่งมาก กล่าวคือชั้นข้าราชการพลเรือนเทียบชั้นโทตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 เทียบเท่ากับข้าราชการตำรวจยศร้อยตำรวจเอกถึงพันตำรวจตรี ผู้มียศดังกล่าวอาจได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งได้ 6 ชั้นคือ ผู้บังคับหมวดหรือ

รองสารวัตร รองผู้บังคับกอง ผู้บังคับกองหรือสารวัตร รองผู้กำกับการ ผู้กำกับการและรองผู้บังคับการ ตามพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราเงินเดือนา ของข้าราชการตำรวจ พ.ศ. 2500 มาตรา 18 นั้นว่าเป็นการไม่เหมาะสมที่ข้าราชการจะต้องทำงานไต่ระดับตำแหน่งมาก ทำให้ต้องมีภาระออกคำสั่งแต่งตั้งเลื่อนชั้น เปลี่ยนตำแหน่งเสมอ เพิ่มงานในด้านการบริหารงานบุคคลและยังทำให้ขาดความชำนาญในตำแหน่ง เพราะมีเวลาครองตำแหน่งคงกล่าวเพียง 2 - 3 ปี

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ชั้นปริญญาตรีขึ้นไป ผู้มีวุฒิปริญญาโทมีร้อยละ 4.10 ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีร้อยละ 10.96 ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจมีมากที่สุดถึงร้อยละ 69.87 ปรากฏตามตารางที่ 4

#### ตารางที่ 4

#### แสดงวุฒิทางการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร

วุฒิสูงสุด	จำนวน (คน)	%
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	10.96
สำเร็จจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ	51	69.87
สำเร็จจากโรงเรียนนายทหาร	5	6.85
ปริญญาตรีทางกฎหมาย	4	5.48
ปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ	2	2.74
ปริญญาโท	3	4.10
รวม	73	100

ตามพระราชกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการศึกษา พ.ศ. 2517 ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2499 ถึงปีการศึกษา 2516 จะได้รับปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ระเบียบโดยขอว่า ร.บ.บ. (ตร.) เมื่อขอรับปริญญาของตนหลัง ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาหลังปีการศึกษา 2517 จะได้ปริญญาในปีนั้น

ตามที่โอคอนเนอร์ (O'Conner)<sup>2</sup> ได้วิจัยถึงผู้อำนวยความสะดวกหลักสูตรฝึกอบรมผู้รักษา หมาย พบว่าควรมีคุณสมบัติที่จำเป็นคือต้องทำงานเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และอย่างน้อยในจำนวนนี้ควรเป็นงานเกี่ยวกับการสอนหรือฝึกงาน นอกจากนี้ ยัง (Young)<sup>3</sup> ยังได้สนับสนุนว่า ผู้ใดปริญญาสูงและเคยสอนมาแล้วย่อมทำงานได้ดีกว่าผู้ใดปริญญาต่ำและไม่เคยสอน ฉะนั้นการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีขึ้นไป จึงนับว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง แต่ประสบการณ์ในด้านการทำงานเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลนั้นเป็นการยากที่จะมี เพราะจากประสบการณ์ของผู้วิจัยเองพบว่า ผู้เคยรับราชการในสถานศึกษามาก่อนจะไม่มารับราชการในหน่วยงานทางการศึกษาดำรงตำแหน่งได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น งานที่สถานศึกษารวบรวมประโยชน์ที่ถูกละเลยและผลประโยชน์ที่ไม่ถูกละเลยมาก การทำงานเกี่ยวกับคดีมีประสบการณ์ด้านคดี มีชื่อเสียง หรือมีหนี้สินก็มีทัศนคติที่ว่า เป็นตำรวจควรมีหน้าที่จับผู้ร้าย เป็นทหารเรือควรประจำในเรือรบ เป็นทหารอากาศควรขับเครื่องบิน ไม่ใช่อยบนพื้นดินคอยกวาดสนามบิน เป็นต้น

ในการสำรวจวิจัยเกี่ยวกับการบริหารที่ศึกษาต่อ ในจำนวนผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีอยู่ 52 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 71.23 ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมทางด้านการบริหาร ผู้ที่เคยศึกษาเพิ่มเติมทางด้านการบริหารมี 21 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 28.77 วิชาก็ศึกษาเพิ่มเติมแบ่งออกได้ดังแสดงในตารางที่ 5

จากตารางที่ 5 แสดงว่าในจำนวนผู้บริหารที่เคยศึกษาเพิ่มเติมในด้านการบริหาร 21 คน ได้ศึกษาในสาขาต่าง ๆ โดยส่วนมากร้อยละ 47.62 ศึกษาในการบริหารงานตำรวจ และจำนวนน้อยที่สุดคือร้อยละ 14.08 เข้าสมทบศึกษาในหลักสูตรการบริหารงานของทหาร

นักวิชาการทางด้านการบริหารเห็นว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีควรมีความฉลาดไหวพริบ ความรู้ ความชำนาญงาน การที่ผู้บริหารถึงร้อยละ 71.23 ไม่เคยศึกษาเพิ่มเติมทางด้านการบริหารงาน อาจจะทำให้ขาดความสำนึกว่าการบริหารงานควรมีหลักการ หลักเกณฑ์ และทฤษฎีมากกว่าบริหาร

<sup>2</sup> James A. O'Conner, loc.cit.

<sup>3</sup> Elizabeth T. Young, loc.cit.

งานไปวันหนึ่ง ๆ ตามที่ตนเองคาดคิดว่าจะดี หรือโดยอาศัยประสบการณ์ ซึ่งไม่แน่ว่าประสบการณ์นั้นจะแก้ปัญหาซึ่งยังไม่เคยพบได้หรือไม่ หรือหากจะแก้ได้โดยไม่มีทฤษฎีหลักการ ผลลัพธ์ก็ว่าจะต้องมีหลักการหรือทฤษฎีไม่ได้ จริงอยู่ผู้บริหารบางคนอาจบริหารงานได้ดีตลอดและถูกต้องตามทฤษฎีโดยไม่เคยเรียนรู้จากสถาบันใดมาก่อนก็ได้ แต่การศึกษาหลักการ ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เคยมีมา ซึ่งรวบรวมความรู้และประสบการณ์ไว้มาก ทำให้ผู้ศึกษาเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่า เช่นเดียวกับไปซื้ออาหารที่ตลาดย่อมจะสะดวกกว่าส้ม ๆ ไปตามตรอกซอย สำหรับผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถที่สำรวจพบนี้ตรงกับความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard)<sup>4</sup> และผลงานวิจัยของเดวิส (Davis)<sup>5</sup> นอกจากนี้ตามที่สมิท (Smith)<sup>6</sup> วิจัยว่า พฤติกรรมของครูใหญ่อย่างหนึ่งที่ทำให้ในงานเกิดประสิทธิผลคือความสามารถในทางการสอน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงประสบการณ์ด้านการสอนว่า ผู้บริหารจำนวนเท่าใดมีระยะเวลาในประสบการณ์ในด้านการสอนเพียงใด ซึ่งปรากฏผลตามตารางที่ 6

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า มีผู้บริหารเพียงร้อยละ 2.74 เท่านั้นที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในด้านการสอนเลย ผู้บริหารที่มีระยะเวลาทำการสอนสูงสุดระหว่าง 25 - 29 ปีมีอยู่ร้อยละ 1.36% ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่สุดมีประสบการณ์ในด้านการสอนอยู่ระหว่าง 1 - 3 ปี และ 4 - 6 ปี มีจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 26.03 นับว่าเหมาะสมตามทฤษฎีและผลงานวิจัยดังได้กล่าวไว้แล้ว

<sup>4</sup> Chester I. Barnard, loc.cit.

<sup>5</sup> Ralph C. Davis, loc.cit.

<sup>6</sup> Harold B. Smith, loc.cit.

## ตารางที่ 5

แสดงสาขาวิชาทางการบริหารที่ศึกษาเพิ่มเติม

วิชาที่ศึกษาเพิ่มเติม	จำนวน (คน)	%
การบริหารงานตำรวจ (police administration)	10	47.62
การบริหารงานบุคคล (personnel administration)	4	19.05
การบริหารงานทั่วไป (public administration)	4	19.05
การบริหารงานของทหารหลักสูตรต่าง ๆ	3	14.08
รวม	21	100

## ตารางที่ 6

แสดงระยะเวลาที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในตำแหน่งการสอน

ระยะเวลาที่สอน (ปี)	จำนวน (คน)	%
ไม่เคยสอน	2	2.74
1 - 3	19	26.03
4 - 6	19	26.03
7 - 9	8	10.96
10 - 12	8	10.96
13 - 15	8	10.96
16 - 18	4	5.48
19 - 21	2	2.74
22 - 24	2	2.74
25 - 27	1	1.36
เกินกว่า 27 ปีขึ้นไป	—	—
รวม	73	100

## พฤติกรรมทางด้านการวางแผน

ผู้บริหารงานทุกชนิดจะต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารให้หน่วยงานของตนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การนั้น เป้าหมายขององค์การยอมเป็นไปตามประเภทขององค์การ บางครั้งเป้าหมายขององค์การชัดเจน บางครั้งเป้าหมายเป็นไปอย่างกว้าง ๆ เช่น องค์การเพื่อสาธารณประโยชน์มีเป้าหมายเพื่อบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ เป้าหมายของตำรวจยอมกำหนดโดยกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของตำรวจ เป้าหมายของสถาบันการศึกษาของตำรวจอย่างกว้าง ๆ ได้แก่การผลิตและฝึกอบรมข้าราชการตำรวจให้กับตำรวจ แต่จะใช้วิธีการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะใช้วิธีการอย่างไรเพื่อถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาตำรวจหรือให้การศึกษากับผู้ที่เข้ารับราชการเป็นตำรวจ สิ่งเหล่านี้อาจเรียกว่าปรัชญาการศึกษา ซึ่งฮุก (Hook)<sup>7</sup> แปลว่า คือทัศนคติและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยระบบโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนและบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาหรือให้การศึกษากับนักเรียน วิธีการจัดการศึกษานี้ อาจเรียกว่านโยบายในการบริหารการศึกษาก็ได้ นโยบายจะต้องผสมผสานซึ่งแนวการบริหารงานของกรมตำรวจ กฎหมายบ้านเมือง และนำผลการวิเคราะห์หาคัดค้านายอนาคต มารวมกันแปลผลออกเป็นลายลักษณ์อักษรที่จะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติด้วยความเข้าใจตรงกัน นโยบายของสถาบันการศึกษาจึงอาจกำหนดโดยผู้บริหารโรงเรียนเองที่สอดคล้องกับนโยบายของกรมตำรวจและของรัฐบาล หรืออาจกำหนดโดยผู้บริหารระดับเหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียนก็ได้ แต่ในประการหลังจะต้องกระจ่างชัดเจนพอที่ผู้บริหารในโรงเรียนทุกระดับมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ไม่ผิดพลาด นโยบายของโรงเรียนตำรวจนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 42.46 มีความเห็นเช่นนั้น แต่มีผู้บริหารอีกจำนวนหนึ่งร้อยละ 38.36 เห็นว่าผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นผู้กำหนดและแถลงเอง ปรากฏตามตารางที่ 7

<sup>7</sup> Sidney Hook, "The Scope of Philosophy of Education", (in What is Philosophy of Education, Christopher J. Lucas, London: The Macmillan Co., 1969), p. 136.





## ตารางที่ 7

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการกำหนดและแถลงนโยบาย

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- กำหนดและแถลงโดยผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน	28	39.36	2	18.18	26	41.94
- ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับต่าง ๆ รวมกันกำหนดและแถลง	9	12.33	1	9.09	8	12.90
- นายค้ำววจและครูอาจารย์ทุกระดับรวมกันกำหนดและแถลง	5	6.85	1	9.09	4	6.45
- นโยบายมาจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียน	31	42.46	7	63.64	24	38.71
	73	100	11	100	62	100

นอกจากนี้ตารางที่ 7 ยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 63.64 ตอบว่านโยบายมาจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียน แต่ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 41.94 เห็นว่า ผู้บริหารสูงสุดกำหนดและแถลงนโยบายเอง แต่จำนวนนี้ไม่มากไปกว่าผู้บริหารระดับรองร้อยละ 38.71 ที่ตอบเหมือนกับผู้บริหารสูงสุด

เมื่อปรากฏเช่นนี้ จึงน่าสนใจใคร่ต่อไปว่านโยบายที่มีความเข้าใจไม่ตรงกันว่าใครเป็นผู้กำหนดและแถลงเช่นนี้ นโยบายดังกล่าวผู้บริหารทั้งสองระดับมีความเข้าใจหรือไม่

ปรากฏว่าผู้บริหารทั้ง 2 ระดับรวมกันร้อยละ 72.60 เข้าใจนโยบายของโรงเรียนดี แต่เมื่อพิจารณาแต่ละ ระดับพบว่าผู้บริหารสูงสุดทั้งหมด เข้าใจนโยบายของโรงเรียนดี ในขณะที่จำนวนผู้บริหาร ระดับรองที่เข้าใจนโยบายของโรงเรียนคือน้อยกว่าคือเพียงร้อยละ 67.74 (ดูตารางที่ 8)

### ตารางที่ 8

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการ เข้าใจนโยบายของโรงเรียน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- เข้าใจดี	53	72.60	11	100	42	67.74
- เข้าใจบาง	18	24.66	—	—	18	29.04
- ไม่เข้าใจบาง	1	1.37	—	—	1	1.61
- ไม่มีโอกาสใดทราบ	1	1.37	—	—	1	1.61
	73	100	11	100	62	100

การที่ผู้บริหารระดับรองที่เหลืออีกร้อยละ 32.26 เข้าใจนโยบายของโรงเรียนบ้างเล็กน้อย หรือไม่เข้าใจเลยเช่นนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าอาจเป็นเพราะด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น อาจไม่มีความสนใจ หรือนโยบายเปลี่ยนไปมาจนไม่ทราบนโยบายที่แน่นอนได้ แต่ที่สำคัญที่สุดคือไม่มั่นใจนโยบายที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และขาดปรัชญาของสถาบันการศึกษาเป็นสิ่งที่นำแนวทางการดำเนินงานที่คิด คาลสัน โคอิชบายไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการวางแผนก็คืออธิบายแปลความหมายวัตถุประสงค์ให้แจ่มชัด ไม่ให้กำวมืดแจ่มชัด

ผู้วางโครงการของโรงเรียนตามที่พบจากคำตอบแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน ปรากฏว่าเกินกว่าครึ่งหนึ่งตอบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับรวมกันในการวางโครงการ และเมื่อ

