



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยได้แบ่งผู้ตอบแบบสอบถามออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาขั้นต้นได้แก่ครูใหญ่ในโรงเรียนประชาบาลที่ตั้งกักอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่านกับกลุ่มผู้บริหารชั้นสูง ได้แก่แก่นักบริหารการศึกษาระดับกลางและระดับสูง เช่น หัวหน้าส่วนการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าหมวดการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้าหมวดการศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นายอำเภอ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าหมวดอัตรากำลัง หัวหน้าหมวดแผนงาน หัวหน้าหมวดการเงิน หัวหน้าสำนักเลขาธิการจังหวัด และผู้ช่วยหัวหน้าสำนักเลขาธิการจังหวัด เป็นต้น

ผู้ทำวิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างในกลุ่มแรกโดยใช้ระบบโควตาและสามารถเก็บแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้ 78 ราย จากประชากรในกลุ่มแรกทั้งหมด 392 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 20 โดยประมาณ ส่วนในกลุ่มที่สองผู้ทำวิจัยใช้ประชากรทั้งหมดซึ่งมีประมาณ 42 รายได้ รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา 40 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 94.98 ดังนั้นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้รับกลับคืนมาทั้งสิ้น 118 ราย

ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาคือครูประชาบาล ผู้ทำการวิจัยได้ใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นด้านบริหารการศึกษา แบบอิสระ จำนวน 350 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 10 (โดยประมาณ) ของจำนวนครูประชาบาลทั้งหมด

ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้คือ

ตอนที่ 1 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิทางการศึกษา เป็นต้น

ตอนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการจัดการในส่วนการศึกษารองการ  
บริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่าน ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชากรทั้งสองกลุ่มต่อการจัดการ  
ในส่วนการศึกษารองการบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่านซึ่งรวบรวมจากคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว

1. จำแนกตัวอย่างตามเพศ

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	-	-	8	20.00	8	6.78
ชาย	78	100.00	32	80.00	110	93.22
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 118 ราย สามารถจำแนกเป็นเพศ  
หญิง 8 ราย เพศชาย 110 ราย ในระดับนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีแต่เพศชายจำนวน  
ทั้งสิ้น 78 ราย ในระดับนักบริหารชั้นสูงมี 40 ราย เป็นเพศหญิง 8 ราย หรือร้อยละ  
20.00 ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานในหน่วยศึกษานิเทศก์และมีเพศชาย 32 ราย หรือร้อยละ 80.00

## 2. จำแนกตัวอย่างตามอายุ

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
21 - 25 ปี	-	-	-	-	-	-
26 - 30 ปี	6	7.69	-	-	6	5.08
31 - 35 ปี	24	30.76	12	30.00	36	30.51
36 - 40 ปี	12	15.38	5	12.50	17	14.40
41 - 45 ปี	15	19.23	9	22.50	24	20.39
46 - 50 ปี	6	7.70	8	20.00	14	11.86
51 ปีขึ้นไป	15	19.24	6	15.00	21	17.75
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-35 ปี ร้อยละ 30.51 และที่รองลงมาอยู่ระหว่าง 41-45 ปี ร้อยละ 20.39 ช่วง 36-40 ปี ร้อยละ 14.40

แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุโดยเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับกลางคน

## 3. จำแนกตัวอย่างตามอายุราชการ

ตารางที่ 3 แสดงตัวอย่าง จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	-	-	-	-	-	-
1 - 5 ปี	-	-	-	-	-	-
6 - 10 ปี	6	7.60	-	-	6	5.08
11 - 15 ปี	27	34.60	10	25.00	37	31.36
16 - 25 ปี	21	26.90	17	42.50	38	32.20
26 ปีขึ้นไป	24	30.70	13	32.50	37	31.36
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 3 ตัวอย่างที่เป็นนักบริหารชั้นต้นมีอายุราชการระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 27 ราย หรือร้อยละ 34.60 อายุราชการ 26 ปีขึ้นไปจำนวน 24 ราย หรือร้อยละ 30.70 และมีอายุราชการ ช่วง 6-10 ปี จำนวนเพียง 6 รายหรือร้อยละ 7.6

จะเห็นว่าตัวอย่างที่เป็นนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) จะมีอายุราชการส่วนใหญ่ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตัวอย่างที่เป็นนักบริหารชั้นสูง มีอายุราชการช่วง 16-25 ปี จำนวน 17 รายหรือร้อยละ 42.50 และช่วงอายุ 26 ปี ขึ้นไปจำนวน 13 รายหรือร้อยละ 32.50 แสดงว่านักบริหารชั้นสูง มีอายุราชการมาก เพราะต้องใช้เวลาไต่เต้า ขึ้นมาจากระดับกันจนถึงระดับสูง ดังนั้นอายุราชการจึงค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ 2 ได้แสดงไว้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับวัยกลางคน

จากตารางที่ 3 นี้จะเห็นได้ว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาประจำภาคทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมานาน อายุการทำงานราชการช่วง 16 - 25 ปี ถึงร้อยละ 32.20



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 4. จำแนกตัวอย่างตามสถานภาพสมรส

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนตัวอย่างตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	3	3.84	-	-	3	2.54
สมรส	75	96.16	36	90.00	111	94.06
หย่าร้าง	-	-	4	10.00	4	3.40
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 4 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) สมรสแล้วร้อยละ 96.16 เป็นโสดร้อยละ 3.84 และนักบริหารชั้นสูง สมรสแล้วร้อยละ 90.00 และการหย่าร้าง ร้อยละ 10.00 จะเห็นได้ว่านักบริหารการศึกษาส่วนใหญ่ สมรสแล้วเฉลี่ยรวมถึงร้อยละ 94.06 ทั้งนี้เพราะส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในวัยกลางคน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5. จำแนกตัวอย่างตามวุฒิทางการศึกษา

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนตัวอย่างตามวุฒิทางการศึกษา

วุฒิทางการศึกษา	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	63	80.76	12	30.00	75	63.56
ปริญญาตรี	15	19.24	28	70.00	43	36.44
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 5 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีถึงร้อยละ 80.76 แสดงว่านักบริหารการศึกษาชั้นต้นส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ครุमानานจึงได้รับการแต่งตั้งเป็นครูใหญ่ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 3 นักบริหารชั้นสูง มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีจำนวน 12 รายหรือร้อยละ 30.00 ระดับปริญญาตรี จำนวน 28 ราย หรือร้อยละ 70.00 แสดงว่าในระดับนี้มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าระดับต้น แต่อย่างไรก็ดีทั้งสองระดับนี้ไม่มีวุฒิทางการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี

## 6. จำแนกตัวอย่างตามตำแหน่งหน้าที่

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่ง	นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าส่วนการศึกษา	-	-	1	2.50	1	0.85
หัวหน้าหมวดการศึกษา	-	-	10	25.00	10	8.47
ครูใหญ่	63	80.76	-	-	63	53.40
อื่น ๆ	15	19.24	29	72.50	44	37.28
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 6 ตำแหน่งหน้าที่ของนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ที่ตอบแบบสอบถาม เป็นครูใหญ่ถึงร้อยละ 80.76 และอื่น ๆ ร้อยละ 19.24 นั้นส่วนใหญ่เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นผู้กรอกแบบสอบถามแทนเพราะครูใหญ่ไม่อยู่

ตัวอย่างที่เป็นนักบริหารชั้นสูง ที่ตอบแบบสอบถามเป็นหัวหน้าจำนวน 1 รายหรือร้อยละ 2.50 เป็นหัวหน้าหมวดการศึกษาจำนวน 10 รายหรือร้อยละ 25.00 และที่มีตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ จำนวน 29 ราย หรือร้อยละ 72.50 เช่น ศึกษาพิเศษ ผู้ช่วยหัวหน้าหมวดการศึกษา หัวหน้าหมวดอัตรากำลัง หัวหน้าหมวดการเงิน ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานเลขาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูใหญ่ร้อยละ 53.40



7. จำแนกตัวอย่างตามระยะเวลาที่ได้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ตารางที่ 7 แสดงการจำแนกตัวอย่างตามเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ดำรงตำแหน่งใน ปัจจุบันเป็นเวลา	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 - 5 ปี	31	39.74	29	72.50	60	50.85
6 - 10 ปี	18	23.07	11	27.50	27	24.57
11 - 15 ปี	3	3.84	-	-	3	2.54
16 - 20 ปี	6	7.69	-	-	6	1.69
21 ปีขึ้นไป	20	25.65	-	-	20	16.95
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.00</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>118</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 7 นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันมากที่สุดช่วง 1-5 ปี จำนวน 31 ราย หรือร้อยละ 39.74 รองลงมาช่วง 21 ปีขึ้นไปจำนวน 20 รายหรือร้อยละ 25.65 และช่วง 6-10 ปี จำนวน 18 ราย หรือร้อยละ 23.07 น้อยที่สุดช่วง 11-15 ปี จำนวน 3 รายหรือร้อยละ 3.84

นักบริหารชั้นสูง มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันมากที่สุดในช่วง 1-5 ปีจำนวน 29 รายหรือร้อยละ 72.50 น้อยที่สุด ช่วง 6-10 ปี จำนวน 11 ราย หรือร้อยละ 27.50

จะเห็นว่านักบริหารทั้งสองระดับมีเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันอยู่ใน

ช่วง 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 60 ราย หรือร้อยละ 50.85 รองลงไปอยู่ในช่วง 6-10 ปี จำนวน 29 รายหรือร้อยละ 24.57 ทั้งนี้เพราะการศึกษาประชาบาลนั้นได้ โอนเข้ามาอยู่ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เมื่อ พ.ศ.2509 รวมเวลาตั้งแต่ อยู่ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดจนถึงปัจจุบันประมาณ 14 ปี



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

8. จำแนกตัวอย่างตามความถี่ที่เคยได้รับการอบรมพิเศษด้านการบริหาร  
ศึกษา

ตารางที่ 8 ความถี่ที่ได้รับการอบรมพิเศษด้านการบริหารการศึกษาของตัวอย่าง

ความถี่ที่เคยได้รับ การอบรมพิเศษ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 ครั้ง	-	-	-	-	-	-
2 ครั้ง	18	23.07	6	15.00	24	20.34
3 ครั้ง	27	34.61	16	40.00	43	36.44
4 ครั้ง	11	14.10	7	17.50	18	15.25
มากกว่า 4 ครั้ง	13	16.67	4	10.00	17	14.41
ไม่ตอบ	9	11.55	7	17.50	16	13.56
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 8 นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) เคยได้รับการอบรมพิเศษด้านบริหารการศึกษามากที่สุด 3 ครั้ง จำนวน 27 ราย หรือร้อยละ 34.61 รองลงมา 2 ครั้งมี จำนวน 18 รายหรือร้อยละ 23.07 มากกว่า 4 ครั้งมีจำนวน 13 ราย หรือร้อยละ 16.67 และ 4 ครั้งมีจำนวน 11 รายหรือร้อยละ 14.10 ส่วนนักบริหารชั้นสูง ที่เคยได้รับการอบรมพิเศษมากที่สุด 3 ครั้งมีจำนวน 16 รายหรือร้อยละ 40.00 4 ครั้งมีจำนวน 7 ราย หรือร้อยละ 17.50 2 ครั้งมีจำนวน 6 รายหรือร้อยละ 15.00 มากกว่า 4 ครั้ง มีจำนวน 4 รายหรือร้อยละ 10.00

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรม 3 ครั้ง จำนวน 43 ราย มีร้อยละเฉลี่ย 36.44 และ 2 ครั้ง มีจำนวน 24 หรือ ร้อยละ 20.34 4 ครั้งมีจำนวน 18 รายหรือร้อยละ 15.25 ตามลำดับ ส่วนที่เคยได้รับการอบรมมากกว่า 4 ครั้งมีน้อยที่สุดคือ จำนวน 17 รายหรือร้อยละ 14.41 เท่านั้น แสดงว่า นักบริหารทั้งสองระดับยังได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารศึกษาน้อยไป น่าที่จะมีการเปิดการอบรมพิเศษด้านการบริหารการศึกษาให้มากกว่านี้เพื่อจะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ผู้บริหารไปปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งที่มีอายุรับราชการมานานตามตารางที่

3



คุนยวิทยทรพยากร  
จุพาลงกรณ์มหาวิทยาฬย

ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านการจัดการในส่วนการศึกษาของ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่าน

ตารางที่ ๑ ความเข้าใจเรื่องวัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายเกี่ยวกับการ  
ศึกษาที่ทางราชการกำหนดไว้ของตัวอย่าง

ความเข้าใจวัตถุประสงค์ สูงค้เมื่อเทียบเป็น ร้อยละ	นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหารชั้น สูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
90 - 100 %	17	21.79	2	5.00	19	16.10
80 - 90 %	31	39.75	12	30.00	43	36.44
70 - 80 %	15	19.23	20	50.00	35	29.66
60 - 70 %	15	19.23	6	15.00	21	17.80
ต่ำกว่า 60 %	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ ๑ ตัวอย่างระดับนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีความเข้าใจ  
เรื่องวัตถุประสงค์ เป้าหมายตลอดจนนโยบายที่ได้รับมอบหมายมาจากนักบริหารชั้น สูง  
มากที่สุดช่วง 80-90 % จำนวน 31 รายหรือ ร้อยละ 39.75 รองลงไปช่วง 90-100%  
จำนวน 17 รายหรือ ร้อยละ 21.79 และมีความเข้าใจน้อยที่สุดในช่วง 60-70 % และ  
70-80 % เท่ากันคือจำนวน 15 รายหรือร้อยละ 19.23 แสดงว่านักบริหารชั้นต้น (ครู  
ใหญ่) ส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายตลอดจนนโยบายที่คือในช่วง  
80 % ขึ้นไป

นักบริหารชั้นสูงที่มีความเข้าใจวัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายที่ได้รับมาจากส่วน  
กลางมากที่สุด ในช่วง 70-80 % จำนวน 20 ราย หรือ 50.00 และรองลงไปในช่วง  
80 - 90 % จำนวน 12 ราย หรือ ร้อยละ 30.00 แสดงว่านักบริหารชั้นปลายยังมีความ  
เข้าใจวัตถุประสงค์ ตลอดจนนโยบายทางด้านการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

10. การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ตารางที่ 10 การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารการศึกษาของตัวอย่าง

การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	39	50.00	26	65.00	65	55.08
ไม่มี	20	25.64	14	35.00	34	28.81
ไม่ตอบ	14	17.94	-	-	14	11.87
อื่น ๆ	5	6.42	-	-	5	4.24
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 10 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาจำนวน 39 รายหรือร้อยละ 50.00 ผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมจำนวน 20 รายหรือร้อยละ 25.64 ไม่ตอบจำนวน 14 รายหรือร้อยละ 17.94 และอื่น ๆ จำนวน 5 รายหรือร้อยละ 6.42 เพราะมีส่วนร่วมในบางโอกาสเท่านั้น แสดงว่านักบริหารระดับต้นประมาณครึ่งหนึ่ง ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

นักบริหารชั้นสูง ที่มีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารการศึกษาจำนวน 26 รายหรือ ร้อยละ 65.00 และที่ไม่มีส่วนร่วมจำนวน 14 รายหรือร้อยละ 35.00 แสดงว่านักบริหารชั้นปลายส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ตลอดจนนโยบายการบริหารการศึกษามากกว่านักบริหารชั้นต้นตามหลักของการจัดการ

11. จำแนกตัวอย่างตามการจัดทำนโยบายเกี่ยวกับแผนการศึกษาภาคบังคับ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

ตารางที่ 11 แสดงการจัดทำนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาภาคบังคับเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

เคยจัดทำหรือไม่	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เคย	33	42.30	20	50.00	53	44.92
ไม่เคย	45	57.70	20	50.00	65	55.08
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 11 ผู้บริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) ส่วนใหญ่ไม่เคยจัดทำนโยบายดังกล่าวคิดเป็นจำนวน 45 รายหรือร้อยละ 57.70 ที่เคยจัดทำจำนวน 33 รายหรือร้อยละ 42.30 นักบริหารชั้นสูง ที่เคยจัดทำนโยบายดังกล่าวจำนวน 20 รายหรือร้อยละ 50 ที่ไม่เคยจัดทำจำนวน 20 ราย หรือร้อยละ 50.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 12 แสดงความถี่ในการจัดทำนโยบายเกี่ยวกับแผนการศึกษาภาคบังคับเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

จำนวนครั้งต่อปี	นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 ครั้ง	23	69.70	16	80.00	39	73.58
2 ครั้ง	7	21.12	4	20.00	11	20.75
3 ครั้ง	3	9.18	-	-	3	5.67
4 ครั้ง	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-
รวม	33	100.00	20	100.00	53	100.00

จากตารางที่ 12 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีการจัดทำนโยบายปีละครั้ง จำนวน 23 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 69.70 นักบริหารระดับสูงมีการจัดทำปีละครั้ง จำนวน 16 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 73.58

แสดงว่ายังมีความถี่ในการจัดทำนโยบายดังกล่าวน้อยครั้ง น่าที่จะได้มีการเพิ่มให้มีการจัดทำนโยบายเกี่ยวกับแผนการศึกษาภาคบังคับเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นมากกว่านี้

12. จำแนกตัวอย่างตามความถี่ในการจัดทำแผนงานเพื่อกำหนดอัตรา  
กำลังครูในโรงเรียนตลอดจนการต่อเติมอาคารเรียนให้เพียงพอกับปริมาณที่เพิ่มเติม  
ของนักเรียนเพียงใด

ตารางที่ 13 แสดงความถี่ในการจัดทำแผนงานเพื่อกำหนดอัตรากำลังครูในโรงเรียน  
และการต่อเติมอาคารเรียนให้เพียงพอต่อปริมาณนักเรียนที่เพิ่ม

จำนวนความถี่(ครั้ง)	นัก บริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้น สูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 ครั้ง	49	62.82	28	70.00	77	65.25
2 ครั้ง	7	8.97	5	12.50	12	10.17
3 ครั้ง	14	17.94	-	-	14	11.86
4 ครั้ง	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ (ระบุ)	8	10.27	3	7.50	11	9.32
ไม่ตอบ	-	-	4	10.00	4	3.40
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 13 ผู้บริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ได้จัดทำแผนงานเพื่อกำหนด  
อัตรากำลังครูในโรงเรียนและการต่อเติมอาคารเรียน ให้เพียงพอต่อความต้องการปีละ  
1 ครั้ง เป็นจำนวน 49 ราย มากที่สุดคือร้อยละ 62.82 รองลงมาปีละ 3 ครั้งจำนวน  
14 รายหรือ ร้อยละ 17.94 แสดงว่านักเรียนชั้นต้นส่วนใหญ่มีการจัดทำแผนงานปีละ  
1 ครั้ง

ส่วนผู้บริหารชั้นสูงได้จัดทำแผนงานดังกล่าวมากที่สุดช่วงความถี่ปีละ 1 ครั้ง  
จำนวน 28 ราย คือร้อยละ 70.00 รองลงมาคือปีละ 2 ครั้ง มีจำนวน 5 ครั้งหรือ

ร้อยละ 12.50

จะเห็นได้ว่าตัวอย่างส่วนใหญ่ทำการจัดทำแผนงานดังกล่าวปีละ 1 ครั้ง มีจำนวน 77 ราย หรือร้อยละ 65.25 รองลงมาปีละ 2 ครั้ง ซึ่งมีจำนวน 12 ราย หรือร้อยละ 10.17 นำที่จะมีการจัดทำแผนงานให้บ่อยขึ้นแล้วเสนอต่อนักบริหารระดับสูงขึ้นไปเพื่อเตรียมแผนงานในปีงบประมาณต่อไปได้ทันต่อเหตุการณ์



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

13. จำแนกตัวอย่างตามความสามารถที่ปฏิบัติตามแผนการต่าง ๆ (เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาที่ได้รับมอบหมายมาได้หรือไม่)

ตารางที่ 14 แสดงการจำแนกตัวอย่างตามความสามารถปฏิบัติตามแผนการต่าง ๆ (เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาที่ได้รับมอบหมาย) หรือไม่

ความสามารถปฏิบัติ ตามแผนการต่าง ๆ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ได้	63	80.76	32	80.00	95	80.18
ไม่ได้	11	14.10	8	20.00	19	16.10
อื่น ๆ(ระบุ)	4	5.14	-	-	4	3.72
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 14 ผู้บริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) สามารถปฏิบัติตามแผนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาได้จำนวน 63 ราย หรือร้อยละ 80.76 ไม่สามารถปฏิบัติได้จำนวน 11 รายหรือร้อยละ 14.10 แสดงว่านักบริหารชั้นต้นส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติตามแผนการต่าง ๆ ได้

ผู้บริหารชั้นสูง สามารถปฏิบัติตามแผนการต่าง ๆ ได้จำนวน 32 รายหรือร้อยละ 80.00 และที่ปฏิบัติไม่ได้จำนวน 8 รายหรือร้อยละ 20.00

ตารางที่ 15 แสดงการจำแนกตัวอย่างถึงสาเหตุที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่สามารถปฏิบัติตาม  
ตามแผนการต่าง ๆ ได้

สาเหตุที่ไม่สามารถ ปฏิบัติตามแผนได้	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขาดงบประมาณ	7	63.64	5	62.50	12	63.17
ขาดความร่วมมือ	1	9.09	1	12.50	2	10.53
กำลังคนไม่เพียงพอ	3	27.27	2	25.00	5	26.31
ประชาชนไม่ให้ความ ร่วมมือ	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ (ระบุ)	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 15 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) จำนวน 7 ราย ร้อยละ 63.64 ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนการได้เพราะขาดงบประมาณจำนวน 3 รายหรือร้อยละ 27.27 เพราะขาดกำลังคน และจำนวน 1 ราย หรือร้อยละ 9.09 ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้เพราะขาดความร่วมมือจากประชาชน