8 คิต คาลสัน, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

แบกระดับของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับก็พบว่า คำตอบดังกล่าวไม่แตกต่างกัน คือผู้บริหารระดับสูงสุด ร้อยละ 54.55 ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 54.84 เท่ากันตอบดังกล่าวข้างต้น แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ตอบกระจุกกระจายเป็นส่วนน้อยอีก ที่น่าสนใจคือร้อยละ 18.18 ของผู้บริหารสูงสุดตอบว่า ในกรณีเร่งด่วนผู้บริหารสูงสุดวางโครงการเอง แต่ตามีเวลาพอจะปรึกษารื้อกับผู้บริหารระดับรองด้วย ทั้งนี้รายละเอียดจะเห็นได้จากตารางที่ 9

ตารางที่ 9

แสดงคำตอบเกี่ยวกับผู้วางโครงการของโรงเรียน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
— ผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนวางโครงการ						
การแสวงหาใจครูอาจารย์ทราบ	17	23.25	1	9.09	16	25.81
— ผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรอง						
รวมกันในการวางโครงการ	40	45.79	6	54.55	34	54.84
— ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียน						
ประชุมรวมกันในการวางโครงการ	12	16.44	1	9.09	11	17.74
— แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวางโครงการ						
การต่าง ๆ	2	2.74	1	9.09	1	1.61
— อื่น ๆ	2	2.74	2	18.18	—	—
	73	100	11	100	62	100

จากคำตอบที่กระจุกกระจายตามตารางที่ 9 ยังมีสาเหตุมาจากการวางโครงการนั้น อาจมีการวางโครงการทุกครั้งย่อมมีโอกาสต่าง ๆ กัน ในสิ่งแวดล้อมและข้อมูลเหมือนเดิม

อาจใช้โครงการเดิมเปลี่ยนแปลงสิ่งปลูกย่อย เช่น ระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปตามปีปฏิทิน แต่ถ้าเป็นการริเริ่มงานใหม่การวางโครงการจะจำเป็นมากกว่าก็ได้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาโอกาสในการวางโครงการตามที่อาสา เมฆสวรรค์ ไคกลาวไว ซึ่งทั้งนี้ผู้บริหารตอบแตกต่างกันเป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ วางโครงการเสมอไปกับคำตอบว่าไม่ได้วางโครงการถ้าปฏิบัติได้เหมือนโครงการเดิม เมื่อเปรียบเทียบคำตอบของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับพบว่า ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 45.45 และผู้บริหารระดับรองจำนวนเท่ากันคือร้อยละ 46.47 ตอบว่า วางโครงการในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ซึ่งไม่ตรงกับความคิดเห็นที่อาสา เมฆสวรรค์ ไคกลาวไวนัก ปรากฏตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการวางโครงการ

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- วางโครงการในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	34	45.56	5	45.45	29	46.77
- ไม่ได้วางโครงการเสมอไปเพราะอาจปฏิบัติได้เหมือนโครงการเดิม	28	38.36	4	36.36	24	38.71
- ไม่ได้วางโครงการในกรณีเร่งด่วน กรณีไม่เร่งด่วนจึงวางโครงการ	9	12.33	2	18.19	7	11.29
- วางโครงการเดียวกันเป็นการถาวร	2	2.74			2	3.23
	73	100	11	100	62	100

<sup>9</sup> อาสา เมฆสวรรค์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

ภารกิจสำคัญในการบริหารโรงเรียนเป็นที่ยอมรับกันในทฤษฎีการบริหาร คือการจัดครู อาจารย์และตารางสอน ภารกิจของโรงเรียนคือการสอน บุคลากรหลักจึงควรเป็นครูอาจารย์ การบริหารงานควรถือเป็นบริการ ผู้บริหารจึงควรยึดหลักที่ว่าคนมีหน้าที่ใหญ่กลางปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างสะดวกที่สุดเพื่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนก็เช่นกันควรถือหลักที่ว่า จะบริการครูอาจารย์ให้สอนได้อย่างดีที่สุด ไม่ควรถือว่าจะปกครองควบคุมครูอาจารย์ให้อยู่ใต้อำนาจได้อย่างไร ฉะนั้นการวางแผนจัดครูอาจารย์สอนและการจัดตารางสอนจึงเป็นแผนงานที่สำคัญที่สุดแผนหนึ่ง แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อ 5 จึงมุ่งสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับเวลาที่วางแผนจัดครูอาจารย์และตารางสอน ปรากฏข้อมูลตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11

แสดงการเปรียบเทียบคำตอบเกี่ยวกับการวางแผนจัดครูอาจารย์และตารางสอน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
— ระหว่างปีภาคเรียนของทุก ๆ ภาค	17	23.29	3	27.27	14	22.58
— ก่อนเปิดภาคต้นของทุกปีการศึกษา	47	64.38	8	72.73	39	62.90
— เวลาไม่แน่นอนแล้วแต่สะดวก	7	9.59	—	—	7	11.29
— ไม่มีการวางแผน	2	2.74	—	—	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าการวางแผนจัดครูอาจารย์และตารางสอน จะเห็นว่าไม่แตกต่างกันนัก คือทั้งสองกลุ่มตอบว่าได้กระทำระหว่างเปิดภาคเรียนร้อยละ 27.27 และ ร้อยละ 22.58 ของผู้บริหารระดับสูงและระดับรองตามลำดับ เนื่องจากโรงเรียนบางแห่งมีหลักสูตรการศึกษาไม่ถึง 1 ปี ดังนั้นคำตอบที่ว่าวางแผนก่อนเปิดภาคต้นของทุกปีการศึกษา จึงหมายรวมถึงก่อนเปิดหลักสูตรรุ่นต่าง ๆ ซึ่งคำตอบนี้ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่มได้ตอบในจำนวนใกล้เคียงกัน จาก

การศึกษาคังกล่าวทำให้เห็นว่าการบริหารโรงเรียนน่าจะราบรื่น งานดำเนินไปด้วยดีมีระเบียบแบบแผน หากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะแก้ไขได้โดยง่าย ตามแนวความเห็นของธำรง บัวศรีที่กล่าวว่า

การประเมินผลโครงการนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากในการวางแผนหรือโครงการใหม่ ถ้าปราศจากควบคุมให้เป็นไปตามแผนแล้ว แผนงานหรือโครงการก็ไม่มีอะไรกับเศษกระดาษ ถ้าเห็นว่าโครงการนั้นไม่ได้ผลสมความมุ่งหมาย หรือได้ผลแต่มีทางจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีกก็ควรจะทำ เปรียบเสมือนการขับรถบนตลิ่งก็ควรมีการตรวจสอบทิศทางตลอด เวลาว่ามาถูกทางที่ต้องการหรือไม่ หรือควรเปลี่ยนเส้นทางการเดินทางเพื่อหลีกเลี่ยงการจราจรที่ก้ำกึ่งติดขัดข้างหน้าได้อย่างไร

จากข้อมูลที่สำรวจเกี่ยวกับระยะเวลาประเมินผลโครงการ ปรากฏว่าผู้บริหารสูงสุดส่วนใหญ่ร้อยละ 54.55 และผู้บริหารระดับรองร้อยละ 40.32 ซึ่งเป็นจำนวนมากที่สุดตอบตรงกันว่า มีการประเมินผลทุกระยะระหว่างปฏิบัติตามโครงการ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 9.09 ตอบในหัวข้ออื่น ๆ ว่าไม่มีเจ้าหน้าที่จะไขประเมินผล และผู้บริหารระดับรองร้อยละ 3.23 ตอบว่าไม่ทราบว่ามีการประเมินผลหรือไม่ และไม่มีข้อคิดเห็น สำหรับรายละเอียดของคำตอบอย่างอื่น ปรากฏตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12

แสดงการเปรียบเทียบคำตอบเกี่ยวกับระยะเวลาประเมินผลโครงการ

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ประเมินผลครั้งเดียวเมื่อโครงการเสร็จแล้ว	24	32.88	4	36.36	20	32.26
- ประเมินผลทุกระยะ ระหว่างปฏิบัติตามโครงการ	31	42.46	6	54.55	25	40.32
- ประเมินผลเมื่อสงสัยว่าจะได้ผลตามโครงการหรือไม่	5	6.85	-	-	5	8.06
- ไม่มีการประเมินผลเลย	1	9.09	-	-	10	16.13
- อื่น ๆ	3	4.11	1	9.09	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมุ่งเปรียบเทียบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงสุด กับผู้บริหารระดับรอง ผู้วิจัยได้คัดเลือกคำตอบที่ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับตอบมากที่สุดมาเปรียบเทียบกัน เนื่องจากจำนวนผู้บริหารทั้ง 2 ระดับไม่เท่ากัน จึงคำนวณเป็นร้อยละให้เปรียบเทียบกันได้และเสนอไว้ในตารางที่ 7 ถึง 12 แล้ว แต่เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น จึงนำมาเปรียบเทียบเป็นแผนภูมิแท่งปรากฏตามแผนภูมิที่ 5

#### พฤติกรรมทางการจัดการ

ตามที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 2 ว่า การจัดการแสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่างงาน ระหว่างคนทำงาน แผนกงาน การจัดการอาจสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน หรือการขัดแย้งกันในหลักการได้ นอกเหนือไปจากความเกี่ยวพันเป็นส่วนตัว การจัดการจึงมีเพียงส่วนน้อยที่เป็นภารกิจในการบริหารของผู้บริหารระดับโรงเรียนของกรมตำรวจ ในส่วนความสัมพันธ์ของข้าราชการ ผู้วิจัยได้ยกไว้วิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดวางตัวบุคคล การอำนวยความสะดวก และการประสานงานมากกว่าจะกล่าวถึงในการจัดการ สำหรับความเห็นต่อการแบ่งส่วนราชการภายในโรงเรียนตำรวจ ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ ได้ให้คำตอบปรากฏในตารางที่ 13

ในตารางที่ 13 จะเห็นได้ว่า ความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับหน่วยงานทั้ง 2 กลุ่ม จำนวนใกล้เคียงกันคือ ร้อยละ 9.09 และร้อยละ 8.06 ตอบว่ามีหน่วยงานมากไป แต่เหมาะสมแล้ว สำหรับการขยายงานในอนาคต ส่วนคำตอบอื่น ๆ แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 36.36 เห็นว่าเหมาะสมแล้ว ขณะที่คำตอบเดียวกันมีผู้บริหารระดับรองมากกว่าครึ่ง คือร้อยละ 56.45 เป็นผู้ตอบดังกล่าว สำหรับผู้บริหารโรงเรียนตำรวจภูธร ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการภายในเป็นกองร้อย และแผนกธุรการ แผนกวิชาการ (ตามแผนภูมิที่ 2 หน้า 29) แล้วมีความเห็นว่า การแบ่งส่วนราชการเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนสืบสวนทั้ง 2 ระดับเห็นว่าควรมีหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน เพราะขณะนี้ยังไม่มีเลย ทำนองเดียวกับโรงเรียนตำรวจนครบาลและโรงเรียนนายสิบตำรวจ ไม่มีแผนกธุรการและแผนกวิชาการเป็นหน่วยงานย่อย (Staff) นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารระดับรองร้อยละ 1.61 ตอบในข้ออื่น ๆ ว่าขณะนี้ยังอัตรารว่างมาก ไม่มีการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจไปประจำบางตำแหน่งนาน ๆ ควรมีการบรรจุข้าราชการตำรวจให้เต็มอัตราที่ตั้งไว้ในโรงเรียน

แผนภูมิที่ 5

แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบแทนมากที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรมในด้านการวางแผน





## ตารางที่ 13

แสดงความเห็นต่อการแบ่งส่วนราชการภายในโรงเรียน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- มีหน่วยงานย่อยมากเกินไปควรแก้ไขปรับปรุง	3	4.11	-	-	3	4.11
- มีหน่วยงานย่อยมากเกินไปสำหรับปัจจุบัน แต่ เหมาะสมสำหรับการขยายงานในอนาคต	6	8.22	1	9.09	5	8.06
- มีหน่วยงานย่อยน้อยเกินไป ควรแก้ไขปรับปรุง	23	31.51	5	45.45	18	29.03
- เหมาะสมคืออยู่แล้ว ไม่ควรแก้ไข	39	53.42	4	36.36	35	56.46
- อื่น ๆ	2	2.74	1	9.10	1	1.61
	73	100	11	100	62	100

การจัดองค์การมีหลักการสำคัญประการหนึ่งคือ การติดต่อสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีทำให้แต่ละคนเข้าใจหน้าที่ของตนในหน่วยงาน ซึ่งมีอยู่หลายวิธี ผู้วิจัยได้เขียนแบบสอบถาม (ตอนที่ 2 ข้อ 8) ยกตัวอย่างวิธีต่าง ๆ 4 วิธี และเปิด

ปลายไว้สำหรับเค็มวิธีอื่น ๆ ที่ผู้บริหารใช้ ปรากฏว่าผู้บริหารตอบมาตามตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14

แสดงคำตอบเกี่ยวกับวิธีทำให้เข้าใจหน้าที่ของสแต่ละคนภายในหน่วยงาน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ทำแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชาให้เห็นว่าใครทำงานกับใคร	24	32.88	3	27.27	21	33.87
- ประชุมอธิบายถึงกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน	40	54.79	5	45.45	35	56.45
- ทิศประกาศกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน	1	1.37	1	9.09	-	-
- ไต่ถามเอาเองจากผู้ที่เคยทำงานหน้าที่นั้นมาก่อน	1	1.37	-	-	1	1.61
- อื่น ๆ	7	9.59	2	18.19	5	8.08
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นวิธีที่ทำให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่ของตน กล่าวคือวิธีที่ซ้มากที่สุดสำหรับทั้ง 2 กลุ่มคือ ประชุมอธิบายถึงกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละคน ซึ่งร้อยละ 45.45 และร้อยละ 56.45 ของผู้บริหารสูงสุดและระดับรองตามลำดับ ใช้วิธีดังกล่าว ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับรวมกันร้อยละ 9.59 เห็นว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด จึงต้องไขหลายวิธีร่วมกัน คือนอกจากทำแผนภูมิทิศประกาศอธิบายหน้าที่การงานแล้ว ยังประชุมอธิบายให้หายของใจด้วย

นอกจากนี้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลถึงคำตอบที่ว่าผู้บริหารมีความเต็มใจเกี่ยวกับความเข้าใจของงานในโรงเรียนตำรวจอย่างไร ผู้บริหารตอบมามีรายละเอียดตามตารางที่ 15

## ตารางที่ 15

แสดงความเห็นเกี่ยวกับความเข้าชอนของงาน

พฤกษิกรรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- หน่วยงานบางหน่วยมีหน้าที่เข้าชอนและทำงาน ซัดแยงกัน	7	9.59	-	-	7	11.29
- หน่วยงานบางหน่วยมีหน้าที่เข้าชอน แต่ทำงาน ไม่ซัดแยงกัน	5	6.85	1	9.09	4	6.45
- หน่วยงานทุกหน่วยมีหน้าที่ไม่เข้าชอนกัน แต่ทำ งานซัดแยงกัน	18	24.66	1	9.09	17	27.42
- หน่วยงานทุกหน่วยมีหน้าที่ไม่เข้าชอนกันและทำ งานไม่ซัดแยงกัน	40	54.79	9	81.82	31	50.00
- อื่น ๆ	3	4.11	-	-	3	4.84
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นความเห็นเกี่ยวกับความเข้าชอนของงาน ส่วนใหญ่ของทั้ง 2 กลุ่มเห็นตรงกันว่า หน่วยงานทุกหน่วยมีหน้าที่ไม่เข้าชอนและทำงานไม่ซัดแยงกัน แม้ว่าจำนวนร้อยละจะแตกต่างกันมาก โดยขณะที่ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 9.09 เห็นว่าหน่วยงานไม่เข้าชอนแต่มีการซัดแยงกัน แต่ผู้บริหารระดับรองมากกว่าคือร้อยละ 27.42 เห็นดังกล่าวแล้ว ส่วนผู้บริหารระดับรองที่มีความเห็นอื่น ๆ มีร้อยละ 4.84 เห็นว่าบางหน่วยเจ้าหน้าที่ทำงานไม่คุ้มเงินเดือน และบางหน่วยเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอกับงาน

ในการเปรียบเทียบค่าคอมของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับในค่านการจ้ดองค้การ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ เชนเดียวกับการ เปรียบเทียบพฤติกรรมในค่านการวางแผน ผลการ เปรียบเทียบพฤติกรรมในค่านการจ้ดองค้การ มีที่น้าส่งเกทคือ ขณะท้ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 81.82 เห็นว่า หน่วยงานท้างานไม่ช้ดแย้งกัน แต่ผู้บริหารระดับรองเพียงร้อยละ 50.00 ทอบค้งกล่าว แต่อย่างไรก็ค้เป็นค่าคอมท้สูงท้สุดของผู้บริหารระดับรองเช่นกัน จึงเห็นว้่าไม่แตกต้างกันน้ก ปรากฏตามแผนภูมิที่ 6

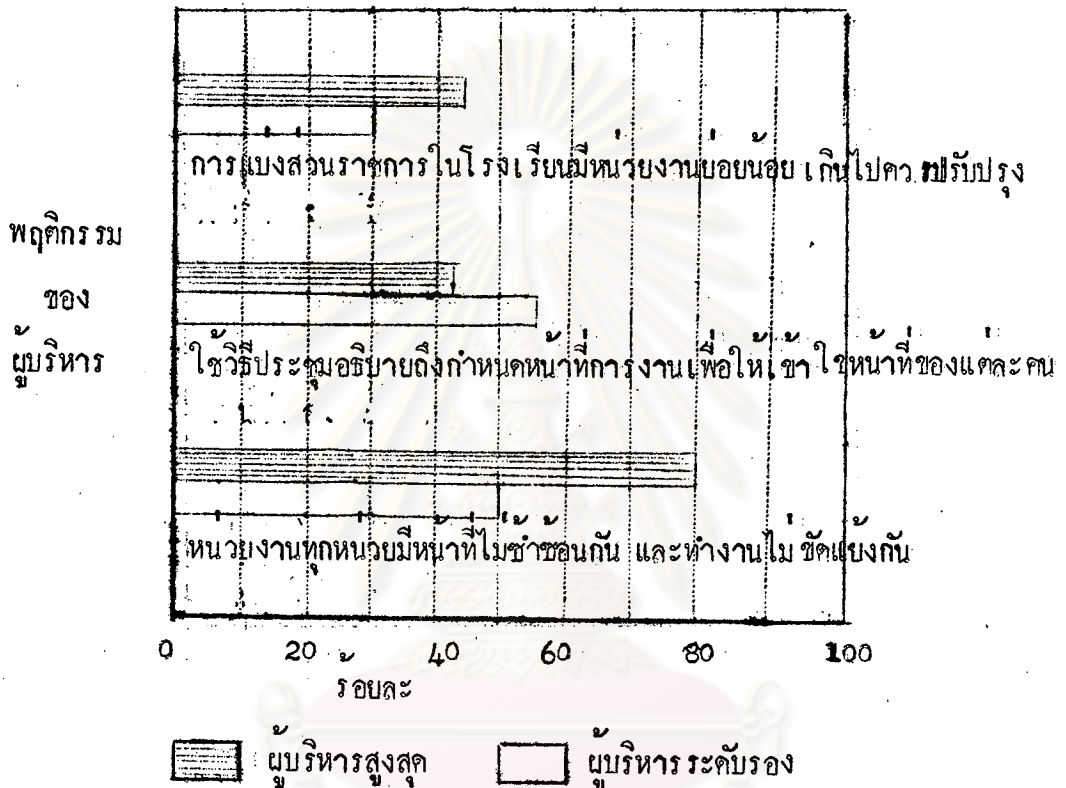
### พฤติกรรมทางค่านการจ้ควางตัวบุคคล

บุคคลเป็นสื่งส้คัญท้สุดในการบริหารงาน แผนงาน หรือโครงการจะไม่ได้ผล ถ้าบุคคลในหน่วยงานหยอนสมรรถภาพ การบริหารท้ค้ต้องอาศัยการจ้ควางตัวบุคคลให้เหมาะ ถ้ามีปัญหาต้าง ๆ อาจจะไม่ช้ได้ แต่ถ้มีปัญหาเกี่ยวกับกรจ้ควางตัวบุคคลแล้วจะแก้ว้วิธีอื่นยากท้จะสำเร็จได้ นอกจ้กจากนี้ท้ล้กว่า Put the right man to the right job การท้หน่วยงานมีบุคลากรท้เลว มีค้ค้หมายว้ความเพียงว้างานท้เน้ันรับผิดชอบจะเสียหาย แต่จะทำให้งานอื่น ๆ ท้เกี่ยวกับเสียหายไปค้วย เปรียบเสมือนทีมฟุตบอลท้มีคนเกี่ยวกับจ้กรัน เตนไม่เป็น ไม่รู้จักค้กาเพียงคนค้เดียว ยอมท้่าให้ทั้งทีมเสียลูกโทษ หรือถูกตั้งข้อมยิงประตูค้โดยง่าย ฉะนั้น team work จึงอยู่ท้ will to work + skill to work

ตามท้่ค้กล่าวไว้ว้่า ครูอาจารย์เป็นบุคลากรหลักของโรงเรียน และกระบวนการบริหารงานบุคคลเริ่มตนจ้กการสรรหาคคน เขาท้างาน ผู้วิจัยจึงศึกษาว้การบริหารใช้ระบบคุณวุฒิหรือระบบอุปถัมภ์ในการจ้ดครูอาจารย์ จ้กการทอบแบบสอบถามช้อ 10 พบว้่า ผู้บริหารท้ทั้งหมดเพียงร้อยละ 53.92 จ้ดครูอาจารย์ช้อ โดยพิจารณาความรู้ประกอบความสามารถท้ทราบจ้กการประเมินผล ส่วนร้อยละ 12.33 จ้ดไปค้ตามความจ้าเป็นเพราะมีครูอาจารย์น้อยไม่มีท้างเลือก ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 9.59 ทอบว้่า จ้ดไปค้ตามความมอยากช้อของครูอาจารย์ในขณะค้เดียวกันผู้บริหารสูงสุดไม่มีผู้ค้ทอบค้งกล่าว ปรากฏตามตารางท้ 16

แผนภูมิที่ 6

แสดงการเปรียบเทียบค่าความถี่มากที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรมในด้านการจัดการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 16

แสดงคำตอบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การจัดครูอาจารย์สอน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- พิจารณาตามความรู้ของอาจารย์ประกอบความ สามารถในการสอนที่ทราบจากการประเมินผล	39	53.42	8	72.73	31	50.00
- จัดไปตามความจำเป็นเนื่องจากครูอาจารย์มี น้อยเลือกไม่ได้	9	12.33	1	9.09	8	12.90
- ครูอาจารย์ผู้ใดอยากสอนวิชาใดก็จัดให้สอน วิชานั้น	7	9.59	-	-	7	11.29
- ถิ่นแนวการจัดในปีก่อน ๆ ใครเคยสอนวิชา ใดก็ให้สอนวิชานั้น	17	23.29	2	18.18	15	24.19
- อื่น ๆ	1	1.37	-	-	1	1.62
	73	100	11	100	52	100

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นคำตอบของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การจัดครูอาจารย์สอน โดยผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 72.73 และผู้บริหารระดับรองร้อยละ 50.00 เห็นว่าการจัดครูอาจารย์สอนพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ทายที่สุดมีผู้บริหารระดับรองร้อยละ 1.62 ที่ไม่ทราบว่าใช้หลักเกณฑ์อะไรในการจัดครูอาจารย์ทำการสอน จะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์การจัดครูอาจารย์สอนยังไม่เป็นที่แน่นอน อย่างน้อยที่สุดผู้บริหารในโรงเรียนก็ยังคงเกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ผู้วิจัยได้ศึกษาคำสั่งกรมตำรวจที่ 789/2518 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2518 แต่งตั้งครูอาจารย์รับผิดชอบวิชา

ประกอบกับคำสั่งกรมตำรวจที่ 1271/2518 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2518 พบว่าในโรงเรียนตำรวจ แม้แต่โรงเรียนนายร้อยตำรวจและโรงเรียนตำรวจนครบาล ซึ่งมีครูอาจารย์ที่มีความรู้รับราชการ ตำรวจอยู่มากกว่าในส่วนภูมิภาค ก็ยังแต่งตั้งผู้ไม่มีคุณวุฒิทางค่านกฎหมายไปสอนวิชากฎหมายหลาย คน นอกจากนี้วิชาจริยธรรมตำรวจ ( police ethics ) ก็ยังแต่งตั้งข้าราชการทหารซึ่งไม่เคย เป็นตำรวจ ให้รับผิดชอบในการถ่ายทอดความรู้แก่นักเรียน จึงอาจเป็นคำตอบหนึ่งสำหรับคำถามที่ว่า เหตุใดผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนตำรวจบางคนจึงดูเหมือนไม่มีความรู้

การทำงานภายในองค์การของอาศัยความเข้าใจกัน ความสามัคคี การยอมรับและต้องการ สมองวิตุประสงคบางหน่วยงานให้สำเร็จ เดวิส ( Davis )<sup>10</sup> เห็นว่า ถ้าบุคลากรได้รับความสำคัญในฐานะ เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานจะทำให้ขวัญดีขึ้น นอกจากนี้ถ้าบุคลากรมีความจริงจัง ตอกัน บรรยากาศภายในองค์การจะดี คนมีความสุข มีผลงานดี การที่จะให้ทุกคนมีความเข้าใจกัน ผู้บริหารจึงควรแสดงเหตุผลในการบริหารงานโดยเปิดเผยให้ทุกคนเข้าใจว่าเหตุใดจึงต้องปฏิบัติเช่นนั้น ถ้าผู้บริหารจะให้คนซุกหลุมแล้วกลบหลุมแล้วหลุมเล่าโดยไม่บอกเหตุผล ไม่ซาก็คงไม่มีใครยอมทำ แต่ถาบอกเหตุผลว่าต้องการสำรวจชั้นดินหรือหาทางนำไหลเพื่อก่อสร้างบ่อน้ำ ก็จะทำให้คนเต็มใจทำ ทำนองเดียวกันถ้าผู้บริหารโรงเรียนแสดงใหญ่อันตรายร้ายๆ ทุกคนก็อาจพร้อมจะช่วยเหลือ แต่ทั้งนี้ไม่ควรจะให้ช่วยแก้ปัญหาทั้งหมดของโรงเรียน ที่บางปัญหามันผู้บริหารเองหรือบุคลากรเพียงคนเดียวคนหนึ่งก็จะแก้ปัญหาได้ ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเบื้อหน้าย หลังจากนั้นเมื่อมีปัญหาคัญมากก็จะมองเห็น เป็นปัญหาเล็กนอยไป

ในการสำรวจความเห็นที่ 17 ครัวใหญ่โตบังคับบัญชาทรานปัญหาของโรงเรียนเพียงใด ปรากฏผล ตามตารางที่ 17

การพัฒนาบุคลากรด้วยการ เพิ่มพูนความรู้และความสามารถเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน เป็น สิ่งที่ผู้บริหารพึงทำและเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ตารางที่ 18 ต่อไปนี้แสดงถึง วิธีการส่งเสริมครูอาจารย์ในการสอน

## ตารางที่ 17

แสดงความคิดเห็นว่าควรทราบปัญหาของโรงเรียนเพียงใด

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ควรที่จะทราบทุกเรื่อง	24	32.88	6	54.55	18	29.03
- ควรทราบเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเขา โดยตรง	20	27.40	-	-	20	32.26
- ควรทราบเฉพาะเรื่องที่สำคัญแม้จะไม่เกี่ยวข้อง กับตัวเขาโดยตรง	29	39.72	5	45.45	24	38.71
- ไม่ควรทราบเลย	-	-	-	-	-	-
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นความคิดเห็นของผู้บริหารว่า ผู้ใดบังคับบัญชาควรทราบปัญหาของโรงเรียนเพียงใด ผู้บริหารทั้งหมดส่วนใหญ่เห็นว่าควรทราบเฉพาะเรื่องที่สำคัญ แต่เมื่อแยกความคิดเห็นของผู้บริหาร 2 ระดับ พบว่าผู้บริหารสูงสุดส่วนใหญ่ร้อยละ 54.55 เห็นว่าควรที่จะทราบทุกเรื่อง ในขณะที่ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 38.71 เห็นว่าควรที่จะทราบเฉพาะเรื่องที่สำคัญเท่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่า การชี้แจงให้ทราบปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น จะช่วยให้บรรยากาศในองค์กรดีขึ้น

ตามผลงานวิจัยของฮัลพิน ( Halpin )<sup>11</sup>  
วิธีส่งเสริมครูอาจารย์ให้ทำการสอนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร  
ผลการสำรวจวิธีที่ผู้บริหารใช้ปรากฏตามตารางที่ 18



## ตารางที่ 18

## แสดงคำตอบเกี่ยวกับวิธีส่งเสริมครูอาจารย์ในการสอน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนด้วยตนเอง	19	26.02	4	36.36	15	24.19
- ส่งครูอาจารย์ไปรับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการ เป็นครั้งคราว	24	32.38	4	36.36	20	32.26
- มีห้องสมุดหรือหาหนังสือทางวิชาการให้หาความรู้อย่าง	11	15.07	-	-	11	17.75
- ไม่ได้ทำเลยเพราะครูอาจารย์มีความสามารถอยู่แล้ว	11	15.07	3	27.28	8	12.90
- อื่น ๆ	78	10.96	-	-	8	12.90
	73	100	11	100	62	100