นักบริหารระดับสูงที่ไม่สามารถปฏิบัติตามบรรดตามแผนการได้เพราะขาดงบประมาณ จำนวน 5 ราย หรือร้อยละ 62.50 เพราะขาดกำลังคนจำนวน 2 รายหรือร้อยละ 25.00 และเพราะขาดความร่วมมือจากประชาชนจำนวน 1 รายหรือร้อยละ 12.50

แสดงให้เห็นว่าสาเหตุที่นักบริหารทั้งสองระดับไม่สามารถปฏิบัติตามแผนการเพราะขาดงบประมาณและรองลงไปคือขาดกำลังคน

14. จำแนกตัวอย่างตามความดีในการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการประชุมบ่อยเพียงไร

ตารางที่ 16 แสดงความดีในการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ความดีในการประชุม	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้น สูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สัปดาห์ละครั้ง	3	3.84	-	-	3	2.54
2 สัปดาห์ต่อครั้ง	5	6.41	4	10.00	9	7.63
3 สัปดาห์ต่อครั้ง	7	8.97	4	10.00	11	9.32
เดือนละครั้ง	54	69.23	17	42.50	71	60.16
อื่น ๆ (ระบุ)	6	7.69	11	27.50	17	14.41
ไม่ตอบ	3	3.84	4	10.00	7	5.93
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 16 ตัวอย่างของนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีความดีในการประชุมเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานมากที่สุด เดือนละครั้ง จำนวน 54 รายหรือร้อยละ 69.23 รองลงไปมีความดีในการประชุม 3 อาทิตย์ต่อครั้งจำนวน 7 รายหรือร้อยละ 8.97

ความดีในการประชุมของนักบริหารระดับ สูง มากที่สุดคือเดือนละครั้ง จำนวน 17 รายหรือร้อยละ 42.50 รองลงไปมีความดีเท่ากันคือ 2 อาทิตย์ต่อครั้ง 3 อาทิตย์ต่อครั้ง คือ จำนวน 4 รายหรือร้อยละ 10.00 ส่วนที่มีเหตุผลอื่น ๆ จำนวน

จำนวน 11 รายหรือร้อยละ 27.50 นั้น ส่วนมากมีความเห็นว่าการประชุมเจ้าหน้าที่ จะมีความถี่มากน้อยไม่แน่นอนขึ้นกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้นว่ามีปัญหาเกิดขึ้นมากน้อย เพียงไรหากมีปัญหาก็จะเกิดการประชุมบ่อยครั้ง แต่ถ้ามีปัญหาน้อยก็จะ มีการประชุมเจ้าหน้าที่น้อยครั้ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

15. จำแนกตัวอย่างตามงบประมาณที่นำไปใช้ในการวางแผนการต่าง ๆ  
**ค่านบริหารการศึกษาที่ได้รับในแต่ละปีนั้นเพียงพอหรือไม่**

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนความคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับเพื่อใช้ในการวางแผนการต่าง ๆ **ค่านบริหารการศึกษาว่าเพียงพอหรือไม่**

งบประมาณที่ได้รับ	นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพียงพอ	-	-	-	-	-	-
ไม่เพียงพอ	78	100.00	40	100.00	118	100.00
ไม่ตอบ						
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 17 ตัวอย่างที่เป็นนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีความเห็นเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้ในการวางแผนการต่าง ๆ ค่านบริหารการศึกษาซึ่งได้รับในแต่ละปีนั้นไม่เพียงพอต่อความต้องการถึงร้อยละ 100.00 และนักบริหารชั้นสูงมีความเห็นว่างบประมาณที่ได้ ไม่เพียงพอต่อความต้องการร้อยละ 100.00 เช่นกัน

จะเห็นว่านักบริหารการศึกษาทุกระดับมีความเห็นว่าได้รับเงินงบประมาณที่จะใช้ในการวางแผนการต่าง ๆ ค่านบริหารการศึกษาไม่เพียงพอกับความต้องการซึ่งมีความเห็นตรงกับตารางที่ 14 ซึ่งได้สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้เต็มที่เพราะขาดงบประมาณ



จำแนกตัวอย่างตามการใช้งบประมาณ

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนตัวอย่างจำแนกตามการใช้งบประมาณส่วนใหญ่

การใช้งบประมาณ ส่วนใหญ่	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
วัสดุอุปกรณ์ในการสอน	54	69.23	13	32.50	67	56.78
การก่อสร้างต่อเติม						
อาคารเรียน	18	23.08	23	57.50	41	34.74
การจัดทำโครงการ-						
พิเศษ	3	3.84	4	10.00	7	5.93
การจัดการเครื่องสันทัด						
ต่าง ๆ	3	3.84	-	-	-	-
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

ตารางที่ 18 จำนวนตัวอย่างของนักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) มีความต้องการที่จะใช้งบประมาณส่วนใหญ่ในด้านซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการสอนมากที่สุด จำนวน 54 ราย หรือร้อยละ 69.23 รองลงไปคือการก่อสร้างต่อเติมอาคารเรียนจำนวน 18 ราย จำนวน 3 รายหรือเท่ากับร้อยละ 3.84 ส่วนตัวอย่างนักบริหารชั้นสูง มีความต้องการที่จะใช้งบประมาณในด้านก่อสร้างต่อเติมอาคารเรียนมากที่สุดจำนวน 23 ราย คือ ร้อยละ 57.50 รองลงไปในด้านการซื้อวัสดุอุปกรณ์ในการสอนจำนวน 13 ราย

หรือร้อยละ 32.50 และน้อยที่สุดในด้านการจัดทำโครงการพิเศษจำนวน 7 รายหรือร้อยละ 10.00 จะเห็นได้ว่าความต้องการในการใช้งบประมาณของตัวอย่าง นักบริหารการศึกษาทั้ง 2 ระดับไม่เหมือนกันอาจจะเนื่องมาจากขอบเขตความรับผิดชอบงานบริหารของนักบริหารระดับสูง กว้างกว่านักบริหารระดับต้น (ครูใหญ่) เพราะจะต้องรับผิดชอบโรงเรียนประชาบาลทั้งจังหวัดส่วนนักบริหารระดับต้นรับผิดชอบเฉพาะโรงเรียนของตนเท่านั้น ดังนั้นการคาดคะเนความจำเป็นในการใช้งบประมาณจึงแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามก็มีส่วนการศึกษาจำเป็นต้องพยามสรรหางบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ โดยเฉพาะอาคารเรียนและวัสดุอุปกรณ์ในการสอน

16. เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อแสดงความคิดเห็นของตัวอย่างในด้านการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในสายบังคับบัญชางานในหน้าที่ของตนนั้น

ประชากรตัวอย่างที่เป็นนักบริหารระดับต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเมื่อตนเข้ารับผิดชอบภาระหน้าที่ ในสำนักงานบังคับบัญชาที่ได้มอบหมายให้มาจากนักบริหารชั้นสูงตนก็ต้องรับผิดชอบภาระดังกล่าวอย่างเต็มที่และพยายามใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้ถึงเป้าหมายอย่างรวดเร็วที่สุด และความคิดเห็นของนักบริหารระดับต้น (ครูใหญ่) ที่รองลงไปคือพวกเขายังขาดอำนาจเพื่อปฏิบัติหน้าที่อีกมาก การบริหารงานไม่อิสระเท่าที่ควร

ส่วนความคิดเห็นของนักบริหารระดับสูง ส่วนมากมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันคือ การแบ่งอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชางานเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังไม่ถูกต้องตามหลักการกระจายอำนาจที่แท้จริง เป็นลักษณะการมอบอำนาจมากกว่าการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลให้การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหายังอยู่ในวงแคบไม่มีความคล่องตัวเพราะต้องเสียเวลา เสนอคำสั่งให้ผู้รับมอบอำนาจจากส่วนกลางอนุมัติเสียก่อนจึงทำให้ล่าช้า

17. จำแนกตัวอย่างตามความคิดเห็นว่าหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานนั้นมี  
ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 19 แสดงความคิดเห็นเรื่องความซ้ำซ้อนของหน้าที่

ความซ้ำซ้อนของหน้าที่ กับหน่วยอื่น ๆ	นักบริหาร ชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหาร ชั้น สูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	3	3.84	-	-	3	2.54
ค่อนข้างมาก	37	47.44	12	30.00	49	41.53
น้อย	27	34.62	20	50.00	47	39.83
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-	-
ไม่มี	11	14.10	8	20.00	19	16.10
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 19 ระดับนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีความคิดเห็นว่าหน่วยงาน  
ที่เขาปฏิบัติงานอยู่นั้นมีความรับผิดชอบไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น ๆ ค่อนข้างมากจำนวน  
37 รายหรือร้อยละ 47.44 ซ้ำซ้อนน้อยจำนวน 27 รายหรือร้อยละ 34.62 และมีความ  
คิดเห็นว่ามีหน้าที่ซ้ำซ้อนมากที่สุดจำนวน 3 รายหรือร้อยละ 3.84

นักบริหารระดับ สูง มีความคิดเห็นว่าหน้าที่ยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงาน  
อื่นน้อยจำนวน 20 รายหรือร้อยละ 50.00 ค่อนข้างมากจำนวน 12 รายหรือร้อยละ  
30.00

จะเห็นได้ว่าความซ้ำซ้อนเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตัวอย่างยังมีอยู่จำเป็นที่

ที่จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุงปัญหาเรื่องการเข้าชั้นของความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการกำหนดขอบเขตหน้าที่งานในแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน แล้วตัดหน้าที่ของงานที่ซ้ำซ้อนกันให้ไปขึ้นอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่เหมาะสมที่สุดเพียงฝ่ายเดียว



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

18. จำแนกตัวอย่างตามความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการติดต่องานธุรการ การเงิน และการบริการที่ถือปฏิบัติอยู่ว่าเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานหรือไม่

ตารางที่ 20 แสดงความคิดเห็นของตัวอย่างเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการติดต่องานธุรการ การเงิน และการบริการที่ถือปฏิบัติว่าเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานหรือไม่

กฎหมายและระเบียบ ที่ถือปฏิบัติอยู่	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นอุปสรรค	43	55.13	33	82.50	76	64.41
ไม่เป็นอุปสรรค	31	39.74	7	17.50	38	32.20
ไม่ตอบ	4	5.13	-	-	4	3.39
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

ตารางที่ 20 ตัวอย่างที่เป็นนักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการติดต่องานด้านธุรการ การเงินและการบริการที่ถือปฏิบัติอยู่ส่วนใหญ่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานจำนวน 43 รายหรือร้อยละ 55.13 ไม่เป็นอุปสรรคจำนวน 7 รายหรือร้อยละ 39.74

นักบริหารระดับสูง มีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานจำนวน 33 รายหรือร้อยละ 82.50 และไม่เป็นอุปสรรคจำนวน 7 รายหรือร้อยละ 17.50 จะเห็นได้ว่ากฎและระเบียบที่ยังมีข้อจำกัดนั้นจะเป็นอุปสรรคทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว

จำแนก ตัวอย่าง ตามสาเหตุอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ตารางที่ 21 แสดงการจำแนกตัวอย่างตามสาเหตุอันเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

สาเหตุอันเป็น อุปสรรค	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กฎระเบียบมีชั้น ตอนมากเกินไป	30	45.45	19	47.50	49	46.23
กฎระเบียบเขียน ไว้ไม่ชัดเจนทำให้ สับสน	11	16.67	5	12.50	16	15.09
กฎระเบียบไม่มี ความยืดหยุ่น	19	28.79	8	20.00	27	25.47
กฎระเบียบบาง เรื่องล้าสมัย	6	9.09	8	20.00	14	13.21
อื่น ๆ	-	-	-	-	-	-
รวม	66	100.00	40	100.00	106	100.00

จากตารางที่ 21 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) เห็นว่าสาเหตุของอุปสรรคที่เป็นผลต่อการทำงานเพราะกฎระเบียบมีชั้นตอนมากเกินไปทำให้เกิดความล่าช้าจำนวน 30 รายหรือร้อยละ 45.45 และเพราะไม่มีความยืดหยุ่นจำนวน 19 รายหรือร้อยละ 28.79 และไม่ชัดเจนทำให้สับสนจำนวน 11 รายหรือร้อยละ 16.67. นักบริหารระดับสูง ก็มีสาเหตุที่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานคล้ายกับในระดับ

ต้นเช่นกัน คือ ที่เห็นว่าสาเหตุที่เป็นอุปสรรคเพราะกฎระเบียบมีขั้นตอนมากเกินไปจำนวน 19 ราย หรือร้อยละ 47.50 กฎระเบียบไม่มีความยืดหยุ่น และล้าสมัยในบางเรื่องมีจำนวนเท่ากันคือ 8 รายหรือร้อยละ 20.00

แสดงให้เห็นว่าสาเหตุที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานคือกฎระเบียบมีขั้นตอนมากเกินไปทำให้การดำเนินงานล่าช้า



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 จำแนกตัวอย่างตามความคิดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไม่เป็นทางการ  
ว่ามีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือไม่

การติดต่อกับหน่วยงาน อื่นอย่างไม่เป็นทางการ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีผลต่อความสำเร็จ	60	76.92	40	100.00	100	84.75
ไม่มีผลต่อความสำเร็จ	18	23.08	-	-	18	15.25
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.00</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>118</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 22 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่เห็นว่าการติดต่อกับ  
หน่วยงานอื่น ๆ อย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อความสำเร็จร้อยละ 76.92 และเห็นว่า  
ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานร้อยละ 23.08 ส่วนนักบริหารระดับ **สูง**  
หมกมีความเห็นว่าการติดต่อสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติ  
หน้าที่

จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 100  
รายหรือร้อยละ 84.75 เห็นว่าการติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างไม่เป็นทางการมีผล  
ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่อาจจะเป็นเพราะว่าทำได้โดยสะดวกและรวดเร็วกว่า  
ก็เป็นได้



จำแนกตัวอย่างตามผลสำเร็จในการปฏิบัติงานกับความติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไม่เป็นทางการ โดยคิดเป็นร้อยละ

ตารางที่ 23 แสดงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไม่เป็นทางการ

มีผลต่อความสำเร็จคิดเป็นร้อยละประมาณ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
80 - 100 %	7	11.67	8	20.00	15	15.00
60 - 80 %	39	65.00	20	50.00	59	59.00
40 - 60 %	11	18.33	12	30.00	23	23.00
20 - 40 %	3	5.00	-	-	3	3.00
ต่ำกว่า 20 %	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>60</b>	<b>100.00</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 23 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ที่เห็นว่าการติดต่อกันอย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อความสำเร็จมากที่สุดคือประมาณ 60-80 % จำนวน 39 รายหรือร้อยละ 65.00 ประมาณ 40-60 % จำนวน 11 ราย หรือร้อยละ 18.33 ประมาณ 80-100 % จำนวน 7 ราย หรือร้อยละ 11.67