เป็นที่น่าสังเกตว่าไม่มีผู้บริหารสูงสุดตอบว่า การจัดหาห้องสมุดหรือหาหนังสือทางวิชาการให้ครูอาจารย์หาความรู้เป็นวิธีที่ดี ผู้บริหารระดับรองตอบในข้ออื่น ๆ ร้อยละ 12.90 ว่า วิธีที่ดีที่สุดคือให้ครูอาจารย์สัมมนากันเอง ให้มีการสาธิตการสอนที่ดี ส่วนผู้บริหารโรงเรียนสลับสวนตอบว่าโรงเรียนสลับสวนไม่มีอาจารย์ประจำ จึงไม่อาจส่งเสริมครูอาจารย์ในการสอนได้

สำหรับวิธีส่งเสริมการเรียนของนักเรียน มีผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 27.27 ตอบว่า จัดหนังสือประกอบการเรียนให้เพียงพอในห้องสมุดและจัดเวลาว่างให้ แต่ผู้บริหารสูงสุดจำนวนมากที่สุดร้อยละ 45.45 ยังเห็นว่าวิธีจัดให้มีการบรรยายพิเศษเป็นวิธีที่ดีที่สุด วิธีอื่น ๆ ที่มีผู้บริหารตอบคือ ให้มีการทดสอบความรู้อย่างอื่น ๆ, ให้รางวัลผู้ทดสอบได้ดี และลงโทษผู้ทดสอบได้ไม่ดีเป็นการประกอบด้วยปรากฏร้อยละเอียงตามตารางที่ 19

ตารางที่ 19

แสดงคำตอบเกี่ยวกับวิธีส่งเสริมการเรียนของนักเรียน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ให้มีการบรรยายพิเศษเป็นครั้งคราว	29	39.73	5	45.45	24	38.71
- จัดหนังสือประกอบการเรียนให้เพียงพอในห้องสมุดและจัดเวลาว่างให้	19	26.02	3	27.27	16	25.81
- จัดเวลาว่างให้นักเรียนที่เก่งกว่าช่วยแนะนำ						
กันเอง	3	4.11	-	-	3	4.84
- จัดทัศนศึกษาหรือดูงานเป็นครั้งคราว	17	23.29	2	18.18	15	24.19
- อื่น ๆ	5	6.85	1	9.10	6	6.45
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจำนวนที่มากกว่าของทั้ง 2 ระดับ ใช้วิธีจัดให้มีการบรรยายพิเศษเป็นครั้งคราวมากที่สุดเพื่อส่งเสริมการเรียนของนักเรียน ส่วนวิธีใหม่หนังสือในห้องสมุดให้พอและจัดเวลาว่างให้ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับจำนวนใกล้เคียงกันคือ ร้อยละ 27.27 และร้อยละ 25.81 ตามลำดับมีคำตอบดังกล่าว วิธีอื่น ๆ ที่ผู้บริหารตอบคือให้มีการทดสอบความรอบรู้ และผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 9.10 ยังใช้วิธีให้รางวัลทดสอบได้ดีและลงโทษทดสอบได้ไม่ครบถ้วน



ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนการสอนของนักเรียนและครูอาจารย์ มีข้อสังเกตว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจไม่เห็นความสำคัญของห้องสมุดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยการเรียนการสอนได้ขึ้น ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุใดหลายประการ ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวเมื่ออภิปรายในบทที่ 5 ต่อไป

สำหรับผลของการไม่เห็นความสำคัญของห้องสมุดนี้ จากการสังเกตของผู้วิจัยพบว่า ห้องสมุดของกองบัญชาการศึกษากกรมตำรวจ อยู่ในสังกัดแผนกสวัสดิการ ซึ่งมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับบุคลากร ไม่เกี่ยวกับงานห้องสมุดเลย ตลอดทั้งไม่มีการยืม การอ่านหนังสือกันเลย ทั้ง ๆ ที่หนังสือทยอยลงไปทุกวัน ห้องสมุดจึงกลายเป็นเก็บหนังสือเก่า ๆ และเป็นที่ยับยั้งอาหารมากกว่า สำหรับห้องสมุดกลางของกรมตำรวจก็ปรากฏว่าถูกไล่ออกจากตึกที่สร้างไว้ มาอยู่ในอาคารที่มืดในที่ไม่มีแสงไฟฟ้า เป็นเวลาปีครึ่งแล้ว ทั้ง ๆ ที่ห้องที่อยู่ติดกันมีเครื่องปรับอากาศใช้ เมื่อเวลาจะค้นหาหนังสือเพื่อขอยืมหรืออ่านหนังสือ ต้องเสี่ยงกับการเสียดสายตาเป็นอย่างยิ่ง<sup>12</sup>

การบริหารนอกจากมีแนวความคิดว่าคือการบริการ ( service ) แล้ว ยังมีแนวความคิดว่าเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ( decision-making ) การกำหนดนโยบาย ( policy-making ) อีกด้วย นักบริหารที่ดีควรเป็นนักแก้ไขปัญหา ( problem-solving ) ที่ดีอีกด้วย การบริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีภารกิจสำคัญอยู่ที่กิจการนักเรียน โอคอนเนอร์ ( O'Conner )<sup>13</sup> ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและนักเรียนในสาขาวิชาการตำรวจในสหรัฐว่า ผู้บริหารไม่ควรทำหน้าที่ในด้านการสอนมากกว่าทำหน้าที่ในด้านกิจการนักเรียน นักเรียนตำรวจจะต้องอยู่ประจำในโรงเรียน จึงน่าจะมีปัญหามากกว่านักเรียนที่อยู่กับบิดามารดาหรือผู้ปกครอง (ยกเว้นนายตำรวจนักเรียนที่รับราชการแล้วและเข้ารับการอบรมระหว่างประจำการ) ผู้วิจัยจึงได้สอบถามถึงวิธีการแก้ไขปัญหา ปรากฏคำตอบตามตารางที่ 20 ดังต่อไปนี้

<sup>12</sup> สัมภาษณ์ บรรณารักษ์ห้องสมุดกลางกรมตำรวจ, วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2519.

<sup>13</sup> James A. O'Conner, loc.cit.

## ตารางที่ 20

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการช่วยเหลือนักเรียนเมื่อเกิดปัญหา

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- เชิญผู้ปกครองมาพบเพื่อร่วมแก้ไข ปัญหา	20	27.40	2	18.18	18	29.03
- ปรึกษาเฉพาะนายคําร วจหรือครู อาจารย์ที่ เกี่ยวกับปัญหานั้น	11	15.05	2	18.18	9	14.52
- เรียกนักเรียนมาสัมภาษณ์พร้อมกับปรึกษานาย คําร วจหรือครู อาจารย์เพื่อช่วยเหลือ	41	56.16	7	63.64	34	54.84
- ใ้หนายนายคําร วจหรือครู อาจารย์ช่วยเหลือเอง	1	1.37	-	-	1	1.61
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นวิธีที่จะช่วยนักเรียนเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งผู้บริหารทั้ง 2 ระดับใช้ อยู่ โดยมากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 63.64 และร้อยละ 54.84 ของผู้บริหารระดับรอง เรียกนักเรียนมาสัมภาษณ์พร้อมกับปรึกษานายคําร วจหรือครู อาจารย์เพื่อช่วยเหลือ ไม่มีผู้บริหารระดับสูงที่ปล่อยให้หนายนายคําร วจหรือครู อาจารย์ช่วยเหลือนักเรียนไปเอง และผู้บริหารระดับรองร้อยละ 1.61 ใช้วิธีดังกล่าว

การที่บุคลากรในหน่วยงานขอย้ายเสมอ เป็นเครื่องแสดงได้อย่างหนึ่งว่าขวัญของคนทำงาน ตกต่ำ แต่ตามหลักการขอโอนหรือย้ายได้ตามเหมาะสมก็เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีขวัญดีได้ด้วย ตามที่ได้อภิปรายไว้แล้วในบทที่ 2 ว่า คําร วจทั่วไปมักไม่ค่อยเต็มใจทำงานในหน่วยงานบริหารการศึกษานัก แม้กระทั่งในต่างประเทศที่ผู้วิจัยไปศึกษาและดูงานเช่น สหรัฐอเมริกา หรือมาเลเซีย แต่ต่างประเทศมักมีกำหนดเวลาที่จะย้ายสับเปลี่ยนคําร วจในหน่วยดังกล่าว สำหรับประเทศไทยไม่มีกฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดวาระที่จะย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในกองบัญชาการศึกษากับกองบัญชาการอื่น การที่

ข้าราชการจะย้ายจึงมักเป็นระบบอุปถัมภ์อยู่ควย ถ้าการย้ายนั้นไม่ได้อาศัยหลักความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงานอื่นเป็นลักษณะของระบบคุณวุฒิ หรือระบบคุณธรรมตามที่เพ็ญศรี วายวานนท์<sup>14</sup> กล่าวไว้ ผลการสำรวจข้อมูลจากแบบสอบถามข้อ 15 ปรากฏตามตารางที่ 21 ดังนี้

ตารางที่ 21

แสดงคำตอบเกี่ยวกับโอกาสที่จะเสนอขายบุคลากร

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- เมื่อเห็นวาระข้าราชการมานานพอสมควรหรือครบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง	26	35.65	4	36.36	22	35.48
- เมื่อเกิดการขัดแย้งกับผู้นายในหน่วยงาน	8	10.96	1	9.09	7	11.29
- เมื่อเกิดการขัดแย้งกับท่าน	1	1.37	-	-	1	1.61
- เมื่อบุคลากรนั้นประสงค์จะขาย	38	52.05	6	54.55	32	51.62
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 56 จะสังเกตได้ว่า คำตอบของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับไม่แตกต่างกัน ต่อคำถามที่ว่าควรเสนอขายบุคลากรในโอกาสใดที่สุด โดยส่วนใหญ่เห็นว่าเมื่อบุคลากรนั้นประสงค์จะย้าย และส่วนน้อยเห็นว่าเมื่อเกิดขัดแย้งกับผู้นายในหน่วยงานมีเพียงร้อยละ 1.61 ของผู้บริหารระดับรองที่ตอบว่า เมื่อบุคลากรเกิดการขัดแย้งกับผู้บริหารก็ควรเสนอขาย ทั้งนี้ไม่มีผู้บริหารสูงสุดตอบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารทั้งหมดร้อยละ 35.65 ตอบว่าโอกาสในการเสนอขายบุคลากรเมื่อเห็นวาระราชการมานานหรือครบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่ก็มีปัญหาว่าไ้ระยะเวลาอะไรเป็นเกณฑ์วาระราชการ

มานาน หรือครบระยะเวลาใด มีการหารือในระดับนายตำรวจระดับสูงของกรมตำรวจว่า ควรใช้ระยะเวลา 2 ปีเป็นเกณฑ์ แต่ไม่มีระเบียบหรือคำสั่งใดเป็นยุดติ นอกจากนี้การที่ข้าราชการตำรวจเปลี่ยนตำแหน่งส่วนใหญ่ภายใน 2 - 3 ปี จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 3 น่าจะมีผลกระทบต่อเงินเดือนแผนงานเดิมหรือไม่ กรมตำรวจน่าจะได้อธิบาย

การสร้างขวัญและทำลายขวัญของข้าราชการที่สำคัญมากอย่างหนึ่ง คือการเลื่อนขั้นเงินเดือนอันเป็นบำเหน็จประจำปี เพราะการเลื่อนขั้นเงินเดือนโยงไปถึงการเลื่อนฐานะอาวุโสระหว่างผู้ยศเดียวกัน เป็นการเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง ทำให้เกิดอำนาจการบังคับบัญชา เกิดความแตกต่างในประโยชน์เกื้อกูล และประโยชน์ไม่ชอบด้วยกฎหมายอีกนานาประการ ถ้าการเลื่อนเงินเดือนไม่ชอบด้วยหลักการหรือเป็นไปในระบบอุปถัมภ์ก็เป็นการทำลายขวัญ ถ้าการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างยุติธรรมก็เป็นการสร้างแรงจูงใจ ( motive ) ในการทำงาน และบางครั้งยังเป็นเครื่องล่อใจ ( incentive ) ได้ในเวลาเดียวกันด้วย

จากการศึกษาข้อมูลพบว่า ผู้บริหารสูงสุดทั้งหมดตอบว่าประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้หลักเกณฑ์ มีความสามารถในการปฏิบัติงานดี แม้จะขัดแย้งบางเป็นเรื่อง แต่ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 17.74 ซึ่งเป็นจำนวนไม่น้อยยอมรับว่าประเมินผลงานจากการที่มาทำงานสม่ำเสมอและไม่ขัดแย้งตน ทำให้สงสัยว่าเกณฑ์ดังกล่าวทั้ง 2 ประการใช้อะไรวัดควาอย่างไร เรียกว่าทำงานดี อยางไรทำงานสม่ำเสมอ จะหมายถึงการไม่ขาดงาน, ลางานบ่อย หรือมาสายเพียงพอหรือไม่ จากการศึกษาระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี ลักษณะที่ 29 บทที่ 1 (ฉบับที่ 3) ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมในปี พ.ศ. 2518<sup>15</sup> ก็ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่จะให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน แลวนำมาเปรียบเทียบหาลำดับที่ ในกรณีต้องมีการแข่งขันกัน จึงทำให้ปรากฏว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามทฤษฎีที่ว่า "คาของคน อยู่ทีคนของข้า" ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีเกณฑ์ให้คะแนนนั่นเอง รายละเอียดปรากฏในตารางที่ 22

15

กรมตำรวจ, ประมวลระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ตำรวจ, 2518), หน้า 104.

## ตารางที่ 22

แสดงคำตอบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- มีความสามารถและปฏิบัติงานได้ดีเสมอ แต่ ขัดแย้งกันบางเรื่อง	57	78.08	11	100	46	74.19
- มีความรู้สูง ความประพฤติดี และไม่ขัดแย้ง กัน	4	5.48	-	-	4	6.45
- ปฏิบัติงานสม่ำเสมอและไม่ขัดแย้งกัน	11	15.07	-	-	11	17.74
- เอาใจใส่รับใช้ท่านด้วยความมีน้ำใจ แต่ไม่ มีความสามารถในหน้าที่	1	1.37	-	-	1	1.62
	73	100	11	100	62	100

การเปรียบเทียบพฤติกรรมในด้านการจัดวางตัวบุคคลของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง  
ได้จัดทำแผนภูมิที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นดังนี้

พฤติกรรมทางด้านการอำนวยความสะดวก

การอำนวยความสะดวกที่จะต้องมีคือการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้ผู้ทำงานเข้าใจและทำงานตามความ  
ประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อประสานกิจกรรมให้เป็นแนวเดียวกัน ในการรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เพื่อ  
วิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหา ตามความคิดของฟลิปโป ( Flippo )<sup>16</sup> ตลอดจนการออกคำสั่ง

16.

Edwin B. Flippo, loc.cit.

แผนภูมิที่ 7

แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบแทนมากที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรม ในด้านการจัดวางตัวบุคคล





ที่กระจางชัดตรงจุด ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ น่าจะได้รับฟังความคิดเห็นของผูรร่วมงานเข้าใจ เหตุผลที่สั่งการไปเช่นนั้น จากแบบสอบถาม พบว่าผู้บริหารจะวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ จะดำเนินการตามรายละเอียดตามตารางที่ 23

### ตารางที่ 23

แสดงคำตอบเกี่ยวกับวิธีช่วยในการวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ให้นายตำรวจและครูอาจารย์ในความปกครอง ส่วนใหญ่เห็นควยเสียก่อนทุกครั้งจึงวินิจฉัยสั่งการ	25	34.25	5	45.45	20	32.26
- ให้นายตำรวจและครูอาจารย์ที่ตนเห็นว่าสำคัญเห็นควยก้พอ	13	17.81	2	18.18	11	17.74
- ตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณาให้ความเห็นแล้ว วินิจฉัยสั่งการ	29	39.72	4	36.37	25	40.32
- วินิจฉัยสั่งการได้โดยลำพังเพราะมีอำนาจหน้าที่อยู่แล้ว	6	8.22	-	-	6	9.68
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสูงสุดส่วนใหญ่ ร้อยละ 45.45 วินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ๆ โดยฟังเสียงส่วนใหญ่จากนายตำรวจและครูอาจารย์ในการปกครอง แต่ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 40.32 ตั้งกรรมการร่วมพิจารณาให้ความเห็นและวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 36.37 กระทำเช่นเดียวกัน

ส่วนการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ไม่ใช่งานประจำ ผู้บริหารส่วนใหญ่ตอบว่า ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สั่งเองแต่ผู้เดียว มีเพียงส่วนน้อยร้อยละ 36.99 ของทั้งหมดที่มอบอำนาจให้ผู้อื่นสั่งเป็นเรื่อง ๆ ไป ทั้งนี้ตามตารางที่ 24

ตารางที่ 24

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่มีงานประจำ

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียว	41	51.16	5	45.45	36	58.06
- ผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนมอบอำนาจให้ผู้อื่นสั่งเป็นเรื่อง ๆ ไป	27	36.99	4	36.36	28	37.10
- ผู้บังคับบัญชาเห็นนายตำรวจและครูอาจารย์นั้นขึ้นมาชั้นหนึ่ง	3	4.11	2	18.19	1	1.61
- ใครก็ได้ที่มียศสูงกว่า	2	2.74	-	-	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่าคำตอบของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับไม่แตกต่างกัน คือการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ได้ใช้วิธีมอบอำนาจให้ผู้อื่นสั่งเป็นเรื่อง ๆ ไป แต่ส่วนใหญ่ที่สุดร้อยละ 45.45 ของผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้สั่งการเอง แต่ผู้บริหารระดับรองที่ตอบว่า ผู้บริหารสูงสุดสั่งการเสียเองนั้นมีจำนวนมากกว่า คือ ร้อยละ 58.06

เรื่องที่มีผู้ริเริ่มเสนอขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้วิธีตัดสินใจสั่งให้ทำหรือไม่ทำด้วยตนเองทันที แต่เสนอความคิดเห็น ๆ ต่อที่ประมุขนายตำรวจและครูอาจารย์เพื่อขอความเห็นก่อน รายละเอียดของข้อมูล ตลอดจนการเปรียบเทียบคำตอบของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับปรากฏตามรายละเอียดในตารางที่ 25

ตารางที่ 25

แสดงคำตอบเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเมื่อมีการ เสนอความคิดริเริ่มต่อผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- พิจารณาแล้วตัดสินใจสั่งให้ทำหรือไม่ทำ ด้วยตนเองทันที	7	9.59	1	9.09	6	9.68
- เสนอความคิดเห็น ๆ ที่ประชุมนายตำรวจ และครูอาจารย์เพื่อขอความเห็น	41	56.16	7	63.64	34	54.84
- เสนอความคิดเห็น ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปเพื่อป้องกันความผิดพลาด	18	27.74	-	-	18	29.02
- เก็บรอไว้พิจารณาในโอกาสที่เห็นว่าสมควร	2	2.74	-	-	2	3.23
- อื่น ๆ	5	6.85	3	27.27	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 25 แสดงให้เห็นถึงคำตอบเกี่ยวกับการให้ม็ผู้คิดริเริ่มและเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ว่าผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.64 และ 54.84 ตามลำดับ)จะนำเขาหรือข้อที่ประชุมนายตำรวจและครูอาจารย์เพื่อขอความเห็นก่อน มีผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 27.27 ตอบในข้ออื่น ๆ ว่า จะต้องทำหลายวิธีด้วยกัน แล้วแต่นึกของความคิดริเริ่มนั้น บางครั้งก็ตัดสินใจให้ทำทันที บางครั้งก็เสนอเข้าที่ประชุมด้วย เสนอผู้บังคับบัญชาคด้วย ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 3.23 ตอบว่าจะนำเขาประชุมหรือไม่แล้วแต่ความคึกนั้นน่าจะมีปัญหาหรือไม่

การวินิจฉัยสั่งการและการติดต่อสื่อสาร เป็นทักษะที่ฝึกหัดให้เกิดขึ้นได้ตามที่ เสนอผลงานวิจัยไว้ในบทที่ 2 แล้ว การฝึกหัดนั้นนอกจากจะเรียนรู้ได้จากการได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร การบริหารที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารอาจเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติ การที่ผู้บริหารเสนอขอความคิดเห็นจากที่ประ

ชมคือการวินิจฉัยสั่งการ เรื่องสำคัญ หรือเรื่องที่มีผู้เสนอริเริ่มขึ้นมาใหม่ และผลการพิจารณาเป็นไปในรูปแบบใด แนวใด ผู้บริหารก็อาจสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ใด ในหน่วยงานบางแห่งผู้ร่วมงานมีความต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลง จึงมักไม่เห็นด้วยกับความคิดใหม่ หรือการสั่งงานในเรื่องสำคัญ และกลัวว่าจะเปลี่ยนแปลงและไม่แน่ใจในผลที่จะได้ แต่ถ้ารอไว้แม้จะเกิดผลเสียหายก็จะโทษว่าผลร้ายเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติของมันเอง ถ้าผู้บริหารสูงสุดสังเกตพฤติกรรมใด เช่นนี้ ก็ไม่ควรจะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานให้มากนัก ในเรื่องกรณีศึกษาหรือการมอบหมายงานก็เช่นเดียวกัน ประสพการณ์ในการทำงานกับกลุ่มจะบอกผู้บริหารได้ว่า คนทำงานกลุ่มใดจะต่องานอย่างไรบ้าง ถ้ามอบหมายให้ต้องเป็นงานง่าย ๆ ไม่มีปัญหาในการตัดสินใจ ในเวลาเดียวกันคนทำงานบางกลุ่มอาจต่องานประเภทแบบกว้าง ๆ เพียงแต่บอกว่าต้องการผลงานอย่างไร เท่านั้นก็เพียงพอ ไม่ต้องชี้แจงรายละเอียดมาก โดยให้ผู้รับมอบหมายงานไปคิดหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดเอาเอง

สำหรับการศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนตำรวจใช้วิธีมอบหมายงานอย่างไร และผู้รับมอบหมายเข้าใจและปฏิบัติตามที่ได้มอบหมายไปอย่างไร ใ้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 26

ในตารางที่ 26 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง กล่าวถึงวิธีมอบงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ โดยส่วนมากของทั้ง 2 ระดับใช้วิธีวางแผนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารระดับรองร้อยละ 12.90 มอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นบางส่วนโดยไม่ต้องวางแผนร่วมกันก่อน ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารสูงสุดไม่ได้ปฏิบัติดังกล่าวเลย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 27

แสดงคำตอบเกี่ยวกับความเข้าใจในการมอบหมายงาน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ผู้รับมอบหมายงานมักจะมาถามใหม่อยู่เสมอแล้วทำใ้ถูกของตามที่สั่ง	14	19.18	2	18.18	12	19.35
- ผู้รับมอบหมายงานมักจะมาถามใหม่อยู่เสมอแต่ก็ยังทำใ้ไม่ถูกของตามที่สั่ง	2	2.74	-	-	2	3.23
- ผู้รับมอบหมายงานไม่ค่อยถาม และปฏิบัติงานใ้ถูกต้องตามที่สั่ง	49	67.12	8	72.73	41	66.13
- ผู้รับมอบหมายงานไม่ค่อยถาม แต่มักทำใ้ไม่ตรงตามที่สั่ง	8	10.96	1	9.09	7	11.29
	73	100	11	100	62	100

จากการศึกษานี้ พอสรุปใ้ได้ว่า

1. ผู้บริหารใช้วิธีนี้เฝ้างานแบบกว้าง ๆ ( general supervision ) ผลงานของโรงเรียนจึงน่าจะมีประสิทธิภาพดี ตามแนวที่ม่มีการวิจัยที่กระทำที่บริษัทพยู เค็น เซียลประกันภัย<sup>17</sup>
2. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใ้บังคับบัญชาในโรงเรียนตำรวจอยู่ในเกณฑ์พอใ้ใช้ใ้ได้ แต่น่าจะต้องม่มีการฝึกอบรมผู้ใ้บังคับบัญชาใหม่ทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพราะผลงานวิจัยของ

17

Deal S. Beach, loc.cit.

18  
 พิสเตอร์ ( Pfister ) ซึ่งให้เห็นว่าหลังจากการฝึกทักษะในการติดต่อสื่อสารแล้ว ผู้รับการฝึก  
 อบรมอาจใช้ประสบการณ์นี้ให้เกิดประโยชน์แก่กรมตำรวจและชีวิตครอบครัวอีกด้วย

3. การที่ตำรวจรับทราบคำสั่งแล้วไม่แน่ใจในการปฏิบัตินั้น อาจจะเป็นเนื่องจากสาเหตุ  
 หลายประการ เช่น เกิดความไม่แน่ใจว่าจะมีความมุ่งหมายอันซ่อนเร้นไว้ในคำสั่งกว้าง ๆ นั้นบ้างหรือไม่  
 เพราะประสบการณ์ของผู้วิจัยเองก็พบอยู่เสมอว่า ผู้บังคับบัญชาสั่งการอย่างหนึ่งเพื่อป้องกันตนเอง  
 จากการถูกหาวาละเสยต่อนานที่ แต่ใจจริงต้องการอย่างอื่น นอกจากนี้การปฏิบัติงานยังคำนึง  
 ถึงนโยบาย ความรู้สึก และความเห็นของสังคม สิ่งแวดล้อมอีกด้วย แต่เรื่องนี้มักจะเกิดกับหน่วยงาน  
 ที่มีอำนาจและผลประโยชน์มากกว่า ยกตัวอย่างเช่น มีคำสั่งกรมตำรวจที่ 1034/2517 ลงวันที่ 20  
 สิงหาคม 2517 ห้ามมิให้จัดเลี้ยงรับรองผู้บังคับบัญชาที่ไปตรวจราชการ อันเป็นการสร้างความ  
 เคียดกรอน แต่มีรายงานว่าประเพณีการต้อนรับตลอดจนความรู้สึกส่วนตัว ทำให้ไม่สามารถเฉยเมย  
 ไม่จัดการเลี้ยงต้อนรับผู้บังคับบัญชาเมื่อไปตรวจราชการได้ และก็ไม่น่าจะปฏิบัติตามคำสั่งที่เป็น  
 ลายลักษณ์อักษร แต่จะซัดความต้องการของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ตัวอย่างอีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น สั่งยาม  
 รักษาการณ์ตำรวจบ้านเขาออกโดยเคร่งครัด แต่เมื่อยามรักษาการณ์ตำรวจภูมิตำบองของ  
 ผู้สั่ง ก็เกิดความไม่พึงพอใจอ้างว่าไม่รู้จักใช้ดุลพินิจเป็นตน

ขั้นตอนที่สำคัญของการอำนวยความสะดวก คือการติดตามผลงานเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับคำสั่งมิได้ละเลย  
 การปฏิบัติตามคำสั่ง หรือปฏิบัติไม่ผิดพลาด ถ้าไม่มีการติดตามผลงานกว่าจะรู้ก็สายเสียก่อน เช่น สั่ง  
 ให้ตัดต้นไม้หรือทำความสะอาด ผู้รับคำสั่งอาจไปตัดต้นไม้ที่หวงห้ามไว้ หรือไถนากลางเครื่องใช้บางประ  
 เภพที่ถูกลำแล้วเสียหาย เป็นต้น

ในการศึกษาระยะเวลาในการติดตามผลงาน ผู้บริหารได้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ตาม  
 ตารางที่ 28 ดังนี้

## ตารางที่ 28

แสดงคำตอบเกี่ยวกับระยะเวลาในการติดตามผลงาน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- กำหนดวันเวลาที่แน่นอนที่จะทอรงรายงานเมื่อส่งงานทุกเรื่อง	32	48.83	3	27.27	29	46.77
- กำหนดวันเวลาที่แน่นอนที่จะทอรงรายงานผลเมื่อส่งงานเฉพาะเรื่องที่สำคัญ	25	34.25	5	45.45	20	32.26
- เพียงแต่ส่งวาทาเสร็จเมื่อใดใหม่ารายงานผลแล้วคอยติดตามดูเป็นบางโอกาส	13	17.18	3	27.28	10	16.13
- ไม่ทอรงติดตามผลเพราะไววางใจได้เสมอ	-	-	-	-	-	-
- อื่น ๆ	3	4.11	-	-	3	4.84
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นคำตอบเกี่ยวกับระยะเวลาในการติดตามผลงานเมื่อส่งการไปแล้ว ผู้บริหารสูงสุดส่วนใหญ่ร้อยละ 45.45 จะกำหนดวันเวลาที่แน่นอนให้รายงานผลเมื่อส่งงานเฉพาะเรื่องสำคัญ แต่ผู้บริหารระดับรองที่กระทำดังกล่าวมีเพียงร้อยละ 32.26 ในขณะที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 46.77 จะกำหนดวันเวลาที่แน่นอนที่จะทอรงรายงานเมื่อส่งงานทุกเรื่อง ผู้บริหารระดับรองร้อยละ 4.84 ตอบในข้ออื่น ๆ ว่าไม่ต้องกำหนดระยะเวลาให้รายงานผลงาน แต่มีวิธีติดตามผลงานหลายอย่างประกอบกัน เนื่องจากงานบางชนิดสามารถรู้ผลได้โดยไม่ต้องให้รายงานขึ้นมา