ส่วนนักบริหารระดับสูง ที่เห็นว่าการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อความสำเร็จ ประมาณ 60 -80 % มากที่สุดคือ จำนวน 20 ราย หรือร้อยละ 50.00 ประมาณ 40 - 60 % จำนวน 12 รายหรือร้อยละ 30.00 ประมาณ 80-100 % จำนวน 8 ราย หรือร้อยละ 20.00

แสดงว่านักบริหารทั้งสองระดับเห็นว่าการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไม่เป็นทางการมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุดในช่วง 60-80 % จำนวน 59 รายหรือร้อยละ 59.00 ในช่วง 40 - 60 % รองลงมาจำนวน 23 ราย หรือร้อยละ 23.00 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าการติดต่อสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการสามารถทำได้สะดวกรวดเร็วกว่า ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ 20 ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากฎและระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการนั้นมีขั้นตอนมากเกินไป ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าไม่มีความคล่องตัว



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 จำแนกตัวอย่างตามผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้คิดเป็นร้อยละในการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ

ประสพผลสำเร็จ ประมาณร้อยละ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
80 - 100 %	29	37.18	11	27.50	40	33.90
60 - 80 %	37	47.44	17	42.50	54	45.76
40 - 60 %	8	10.20	8	20.00	16	13.56
20 - 40 %	-	-	-	-	-	-
ต่ำกว่า 20 %	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	4	5.18	4	10.00	8	6.78
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 24 จำนวนตัวอย่าง มีความเห็นว่ากรมมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตนได้ตั้งไว้ นั้นนักบริหารชั้นต้นส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่ตนได้มอบอำนาจไปปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ประมาณ 60-80 % จำนวน 37 ราย หรือร้อยละ 47.44 รองลงมา 80-100 % จำนวน 29 ราย หรือร้อยละ 37.18 และ 40-60 % จำนวน 8 รายหรือร้อยละ 10.20 ตามลำดับ

นักบริหารชั้นสูง มีความเห็นว่าพวกผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตนได้ตั้งไว้ 60-80 % มีจำนวน 17 รายหรือร้อยละ 42.50 ช่วง 80-100 % มีจำนวน 11 รายหรือร้อยละ 27.50 และ 40-60 % มีจำนวน 8 รายหรือร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

จะเห็นว่าตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นว่าผู้ไต่บังคับบัญชาของตนสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้มากที่สุดประมาณ 60-80 % จำนวน 54 ราย หรือมีร้อยละ 45.76 ช่วง 80-100%จำนวน 40 รายหรือมีร้อยละ 33.90 และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ช่วง 40-60 % มีจำนวน 16 ราย หรือร้อยละ 13.56 แสดงว่าการปฏิบัติงานของผู้ไต่บังคับบัญชา ยังมีข้อบกพร่องเพราะผลงานของผู้ไต่บังคับบัญชาของประชากรตัวอย่างยังไม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์เท่าที่ควร นักบริหารควรจะทำการวิเคราะห์และวิจัยถึงสาเหตุที่ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรว่าเกิดจากอะไร แล้วรีบหาทางแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านั้น เช่น มีการจัดการประชุมเจ้าหน้าที่ ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปปฏิบัติงาน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ และพยายามติดตามผลการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชาทุกระยะเท่าที่จะกระทำได้

21. จำแนกตัวอย่างตามความคิดเห็นด้านความซับซ้อนของการจัดสายงาน บังคับบัญชาตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีความยุ่งยากต่อการปฏิบัติงาน น่าที่จะมีการแก้ไขปรับปรุงเสียใหม่เล็กน้อยเพียงใด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 แสดงความคิดเห็นเรื่องความซับซ้อนของการจัดสายงานบังคับบัญชาใน  
ส่วนการศึกษาว่ามีมากน้อยเพียงใด

ความซับซ้อนในการจัดสายงานส่วนการศึกษา	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มาก	6	7.69	8	20.00	14	11.86
ค่อนข้างมาก	48	61.54	25	62.50	73	61.64
น้อย	21	26.92	7	17.50	28	23.93
น้อยที่สุด	-	-	-	-	-	-
ไม่มี	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	3	3.85	-	-	3	2.57
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 25 จำนวนตัวอย่างที่มีความคิดว่าการจัดสายงานของส่วนการศึกษาของค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความซับซ้อนต่อการปฏิบัติงานเพียงใด นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่จำนวน 48 รายหรือร้อยละ 61.54 เห็นว่ามีความซับซ้อนค่อนข้างมาก รองลงมาจำนวน 21 รายหรือร้อยละ 26.92 เห็นว่ามีความซับซ้อนน้อยและจำนวน 6 รายหรือร้อยละ 7.69 เห็นว่ามีความซับซ้อนมาก ตามลำดับ

นักบริหารระดับสูง จำนวน 25 รายหรือร้อยละ 62.50 มีความเห็นว่าการจัดสายงานตามโครงสร้างของส่วนการศึกษายุงยากและซับซ้อนค่อนข้างมากจำนวน 8 รายหรือร้อยละ 20.00 เห็นว่ามีความยุ่งยากซับซ้อนมาก และจำนวน 7 รายหรือร้อยละ 17.50 เห็นว่ามีความยุ่งยากซับซ้อนน้อย

จะเห็นว่าจำนวนตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่าการจัดสายงานในส่วนการศึกษายังมีความซับซ้อนเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมากจำนวน 73 รายหรือร้อยละ 61.64 มาก จำนวน 14 รายหรือร้อยละ 11.86 และน้อยจำนวน 28 รายหรือร้อยละ 23.93 ฉะนั้น ควรที่จะมีการแก้ไขปรับปรุงการจัดสายงานเสียใหม่ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานโดยจัดสายงานในแนวดิ่งให้มีระยะสั้นและในแนวนอนมีระยะยาวขึ้น เพื่อให้การติดต่อสื่อสารทั้งในแนวดิ่งและแนวนอนมีความสะดวกและคล่องตัวมากกว่าเดิม



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

22. จำแนกตัวอย่างในการสั่งการได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาหรือไม่

ตารางที่ 26 แสดงการจำแนกตัวอย่างที่ได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาหรือไม่

นำความคิดเห็นจากผู้ใต้ บังคับบัญชามาประกอบ- หรือไม่	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
นำมาประกอบการ-						
พิจารณา	78	100.00	36	90.00	114	96.61
ไม่นำมาประกอบการ-						
พิจารณา	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	-	-	4	10.00	4	3.39
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 26 ตัวอย่างทั้งหมด นำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบเพื่อพิจารณาก่อนที่จะทำการสั่งการแสดงว่านักบริหารใช้ระบบการปกครองบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยโดยยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

23. จำแนกตัวอย่างตามการสั่งการไปแล้วได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

ตารางที่ 27 แสดงการได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อได้สั่งการไปแล้วของตัวอย่าง

ความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้น สูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ได้รับ	78	100.00	36	90.00	114	96.61
ไม่ได้รับ	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	-	-	4	10.00	4	3.39
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 27 นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) และชั้น สูง เมื่อสั่งการไปแล้วได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดียิ่งถึงร้อยละ 96.61 ส่วนอีกร้อยละ 3.39 นั้น ไม่ตอบคำถาม แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