เพื่อให้เห็นผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมในด้านการอำนวยการของผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรอง จึงได้สรุปคำตอบที่ผู้บริหารตอบมากที่สุดเป็นรูปแบบแผนภูมิแท่ง ปรากฏอยู่ในแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8

แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบมากที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรม ในด้านการอำนวยความสะดวก



## พฤติกรรมทางด้านการประสานงาน

หน้าที่ของผู้บริหารนอกจากเป็นผู้จ้จยสั่งการแล้ว ยังเป็นผู้แก้ไขปัญหาของหน่วยงาน บางครั้งปัญหาของหน่วยงานเกิดขึ้นอย่างฉุกฉิน แต่มีอยู่เสมอที่เป็นปัญหาที่คงค้างสะสมมานาน ผู้มีความรับผิดชอบต่อการบริหารงาน จึงต้องมีความรับผิดชอบในการประสานงาน การประสานงานมิได้มีประโยชน์เพียงเพื่อแก้ไขปัญหาคงค้าง แต่เพื่อให้งานประจำดำเนินไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อปฏิบัติงานในหน่วยงานเกิดความเข้าใจว่าทำไมเขาต้องทำงานนั้น ทำอย่างไร เขามีอำนาจหน้าที่แค่ไหน ในกรณีที่ต้องการความร่วมมือในองค์กรเดียวกัน เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร เพราะเมื่อเกิดความร่วมมือ การขัดแย้งกันเป็นเสมือนความล้มเหลวของการวินิจฉัยสั่งการแก่คนเกินกว่าหนึ่งคน สำหรับการประสานงานระหว่างองค์กร ถ้าปล่อยให้ผู้ใดบังคับบัญชาประสานงานกันเองก็จะยุ่งยากในรายละเอียดปลีกย่อยกว่าผู้บริหารชั้นสูงประสานงานกัน ก็จะตกลงกันได้ง่าย เพราะหลักการใหญ่ตกลงกันง่ายกว่ารายละเอียด สำหรับการสำรวจว่าใครมีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานตามแบบสอบถามข้อ 23 พบค่าตอบรวม ๆ กันว่า ผู้บริหารสูงสุดทำหน้าที่ประสานงานเองเพียงร้อยละ 21.92 เท่านั้น แต่ให้เจ้าของเรื่องประสานงานเองถึงร้อยละ 35.62

การประสานงานอาจตั้งนายตำรวจไปทำหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะก็ได้ แต่การที่จะให้ผู้ใดประสานงานทุกเรื่องน่าจะไม่เหมาะสม เพราะผู้นั้นจะมีความเข้าใจรายละเอียดในเรื่องที่ตนไม่คุ้นเคยหรือชำนาญไค่ยาก แต่จากการวิจัยพบว่าคำตอบที่ว่าไม่มีผู้ประสานงานเฉพาะมีถึงร้อยละ 31.30 ทำให้เห็นว่าผู้บริหารสูงสุดยังมองไม่เห็นความสำคัญของการประสานงานนัก งานบางอย่างหากผู้บริหารสูงสุดพูดโต้ตอบทางโทรศัพท์จะใช้เวลาเพียงนาทีเดียว ในขณะที่เจ้าหน้าที่ทำหนังสือราชการติดต่อกันใช้เวลาเป็นเดือน บางครั้งก็ไม่มีใครคำตอบเพราะโอกาสที่การติดต่อสื่อสารจะขัดข้องหรือเปลี่ยนแปลงความหมายมีมากกว่ามาก ผลการเปรียบเทียบคำตอบของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับตอบเหมือนกันในข้ออื่นๆ ว่า การประสานงานต้องใช้หลาย ๆ วิธีจึงจะได้ผล ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 29

## ตารางที่ 29

แสดงคำตอบเกี่ยวกับผู้ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ตั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานมีหน้าที่โดยเฉพาะ	23	31.50	2	18.18	21	33.87
- ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นผู้ติดต่อประสานงานด้วยตนเอง	16	21.92	3	27.27	13	20.97
- ผู้ใดเป็นเจ้าของเรื่องที่จะติดต่อให้ติดต่อเองเป็นการส่วนตัว	26	35.62	4	36.36	22	35.48
- มีหนังสือราชการไปติดต่อประสานงานเท่านั้น						
กพอ	4	5.48	-	-	4	6.45
- อื่น ๆ	4	5.48	2	18.19	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

สำหรับการประสานงานภายในโรงเรียน ผลการสำรวจข้อมูลพบว่า มีการประสานงานกันดี มาก ร้อยละ 15.07 ของผู้บริหารกล่าวว่า ไม่เคยมีปัญหาในการประสานงานกันเลย ในขณะที่ร้อยละ 78.08 ตอบว่ามีการขัดแย้งกันเป็นส่วนน้อย แต่ที่น่าสนใจคือว่ามีผู้บริหารระดับรองร้อยละ 6.45 ตอบว่า กอปรอภัยหรือหน่วยงานไม่ประสานงานกัน ซึ่งถือเป็นส่วนน้อยและอาจเกิดขึ้นได้เสมือนกับการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารมีระดับการศึกษา ประสบการณ์แตกต่างกันมาก ซึ่งทราบจากผลการสำรวจข้อมูลตอนที่หนึ่ง ทั้งนี้รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 30

## ตารางที่ 30

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการประสานงานภายในหน่วยงานในโรงเรียน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- กองรอยหรือหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีการประสานงานกันดีมีขีดแย้งเป็นส่วนน้อย	57	78.08	7	63.64	50	80.65
- กองรอยหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ประสานงานกัน	4	5.48	-	-	4	6.45
- กองรอยหรือหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ขัดแย้งกัน แต่ส่วนน้อยยังประสานงานได้	1	1.37	-	-	1	1.61
- กองรอยหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่เคยมีปัญหาในการประสานงานกันเลย	11	15.07	4	36.36	7	11.29
	73	100	11	100	62	100

มีผู้เสนอไว้หลายคนที่ว่า การประสานงานงานที่ดีอาศัยการติดต่อสื่อสารแบบเปิด (open communication) เช่น เคนนี่ (Kenney) โดยเฉพาะงานตำรวจมีความจำเป็นมาก เพราะต้องอาศัยความรวดเร็วฉับไว มิฉะนั้นอาจมีการเข้าใจผิดถึงสูญเสียชีวิตได้ ในการสำรวจโอกาสในการเข้าพบผู้บังคับบัญชาตามแบบสอบถามแบบสอบถามขอ 25 พบว่า ผู้บริหารระดับรองทั้งหมดเปิด

19

John P. Kenney, Police Management Planning (Springfield, Ill., Charles C. Thomas Publisher, 1959), p. 118.

โอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกโอกาสตามความจำเป็น ส่วนผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 90.91 ปฏิบัติเช่นเดียวกัน และมีอีกร้อยละ 9.09 นอกจากนี้ให้เข้าพบได้ทุกโอกาสแล้ว ยังกำหนดวันเวลาไว้แน่นอนเพื่อให้เข้าพบเป็นประจำอีกด้วย ผลการสำรวจข้อมูลนี้เป็นที่ยืนยันทฤษฎีที่ว่า การมี open communication เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยในการประสานงาน ทั้งนี้เพราะผลที่วิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 30 ว่า กองรอยหรือหน่วยงานเกือบไม่ขัดแย้งกัน เป็นเครื่องรับรองอยู่ การเสนอข้อมูลตอนนี้ สอนในตารางที่ 31

### ตารางที่ 31

แสดงคำตอบเกี่ยวกับโอกาสในการเข้าพบผู้บังคับบัญชา

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- เข้าพบได้ทุกโอกาสตามความจำเป็น	72	98.63	10	90.91	62	100
- อื่น ๆ	1	1.37	1	9.09	-	-
	73	100	11	100	62	100

การประสานงานภายนอกหน่วยงานกรมตำรวจ มีผู้บริหารตอบแตกต่างออกไปหลายประการ ส่วนใหญ่ของคำตอบคือให้มีโอกาสที่ของโรงเรียน หรือวัสดุอุปกรณ์ในการสอนเป็นบางโอกาส แต่คำตอบดังกล่าวมีไม่ถึงครึ่งหนึ่ง (เพียงร้อยละ 45.20) แต่เมื่อแยกระดับแล้ว เฉพาะผู้บริหารสูงสุดที่มีคำตอบมีเปอร์เซ็นต์สูงขึ้นไปร้อยละ 54.55 นอกนั้นก็แตกต่างกันไป ปรากฏตามตารางที่ 32

## ตารางที่ 32

แสดงการเปรียบเทียบคำตอบเกี่ยวกับการประสานงานกับหน่วยงานนอกกรมตำรวจ

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- เข้าสัมมนาประชุมทางวิชาการ แข่งขันกีฬา หรือมีกิจกรรมร่วมกัน	26	35.62	†	9.09	25	40.32
- เชิญบุคลากรจากสถาบันอื่นเข้าเยี่ยมโรงเรียน เป็นครั้งคราว	6	8.22	-	-	6	9.68
- พานักเรียนไปเยี่ยมสถาบันอื่นเป็นครั้งคราว	3	4.11	†	9.09	2	3.23
- ให้อาคารสถานที่ของโรงเรียนหรือวัสดุ อุปกรณ์ในการสอนเป็นบางโอกาส	33	45.20	6	54.55	27	43.55
- อื่น ๆ	5	6.85	3	27.27	2	3.22
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 32 แสดงให้เห็นว่าคำตอบของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเกี่ยวกับสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นนอกกรมตำรวจ ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 54.55 ให้อาคารสถานที่หรือวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนเป็นบางโอกาส ในขณะที่ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 43.55 ตอบเช่นเดียวกัน สำหรับคำตอบอื่น ๆ ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับตอบคล้ายคลึงกันว่า ใช่หลาย ๆ ข้อแล้วแต่โอกาสและมีอีกวิธีหนึ่งคือ เชิญอาจารย์จากสถาบันการศึกษาอื่นมาทำการสอนที่สถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ วิธีนี้ผู้วิจัยไม่แน่ใจว่าจะเป็นการประสานงานได้ดีเพียงไร เพราะบ่อยสุดแต่ขอเท็จจริงที่ว่ากรณีที่อาจารย์สถาบันอื่นมาสอนนั้น ทำความพึงพอใจให้กับบุคลากรในสถาบันของกรมตำรวจหรือบุคลากรในสถาบันของอาจารย์นั้น ๆ เพียงไร นอกจากนี้มีปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจกระทบกระเทือนการประสานงานคือ การสอนติดต่อกันเป็นระยะเวลานับปี อาจมีสิ่งที่น่าสนใจตำรวจหรือบุคลากรฝ่ายบริการของโรงเรียนกระทำการใด

โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ดี ซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนความเข้าใจอันดีหรือสร้างความเข้าใจผิดให้เกิดขึ้นได้ ยกตัวอย่างเช่น การที่นักเรียนบางคนไม่ตั้งใจเรียน บริการรถรับ-ส่งไม่สะดวก หรือเจ้าหน้าที่พิมพ์คำร่ำประกอบการสอนปฏิบัติงานให้อาจารย์จากสถาบันการศึกษาอื่นไม่ตีพอ อนึ่งในกรณีที่อาจารย์ผู้สอนได้ประสบสิ่งที่ไม่เหมาะสมภายในโรงเรียนและเผยแพร่ไปสู่สถาบันที่ตนประจำอยู่ ก็อาจเสี่ยงต่อความเสียหายชื่อเสียงของตำรวจได้เช่นกัน<sup>20</sup>

สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรอง ได้แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 9 ต่อไปนี้

#### พฤติกรรมทางด้านการรายงาน

การรายงานมี 3 ทางคือ รายงานชั้นข้างบน รายงานไปสู่อีกระดับ และการรายงานในระดับเดียวกัน ลำดับแรกจะกล่าวถึงการรายงานลงสู่เบื้องล่าง เป็นการกระทำที่ผู้บริหารนำคำสั่ง คำอธิบาย ความต้องการ ไปสู่บุคลากรในหน่วยงาน ในการปฏิบัติราชการยอมต่ออาศัยหลักฐาน ราชการว่าได้รับทราบคำสั่งหรือคำสั่งแจ่มแจ้งนั้นแล้วหรือไม่ เพราะเมื่อเกิดความเสียหายที่ต้องรับผิดชอบ จะได้กำหนดความควรเป็นความบกพร่องของใคร ฉะนั้นปกติจึงมีการลงชื่อรับทราบไว้ สำหรับข่าวสารที่ไม่ได้ จะแจ้งปฏิบัติที่ต้องรับผิดชอบหรือรายงานให้รับทราบเรื่องปฏิบัติเป็นประจำ อาจใช้วิธีการประชุมชี้แจงควยวาจา เพราะผู้รับฟังสงสัยอาจถามปัญหาและชี้แจงให้ทราบเพิ่มเติมได้

การรายงานเรื่องให้ทราบทั่วกัน จากการสำรวจข้อมูลปรากฏว่าวิธีการที่ใช้มากที่สุดคือ มีหนังสือเวียนให้เซ็นรับทราบ แต่จำนวนลงไปใกล้เคียงกัน ใช้วิธีประชุมนายตำรวจและครูอาจารย์ทั้งหมดเป็นประจำเพื่อแจ้งข่าวต่าง ๆ ในหน่วยงานขนาดเล็กการประชุมบ่อย ๆ อยู่ในวิสัยที่ทำได้ สำหรับหน่วยงานขนาดใหญ่มาก วิธีดังกล่าวอาจทำให้เสียเวลาในการเตรียมระเบียบวาระ การเข้า

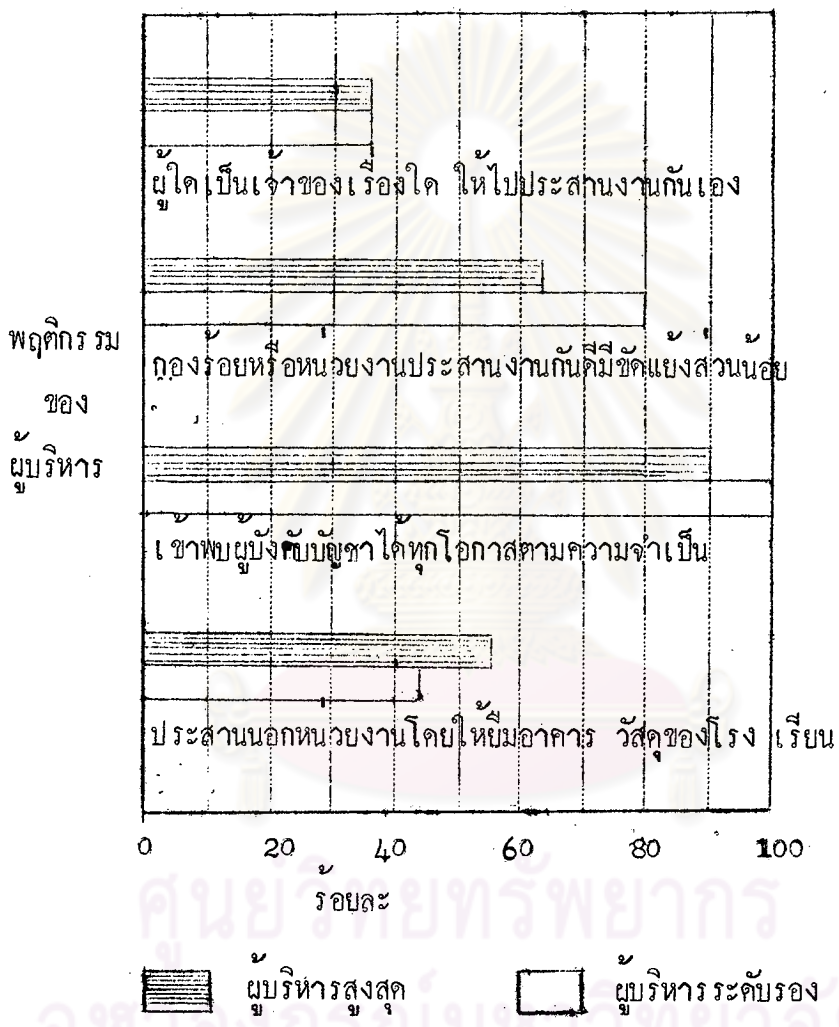
20

ศูนย์บริการนักศึกษา, บริการคำสอนวิชากฎหมายแพ่ง (มหาวิทยาลัยรามคำแหง),

5 มิถุนายน 2518 (อัครสำเนา), หน้า 2.

แผนภูมิที่ 9

แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบแทนมากที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรมในด้านการประสานงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ประชุม การเขียนรายงานการประชุม อย่างไรก็ตามก็ไม่สามารถปรากฏว่าโรงเรียนมีหน่วยงานภายในทำหน้าที่  
 ในคานประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่รายงานข่าวในโรงเรียน การที่มีผู้บริหารระดับรองตอบเพียง 1 คน  
 แสดงให้เห็นว่าเป็นคำตอบที่ไม่เข้ากับข้อเท็จจริงที่มี เพราะผู้บริหารอื่นในโรงเรียนเดียวกันไม่ได้ตอบ  
 เช่นนั้น สำหรับคำตอบในข้ออื่นผู้บริหารตอบว่า ในการแจ้งเรื่องต่าง ๆ ให้ทราบปกติไ้มากกว่าวิธี  
 เดียว เช่น นอกจากมีหนังสือเวียนแจ้ง ยังมีการชี้แจงเพิ่มเติมในการประชุมที่จัดเป็นประจำอีกด้วย  
 (ดูตารางที่ 33)

ตารางที่ 33

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการรายงานเรื่องให้ทราบทั่วกัน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- มีหนังสือเวียนให้ขึ้นรับทราบ	31	42.46	6	45.55	25	40.32
- มีประชมุนายตำรวจและครูอาจารย์ทั้งหมดเป็น ประจำเพื่อแจ้งข่าวต่าง ๆ	30	41.10	4	36.36	26	41.94
- ติดประกาศไว้ให้ทุกคนได้อ่าน	4	5.48	-	-	4	6.45
- มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่รายงาน						
- ขาว	1	1.37	-	-	1	1.61
- อื่น ๆ	7	9.59	1	9.09	6	9.68
	73	100	11	100	62	100

การรายงานเรื่องขึ้นข้างบนให้ผู้บริหารทราบ จากการสำรวจข้อมูลผู้บริหารทั้งหมดตอบ  
 ครั้งหนึ่ง (ร้อยละ 50.68) ใช้วิธีรายงานควยวจาเมื่อมีโอกาส ส่วนวิธีอื่นมีใช้อยู่บ้าง วิธีที่ผู้บริหาร  
 ระดับรองใช้รองจากวิธีรายงานควยวจา คือ บันทึกเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้น สำหรับคำตอบอื่น ๆ ผู้

บริหารสูงสุดแจ้งว่าถ้าเป็นเรื่องไม่ได้รับความเห็นชอบจากคณาจารย์เห็นตามลำดับชั้น ส่วนผู้บริหารระดับรองแจ้งว่า รายงานควยวิธีใดแตกต่างกันออกไปไม่แน่นอน ปรากฏตามตารางที่ 34

ตารางที่ 34

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการรายงานเรื่องใหญ่บริหารทราบ

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- บันทึกเสนอตามลำดับชั้นขึ้นไป	24	32.88	1	9.09	23	37.10
- บันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาสูงสุดโดยตรงเพื่อมิให้ชักช้า	7	9.59	1	9.09	6	9.68
- เสนอรายงานควยวาจาได้เมื่อมีโอกาส	37	50.68	7	63.64	30	48.39
- รอไว้เสนอเวลาที่มีการประชุม	1	1.37	-	-	1	1.61
- อื่น ๆ	4	8.48	2	18.18	2	3.22
	73	100	11	100	62	100

การรายงานในระดับเดียวกัน ผู้วิจัยได้สำรวจควยแบบสอบถาม 2 ข้อคือข้อ 29 ประสงค์จะทราบว่าครูอาจารย์มีโอกาสทราบผลการเรียนการสอนในวิชาที่ตนไม่ได้สอนหรือไม่ ถ้าทราบจะทราบจากวิธีใด ปรากฏว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้แจ้งผลการเรียนการสอนให้ครูอาจารย์วิชาอื่นทราบ ถ้าครูอาจารย์จะคุดทองขอกูจากเจ้าหน้าที่เก็บไว้ โดยมีผู้ตอบคุดกถาวรอยละ 64.38 มีผู้บริหารทั้งหมด รอยละ 4.11 ยังคงเห็นว่าครูอาจารย์ไม่ควรทราบผลการเรียนการสอนของวิชาที่ตนไม่ได้สอน แสดงให้เห็นว่ายังไม่เห็นประโยชน์ของการรายงาน

อนึ่งเมื่อแยกระดับของผู้บริหารแล้ว จะเห็นว่าค่าตอบแทนใหญ่ของผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 36.36 และผู้บริหารระดับรอง ร้อยละ 69.35 ต่อมว่าครุอาจารย์จะทราบผลการเรียนของนักเรียนในวิชาอื่นโดยตลอด ขอจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับผู้บริหารทั้งหมด ทั้งปรากฏตามตารางที่ 35

ตารางที่ 35

แสดงค่าตอบแทนเกี่ยวกับโอกาสที่ครุอาจารย์ทราบผลการสอนวิชาอื่น

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ขอจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	47	64.38	4	36.36	43	69.35
- โรงเรียนแจ้งผลการเรียนการสอนทุกวิชาให้ทราบทั่วกัน	11	15.07	4	36.36	7	11.29
- ครูอาจารย์คอยติดตามกันเอง	12	16.44	2	18.18	10	16.13
- ครูอาจารย์ไม่ควรทราบผลการเรียนการสอนของวิชาที่มิใช่ของตน	3	4.11	1	9.10	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

จากแบบสอบถามข้อ 30 ผู้วิจัยมุ่งสำรวจว่าผู้บริหารได้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการรายงานผลการเรียนและความประพฤติของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบหรือไม่ เพราะผู้บริหารโรงเรียนตำรวจอาจเห็นว่าการติดต่อกันระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนไม่ใช่งานของโรงเรียนตำรวจก็ได้ ผลการสำรวจข้อมูลได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 36 ต่อไปนี้

## ตารางที่ 36

แสดงคำตอบเกี่ยวกับการรายงานผลการเรียนต่อผู้ปกครอง

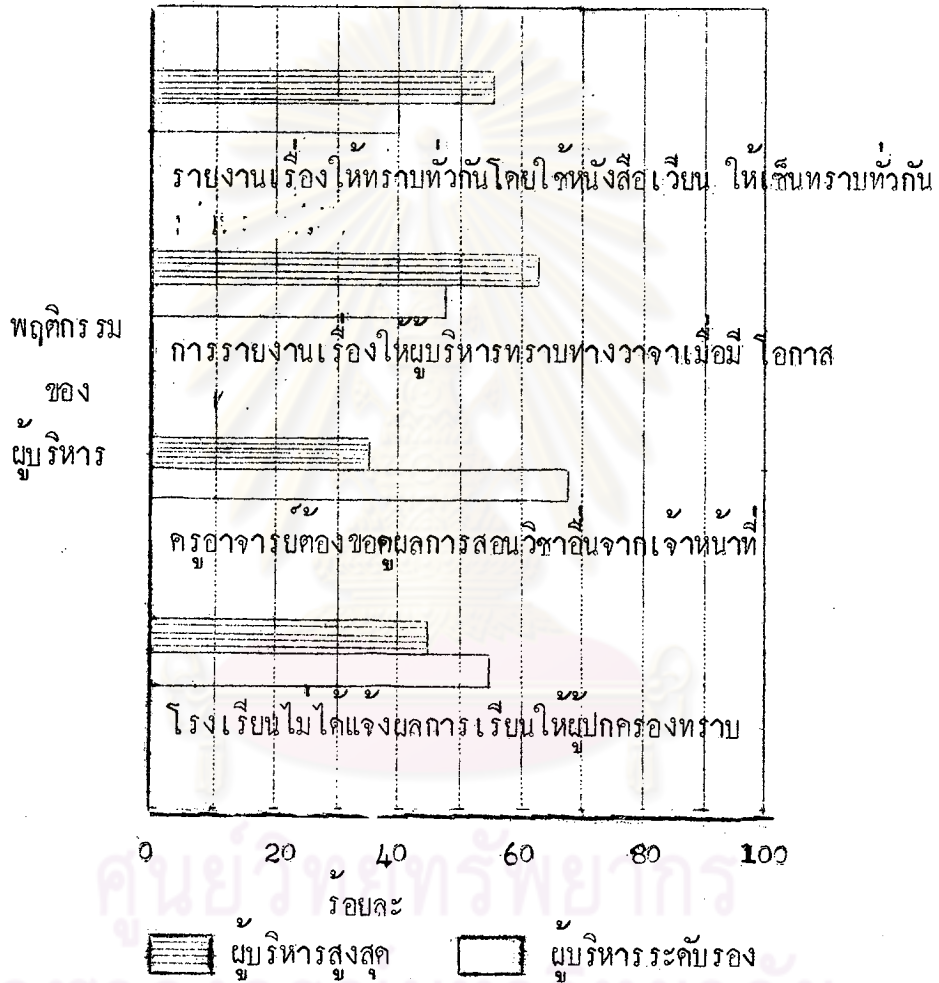
พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- โรงเรียนส่งหนังสือรายงานผลให้ทราบโดยไม่ว่านักเรียน	30	41.10	5	45.45	25	40.32
- โรงเรียนส่งหนังสือผ่านนักเรียนไปให้ผู้ปกครองลงชื่อรับทราบ	2	2.74	-	-	2	3.23
- ให้นักเรียนนำใบแจ้งผลไปแสดงต่อผู้ปกครอง	2	2.74	1	9.09	1	1.61
- โรงเรียนไม่ได้แจ้งให้ผู้ปกครองทราบ นักเรียนคงจะแจ้งผลเอง	39	53.42	5	45.45	34	54.84
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 36 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนรายงานผลการเรียนและความประพฤติให้ผู้ปกครองทราบโดยไม่ว่านักเรียนประเภทหนึ่ง และที่ไม่ได้รายงานผู้ปกครองทราบเลยเข้าใจเอานักเรียนคงจะรายงานกันเองอีกประเภทหนึ่ง จึงทำให้ทราบว่าบางโรงเรียนมิได้ถือโอกาสที่จะรายงานผลการเรียนนำมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดี เพราะถ้าสมมติตนเองเป็นผู้ปกครองนักเรียนตำรวจและได้รับจดหมายจากโรงเรียนแจ้งให้ทราบความประพฤติของนักเรียนแล้ว ขอให้ผู้ปกครองแจ้งความคิดเห็นเกี่ยวกับโรงเรียนหรือตำรวจโดยทั่วไปให้ทราบ ตำรวจอาจได้รับข่าวสาร ความเข้าใจ ตลอดจนความร่วมมือสนับสนุนมาก โดยเฉพาะในระยะที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายรัฐบาลถูกโจมตีมาก เป็นสิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้น

สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางด้านการรายงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง ได้แสดงเพิ่มเติมในแผนภูมิที่ 10

แผนภูมิที่ 10

แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบแทนมากที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรมในด้านการรายงาน



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### พฤติกรรมทางด้านการจัดงบประมาณการเงิน

ในการบริหารราชการ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้แผนงานที่วางไว้กลายเป็นแผนที่วางจริงหรือไม่ คืองบประมาณ ผู้บริหารบางคนมีเป้าหมายและโครงการ แต่ไม่ได้สนใจในการทำค่าของงบประมาณ ปล่อยให้งานดังกล่าวตกอยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยซึ่งไม่มีความรู้ ผลก็คือค่าของงบประมาณประจำปีคือค่าขอในปีก่อน ๆ แต่เปลี่ยน พ.ศ. เท่านั้น ฉะนั้นการของงบประมาณเพื่อใช้ตามแผนงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร จะต้องจัดทำ

จากแบบสอบถามข้อ 31 ผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ของผู้บริหารคือร้อยละ 53.42 ตอบว่า ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นผู้ทำค่าของงบประมาณประจำปี เมื่อขกผู้บริหารทั้ง 2 ระดับปรากฏว่าเปอร์เซ็นต์ของคำตอบไม่แตกต่างกัน คำตอบอื่น ๆ มีดังนี้ ผู้บริหารหน่วยงานย่อยเช่นกองร้อยหรือแผนกเสนอร่วมกันบ้าง และตั้งเจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการขึ้นมาจัดทำ มีผู้บริหารระดับรองร้อยละ 3.23 ไม่สนใจว่าใครเป็นผู้จัดทำ ทั้งนี้ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 37

#### ตารางที่ 37

แสดงการเปรียบเทียบคำตอบเกี่ยวกับผู้ทำค่าของงบประมาณประจำปี

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนเป็นผู้จัดทำ	39	53.42	6	54.55	33	53.22
- ผู้บริหารหน่วยงานย่อยทุกคนเป็นผู้จัดทำในหน่วยของตน แล้ว เสนอร่วมกัน	10	13.70	3	27.27	7	11.29
- มีหน่วยงานเฉพาะเป็นผู้จัดทำทั้งโรงเรียน	20	27.40	2	18.18	18	29.03
- ตั้งคณะกรรมการพิเศษขึ้นจัดทำ	2	2.74	-	-	2	3.23
- อื่น ๆ	2	2.74	-	-	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

การที่ผู้บริหารได้รวบรวมความต้องการของหน่วยงานย่อยนั้นนับว่าถูกต้องตามวิธีการจัดทำ  
 พิสัยโดยตรงตามความต้องการของผู้ใช้คือโรงเรียน<sup>21</sup> ไม่ใช่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้คือกอง  
 พลาธิการ กรมตำรวจ

เมื่อปรากฏว่าผู้บริหารเป็นผู้จัดทำคำขอของงบประมาณประจำปี ก็ควรมีหลักเกณฑ์ที่คิดในการทำ  
 คำขอ บางหน่วยงานที่ใช้จ่ายหน้าที่ผู้น้อยจัดทำ อาจไม่ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่คงค้างอยู่ในคลังว่ามี  
 มากน้อยเท่าใด บางครั้งขอตั้งงบประมาณไปอีก ในปีต่อไปก็มีวัตถุประสงค์นั้นมากขึ้น วัตถุประสงค์หรือคำ  
 ใช้จ่ายที่ไม่พอในปีนี้อาจไม่พอในปีต่อไป ผู้บริหารจึงควรประเมินผลโครงการเดิมเสียก่อนว่า มีวัตถุประสงค์  
 วัตถุประสงค์ขาดแคลนเท่าใด และโครงการในปีต่อไปจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร ถ้าการจัดหาและใช้  
 พิสัยถูกต้องตามหลักการที่ Jarvis<sup>22</sup> เสนอไว้ การคำนวณวัตถุประสงค์ที่ต้องการออกมา  
 มาเป็นตัวเลข รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่ต้องการ จึงจะเป็นคำขอของงบประมาณที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ จากการ  
 สืบวิจัยข้อมูลในเรื่องนี้พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 60.27 ของงบประมาณตามเกณฑ์จำนวนวัตถุประสงค์  
 หรือค่าใช้จ่ายที่เคยขาดแคลน ส่วนอีกร้อยละ 32.88 ตอบว่าขอตามโครงการที่โรงเรียนได้รับอนุมัติ  
 ไว้แล้วมีเพียงส่วนน้อยที่ตอบว่าขอไปตามหลักเกณฑ์อื่น ๆ ซึ่งไม่ถูกหลักวิชาการในการบริหาร การคลัง ส่า-  
 หรับรายละเอียดทั้งหมดปรากฏตามตารางที่ 38

21  
 ณรงค์ สัจพันธ์โรจน์, เรื่องเดิม, หน้า 2.

22

Oscar T. Jarvis, op.cit., p. 319.

## ตารางที่ 38

แสดงคำตอบเกี่ยวกับเกณฑ์ในการของบประมาณประจำปี

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- ขอตามโครงการที่โรงเรียนได้รับอนุมัติไว้แล้ว	24	32.88	3	27.27	21	33.87
- ขอเพิ่มขึ้นตามจำนวนวัสดุอุปกรณ์หรือค่าใช้จ่ายที่เคยขาดแคลนในปีก่อน	44	60.27	8	72.73	36	58.06
- ขอเท่าเดิมตามงบประมาณที่เคยขอในปีก่อน	1	1.37	-	-	1	1.61
- ขอตามประมาณการของผู้บริหาร โดยยังไม่จำเป็นต้องมีโครงการแนบ	2	2.74	-	-	2	3.23
- อื่น ๆ	2	2.74	-	-	2	3.23
	73	100	11	100	62	100

ในการสำรวจถึงผู้ควบคุมการเงินและบัญชี ผู้บริหารส่วนใหญ่ร้อยละ 75.34 ทราบว่าผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนเป็นผู้ควบคุม อีกร้อยละ 20.25 ทราบว่าเจ้าหน้าที่การเงินของโรงเรียนเป็นผู้ควบคุม (ปรากฏตามตารางที่ 39) เมื่อสอบถามต่อไปถึงความเข้าใจในเรื่องระเบียบเกี่ยวกับการเงิน ปรากฏว่าผู้บริหารเข้าใจดีทุกเรื่องร้อยละ 6.35 ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.38 เข้าใจบางเรื่อง เมื่อแยกระดับของผู้บริหารปรากฏว่า ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 81.82 เข้าใจดีเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ส่วนที่เหลือร้อยละ 18.18 เข้าใจดี แสดงว่าผู้บริหารสูงสุดสามารถควบคุมการใช้จ่ายเงินได้ด้วยตนเองเป็นอย่างดี เพราะเข้าใจระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินของโรงเรียนทั้งหมดซึ่งนับว่าถูกต้อง เพราะตามระเบียบของทางราชการผู้บริหารสูงสุดจะต้องรับผิดชอบในทางแพ่งต่อความเสียหายในการใช้เงินในหน่วยงาน แม้ว่าจจะรวมทุจริตด้วยหรือไม่ก็ตาม ถ้าคนมี



## ตารางที่ 39

แสดงคำตอบเกี่ยวกับผู้ควบคุมการเงินและการบัญชี

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- บริหารสูงสุดในโรงเรียน	55	75.34	8	72.77	47	75.81
- คณะกรรมการการเงินซึ่งได้รับมอบหมาย หน้าที่นี้	2	2.74	-	-	2	2.22
- เจาหน้าที่การเงินของโรงเรียนซึ่งเชี่ยวชาญ อยู่แล้ว	15	20.25	2	18.18	13	20.97
- อื่น ๆ	1	1.37	1	9.09	-	-
	73	100	11	100	62	100

23

ส่วนบกพร่องขาดการตรวจตรา

สำหรับผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ร้อยละ 75.81 เข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินเป็นบางเรื่องเท่านั้น และไม่มีผู้บริหารระดับใดเลยที่ตอบว่าไม่เข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินเลย ทั้งนี้รายละเอียดดังกล่าวได้นำเสนอในรูปตารางที่ 40 ต่อไปนี้

23

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, หนังสือที่ นว.155/2503 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2503  
เรื่องความรับผิดชอบของข้าราชการในทางแพ่ง ถึงทุกกระทรวงทบวงกรม.

## ตารางที่ 40

แสดงคำตอบเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่องระเบียบเกี่ยวกับการเงิน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- เข้าใจดีทุกเรื่อง	5	6.85	2	48.18	3	4.84
- เข้าใจดีเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน โรงเรียน	21	28.77	9	81.82	12	19.35
- เข้าใจบางเรื่อง	47	63.38	-	-	47	75.81
	73	100	11	100	62	100

จากแบบสอบถามข้อ 35 ซึ่งเป็นข้อสุดท้าย ผู้บริหารตอบเกี่ยวกับการชี้แจงการใช้จ่ายเงินในโรงเรียน จะเห็นได้ดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 41

แสดงการเปรียบเทียบคำตอบเกี่ยวกับการชี้แจงการใช้จ่ายเงินในโรงเรียน

พฤติกรรม	ผู้บริหารทั้งหมด		ผู้บริหารสูงสุด		ผู้บริหารระดับรอง	
	คน	%	คน	%	คน	%
- มีการชี้แจงต่อที่ประชุมนายคํารวจและครู อาจารย์ทั้งหมดเป็นครั้งคราว	35	47.94	4	36.36	31	50.00
- ชี้แจงเฉพาะผู้ที่คํารวจตำแหน่งผู้บริหาร เท่านั้น	25	34.25	7	63.64	18	29.03
- ชี้แจงโดยวิธีทำหลักฐานคิดประกาศใหญ่สนใจ ทราบเป็นครั้งคราว	1	1.37	-	-	1	1.61
- ไม่มีการชี้แจงเลย	11	15.07	-	-	11	17.75
- อื่น ๆ	1	1.37	-	-	1	1.61
	73	100	11	100	62	100

จากตารางที่ 41 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสูงสุดร้อยละ 63.44 ซึ่งแจ้งการใช้จ่ายเงินในโรงเรียนเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งบริหารเท่านั้น สำหรับผู้บริหารระดับรองร้อยละ 29.03 ตอบทำนองเดียวกัน ในขณะที่ผู้บริหารระดับรองส่วนใหญ่ครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50.00) ตอบว่ามีการชี้แจงต่อที่ประชุมนายคํารวจและครูอาจารย์ทั้งหมดเป็นครั้งคราว คำตอบอื่น ๆ มีผู้บริหารระดับรองร้อยละ 1.61 ตอบว่าจะมีการชี้แจงเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินเฉพาะเรื่องที่น่าจะเป็นปัญหาเท่านั้น เรื่องการใช้จ่ายเงินอื่นๆ ไปไม่มีการชี้แจงเลย จากการสำรวจจึงทำให้เห็นคำตอบของผู้บริหารระดับรองร้อยละ 17.75 ที่ตอบว่า ผู้บริหารสูงสุดไม่ได้ชี้แจงการใช้จ่ายเงินเลย แตกต่างกับคำตอบของผู้บริหารสูงสุดที่ไม่มีผู้ใดตอบดังกล่าว ทำให้เห็นว่าการแถลงเรื่องการใช้จ่ายเงินยังกระทำไม่สม่ำเสมอและไม่เพียงพอ และอาจทำให้ผู้บริหารระดับรองเข้าใจผิดได้ โดยเฉพาะการใช้จ่ายเงินที่เหลือจ่ายจากคําอาหารนักเรียนในวันหนึ่ง ๆ รวมทั้งในวันหยุด อันเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในโรงเรียนขึ้นได้ อนึ่งแม้ว่าทางราชการจะมีระเบียบการตรวจสอบบัญชีตามที่กำหนดไว้ในประมวลระเบียบการคํารวจไม่เกี่ยวกับคดี ลักษณะที่ 36 อันเป็นหลักการบริหารการเงินตามทีโร (Roe)<sup>24</sup> กล่าวไว้ก็ตาม แต่เมื่อเกิดการขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารระดับเห็นอกว่าโรงเรียนซึ่งไปตรวจราชการที่โรงเรียนปีละหลาย ๆ ครั้ง ควรจะได้อบรมตรวจสอบบัญชีเงินบาง

สำหรับการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับรอง ได้แสดงไว้อีกให้เห็นชัดเจน ตามแผนภูมิที่ 11 ต่อไปนี้

สรุปความหมายของข้อมูล

ข้อมูลที่เสนอในรูปตารางต่าง ๆ พอจะสรุปความหมายได้ กล่าวคือในเรื่องข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการ 25 - 27 ปี ดำรงตำแหน่งบริหารขณะนั้นอยู่มีระยะเวลา 1 - 3 ปีเป็นส่วนใหญ่ เกินกว่าครึ่งหนึ่งสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยคํารวจ และผู้บริหารเกือบทั้งหมดมีประสบการณ์ในด้านการสอนด้วย

แผนภูมิที่ 11

แสดงการเปรียบเทียบค่าตอบแทนมากที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรมในด้านการจัดงบประมาณการเงิน



ในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ในด้านการวางแผนจะเห็นว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติ สอดคล้องกับทฤษฎีและหลักการบริหารที่ได้มีผู้เขียนไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ในบทที่ 2 ในด้านการ จัดองค์การพอสรุปได้ว่า เห็นว่าการแบ่งส่วนราชการส่วนใหญ่เหมาะสมแล้วและมีการชัดเจนในการทำ งานน้อย เกี่ยวกับการจัดวางตัวบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบสอดคล้องกันว่าได้ยึดถือหลักคุณวุฒิ มีเพียงส่วนน้อยที่ปฏิบัติผิดแผกไป ในด้านการอำนวยความสะดวกและการประสานงานเห็นว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติถูก ต้องและไม่มีการชัดเจน เกี่ยวกับการรายงานมีเรื่องควรสนใจมากคือ ส่วนมากใช้รายงานด้วยวาจา เพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์และผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกโอกาส ส่วนใหญ่ของผู้บริหาร ไม่ได้รายงานผลการเรียนใหญ่ปกครองนักเรียนทราบโดยตรง ในด้านการจัดงบประมาณการเงินซึ่งมัก เป็นปัญหาเกี่ยวกับการทุจริตและนักใจแก่ผู้บริหารโดยทั่วไปอยู่เสมอ ปรากฏว่าผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจส่วนใหญ่สนใจจัดทำคำของบประมาณและเขาคควบคุมการเงินและการบัญชีเอง แม้ว่า มีเพียงส่วนน้อยที่เข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินดีทุกเรื่องก็ตาม นอกจากนี้โรงเรียนส่วนใหญ่มีการชี้แจงการใช้จ่ายเงินใหญ่บุคลากรในโรงเรียนทราบเป็นครั้งคราว

นอกจากได้เสนอข้อมูลในรูปตารางแสดงพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารทั้งหมด และยังได้แยกระดับของผู้บริหารให้เห็นความแตกต่างหรือไม่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรม ทางการบริหาร ของผู้บริหารทั้งสองระดับด้วย ผู้วิจัยถือเกณฑ์ว่า เปรอร์เซ็นต์มากที่สุดของผู้บริหารสูง สู่มีพฤติกรรมอย่างใด และผู้บริหารระดับรองมีพฤติกรรมอย่างเดียวกัน มีเปอร์เซ็นต์มากที่สุดแล้ว ถือ ว่าไม่แตกต่างกัน แม้ว่าจำนวนเปอร์เซ็นต์อาจไม่เท่ากันนัก แต่ันว่ามีพฤติกรรมอย่างเดียวกัน นอก จากแสดงให้เห็นในตารางแล้ว ยังได้นำมาเขียนเปรียบเทียบในรูปแผนภูมิแท่งในพฤติกรรมแต่ละด้านรวม 7 ด้านด้วย

ผลการเปรียบเทียบดังกล่าว ปรากฏว่ามีเพียง 5 คำตอบในจำนวนทั้งหมด 35 คำตอบ หรือ ร้อยละ 17.14 ที่มีพฤติกรรมแตกต่างกัน คือเกี่ยวกับการวางแผน แตกต่างในพฤติกรรมตามตารางที่ 7 เกี่ยวกับการจัดองค์การ แตกต่างกันในตารางที่ 13 เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกแตกต่างกันในตารางที่ 23 และ 28 เกี่ยวกับการจัดงบประมาณการเงิน แตกต่างกันในตารางที่ 40 และ 41 ทั้งนี้จะได้วิจารณ์ถึง ผลของการวิจัย และรายละเอียดของการแตกต่างว่ามีพฤติกรรมอย่างใด และมีเปอร์เซ็นต์แตกต่างกันเท่าใด ในบทที่ 5 ต่อจากนี้ไป