24. จำแนกประชากรตัวอย่างตามความรับผิดชอบเมื่อได้สั่งการไปแล้ว  
ว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 28 แสดงความรับผิดชอบของนักบริหารเมื่อได้สั่งการออกไปแล้วมากน้อย  
เพียงใด

ความรับผิดชอบใน เรื่องที่ได้สั่งการ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มาก	61	78.21	28	70.00	89	75.42
ค่อนข้างมาก	14	17.90	8	20.00	22	18.69
น้อย	-	-	-	-	-	-
น้อยที่สุด	3	3.85	-	-	3	2.55
ไม่มี	-	-	-	-	-	-
ไม่ตอบ	-	-	4	10.00	4	3.39
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 28 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบมาก  
จำนวน 61 รายหรือร้อยละ 78.21 ค่อนข้างมากจำนวน 14 ราย หรือร้อยละ 17.90  
และน้อยที่สุดจำนวน 3 รายหรือร้อยละ 3.85 ส่วนนักบริหารชั้นสูง มีความรับผิดชอบ  
มาก เมื่อได้สั่งการไปแล้วจำนวน จำนวน 28 รายหรือร้อยละ 70.00 และค่อนข้าง  
มากจำนวน 8 รายหรือร้อยละ 20.00

25. จำแนกตัวอย่างเมื่อวินิจฉัยสั่งการไปแล้วได้รับคำทักท้วงจากผู้บังคับบัญชาเพียงใด

ตารางที่ 29 แสดงการไต่คำทักท้วงจากผู้บังคับบัญชาภายหลังจากที่ได้สั่งการแล้ว

การไต่คำทักท้วง จากผู้บังคับบัญชา	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เสมอ ๆ	-	-	7	17.50	7	5.93
เป็นครั้งคราว	57	73.03	30	75.00	87	73.73
ไม่เคย	18	23.07	3	7.50	21	17.95
ไม่ตอบ	3	3.80	-	-	3	3.39
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 29 ผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมดเมื่อได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้วได้รับคำทักท้วงจากผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราวจำนวน 87 รายหรือร้อยละ 73.73 เสมอ ๆ จำนวน 7 รายหรือร้อยละ 5.93 และไม่เคยได้รับการทักท้วงจำนวน 21 ราย หรือร้อยละ 17.95

จะเห็นได้ว่านักบริหารได้รับการทักท้วงจากผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราวอาจจะเป็นเพราะว่าการตัดสินใจสั่งการผิดพลาดไปบ้างหรือสั่งการไปแล้วผลงานที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

## 26. จำแนกตัวอย่างตามการโต้แย้งต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 30 แสดงการโต้แย้งต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงใด

เคยโต้แย้งคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชา	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เสมอ ๆ	-	-	-	-	-	-
เป็นครั้งคราว	63	80.77	37	92.50	100	84.75
ไม่เคย	15	19.23	3	7.50	18	15.25
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 30 แสดงว่าตัวอย่างส่วนใหญ่ได้มีการโต้แย้งต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว จำนวน 100 ราย หรือ ร้อยละ 84.75 ไม่เคยโต้แย้งจำนวน 18 ราย หรือร้อยละ 15.25

จะเห็นได้ว่านักบริหารชั้นต้นมีการโต้แย้งต่อคำสั่งของนักบริหารชั้นปลายบ้างเป็นครั้งคราว และนักบริหารระดับสูง ก็มีการโต้แย้งต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยเหนือเป็นครั้งคราวเช่นกันทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าคำสั่งดังกล่าวขัดต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องนำคำสั่งไปปฏิบัติให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

ดังนั้นการวินิจฉัยสั่งการในบางเรื่องที่ผู้บริหารไม่แน่ใจควรจะนำผู้ใต้บังคับบัญชามาร่วมปรึกษาหารือร่วมกันเสียก่อนเพื่อไตร่ตรองอย่างรอบคอบป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะตามมาภายหลัง

27. จำแนกตัวอย่างตามความคิดเห็นเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกบรรจุและแต่งตั้งเท่าที่เคยปฏิบัติมาว่าดีหรือไม่

ตารางที่ 31 แสดงการจำแนกตัวอย่างตามความคิดเห็นเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกบรรจุและแต่งตั้ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการ สอบบรรจุและแต่งตั้ง	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ดี	24	30.76	13	32.50	37	31.63
ไม่ดี	54	69.24	27	67.50	81	68.37
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 31 นักบริหารการศึกษาทั้ง 2 ระดับส่วนใหญ่มีความเห็นว่ระเบียบปฏิบัติในการสอบคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้งครูสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเท่าที่เคยปฏิบัติมายังไม่ดีจำนวน 81 ราย ร้อยละ 68.37 และที่เห็นว่าดีจำนวน 37 รายหรือร้อยละ 31.63 จะเห็นได้ว่าความรู้สึกนึกคิดของผู้บริหารการศึกษาประชาชนทั้งสองระดับมีความเห็นส่วนใหญ่ว่าไม่ดี ควรจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกฎและระเบียบปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวนี้เสียใหม่ อาจจะเป็นเพราะว่าเท่าที่ปฏิบัติมานั้น เปิดช่องทางให้บุคคลบางกลุ่มแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวโดยอาศัยกฎและระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความรัดกุม เช่น เกิดมีการเล่นพรรค เล่นพวกกันขึ้น ในกลุ่มครูประชาชน

28. จำแนกตัวอย่างตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อพิจารณาความชอบอย่างที่เกี่ยวข้องกับคุณครูที่มีหลักเกณฑ์ให้ความบริสุทธิ์ยุติธรรมเพียงใด

ตารางที่ 32 แสดงการจำแนกความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อพิจารณาความชอบ

ความยุติธรรมในการประเมินผลเพื่อพิจารณาความชอบ	นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มากที่สุด	3	3.84	-	-	3	2.54
มาก	18	23.07	5	12.50	23	19.49
พอสมควร	42	53.84	27	67.50	69	58.47
น้อย	10	12.82	8	20.00	18	15.25
ไม่มี	2	2.56	-	-	2	1.71
ไม่ตอบ	3	3.87	-	-	3	2.54
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 32 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่จำนวน 42 ราย มีความเห็นว่าการประเมินผลเพื่อพิจารณาความชอบให้ความยุติธรรมในระดับพอสมควร ร้อยละ 53.84 อันดับรองลงไปคือมาก จำนวน 18 รายหรือร้อยละ 23.07 น้อยจำนวน 10 รายหรือ ร้อยละ 12.82 มากที่สุดจำนวน 3 รายหรือร้อยละ 3.84 และไม่มี ความยุติธรรมเลย จำนวน 2 ราย หรือร้อยละ 2.56 ตามลำดับ

นักบริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามี ความยุติธรรมพอสมควรจำนวน 27 ราย หรือร้อยละ 67.50 น้อย จำนวน 8 รายหรือร้อยละ 20.00 และมีความยุติธรรม

มากจำนวน 5 ราย หรือร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่านักบริหารส่วนใหญ่ยังมีความคิดเห็นว่าได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความชอบไม่เพียงพอ

29. จำแนกตัวอย่างตามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

ตารางที่ 33 แสดงการจำแนกตัวอย่างตามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ว่าอยู่ในสถานที่ดีหรือไม่มากนัก้อยเพียงใด

สภาพขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้น: สูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ดีมาก	3	3.85	-	-	3	2.54
ดี	12	15.38	7	17.50	19	16.10
พอสมควร	51	65.38	21	52.50	72	61.01
น้อย	8	10.25	8	20.00	16	13.56
ไม่มี	4	5.12	4	10.00	8	6.79
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 33 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันว่าอยู่ในขั้นพอสมควรจำนวน 51 รายหรือร้อยละ 65.38

ชั้นดี จำนวน 12 ราย หรือ ร้อยละ 15.38 น้อย จำนวน 8 ราย หรือร้อยละ 10.25 ไม่มีจำนวน 4 ราย หรือร้อยละ 5.12 และดีมาก จำนวน 3 ราย หรือร้อยละ 3.85 ตามลำดับ

นักบริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มีความคิดความริเริ่มและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตนพอสมควรจำนวน 21 รายหรือร้อยละ 52.50 น้อยจำนวน 8 รายหรือร้อยละ 20.00 ชั้นดีจำนวน 7 รายหรือร้อยละ 17.50 และไม่มีจำนวน 4 รายหรือร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าสภาพขวัญและกำลังใจของตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางหรือพอสมควร คือ จำนวน 72 รายหรือร้อยละ 61.01 แสดงว่าผู้บริหารยังต้องการให้มีการบำรุงขวัญและกำลังใจให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยอาจจะหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง เช่น เสนอเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือนแก่ครูประจำบาลให้สมคูลย์กับสภาพทางเศรษฐกิจปัจจุบัน และในขณะนี้ทางราชการได้ปรับปรุงสิ่งเหล่านี้แล้ว สร้างความยุติธรรมในเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ให้การพัฒนาฝึกฝนอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเช่น เปิดโอกาสให้ไปศึกษาเพื่อปรับวุฒิของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจกระตุ้นให้ครูประจำบาลตั้งใจทำงานและมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 30. จำแนกตัวอย่างตามการให้การฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 34 แสดงการจำแนกตัวอย่าง ตามการเคยให้การฝึกอบรมและพัฒนา

การฝึกอบรมและ พัฒนาครูประชาบาล	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เคย	48	61.53	40	100.00	88	74.58
ไม่เคย	27	34.62	-	-	27	22.88
ไม่ตอบ	3	3.85	-	-	3	2.64
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 34 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) เคยให้การฝึกอบรมและพัฒนาครูประชาบาลเพื่อเพิ่มพูนความรู้จำนวน 48 รายหรือร้อยละ 61.53 และไม่เคยให้ฝึกฝนอบรมจำนวน 27 รายหรือร้อยละ 34.62

นักบริหารระดับสูง เคยให้การฝึกอบรมร้อยละ 100.00 แสดงว่าในระดับนักบริหารชั้นต้นยังมีบางส่วนที่ไม่ได้จัดการฝึกฝนอบรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 27 รายหรือร้อยละ 34.62 อาจจะเป็นเพราะในส่วนนี้นักบริหารมองไม่เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาครูประชาบาลให้ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และส่วนมากมักจะเป็นโรงเรียนที่อยู่ตามชนบทอันห่างไกล ฉะนั้นนักบริหารชั้นปลายควรจะต้องชี้แจงให้พวกเขาได้เข้าใจถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา



ตารางที่ 35 ความถี่ของการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูประจำภาค

จัดการฝึกอบรมปีละ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 ครั้ง	25	32.05	8	20.00	33	27.97
2 ครั้ง	2	2.56	7	17.50	9	7.63
3 ครั้ง	18	23.07	5	12.50	23	19.49
4 ครั้ง	-	-	3	7.50	3	2.51
อื่น ๆ(ระบุ)	3	3.80	27	42.50	20	6.90
ไม่ตอบ	30	38.46	-	-	30	25.42
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 35 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่มีการจัดการฝึกอบรมปีละ 1 ครั้ง จำนวน 25 รายหรือร้อยละ 32.05 รองลงมา 3 ครั้ง จำนวน 18 รายหรือร้อยละ 23.07 ไม่ตอบจำนวน 30 ราย หรือร้อยละ 38.46 คือจำนวนที่ไม่เคยเปิดการฝึกอบรม

สำหรับนักบริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มีการเปิดการฝึกอบรมแล้วแต่โอกาส (อื่น ๆ) จำนวน 17 รายหรือร้อยละ 42.50 รองลงมาปีละ 1 ครั้งจำนวน 8 รายหรือร้อยละ 20.00 และน้อยที่สุดคือปีละ 4 ครั้ง จำนวน 3 ราย หรือร้อยละ 7.50

จะเห็นได้ว่าความถี่ในการจัดการฝึกอบรมยังน้อย น่าที่จะหาทางจัดการฝึกอบรมให้มากกว่าเท่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้ครูประจำภาคได้มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนขึ้นนั่นเอง

31 จำแนกตัวอย่างในการติดตามประเมินผลงานว่าได้จัดทำกฎเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

ตารางที่ 36 แสดงจำนวนตัวอย่างในการจัดทำกฎเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดทำกฎเกณฑ์ การประเมินผล	นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	72	92.31	40	100.00	112	94.91
ไม่มี	6	7.69	-	-	6	5.09
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 36 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ที่ได้มีการจัดทำกฎเกณฑ์ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 72 รายหรือร้อยละ 92.31 ส่วนนักบริหารชั้นสูง ทั้งหมดมีการจัดทำกฎเกณฑ์ดังกล่าวถึงจำนวน 40 รายหรือร้อยละ 100.00

แสดงว่า นักบริหารการศึกษาส่วนใหญ่มีการจัดทำกฎเกณฑ์เพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 112 รายหรือร้อยละ 94.91 ที่ไม่มีการจัดทำจำนวน 6 รายหรือร้อยละ 5.09 ซึ่งเป็นส่วนน้อย ทั้งนี้เพื่อการติดตามควบคุมผลของการปฏิบัติงานในส่วนการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่านว่าประสบผลสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่ได้ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

อนึ่งยังมีบางส่วนจำนวน 6 รายหรือประมาณร้อยละ 5.09 ไม่มีการทำการติดตามประเมินผลงานอย่างมีกฎเกณฑ์ซึ่งผู้บริหารการศึกษาน่าที่จะบังคับให้มีการจัดทำ เช่น ผู้อื่นเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่บังคับบัญชาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ 37 แสดงความถี่ของการทำวิจัยผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ความถี่ในการทำ วิจัยประมาณปีละ	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1 ครั้ง	31	39.74	21	52.50	52	44.07
2 ครั้ง	8	10.26	7	17.50	15	12.71
3 ครั้ง	18	23.07	5	12.50	23	19.49
4 ครั้ง	-	-	-	-	-	-
อื่น ๆ (ระบุ)	4	5.13	3	7.50	7	5.93
ไม่ตอบ	17	21.80	4	10.00	21	17.80
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 37 จะเห็นได้ว่านักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่มีการทำวิจัย ผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขประมาณปีละครั้งจำนวน 31 รายหรือร้อยละ 39.74 รองลงไปปีละ 3 ครั้ง จำนวน 18 รายหรือร้อยละ 23.07 และปีละ 2 ครั้งจำนวน 8 ราย หรือร้อยละ 10.26 ตามลำดับ

นักบริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มีความถี่ในการจัดทำปีละ 1 ครั้ง จำนวน 21 รายหรือร้อยละ 52.50 ปีละ 2 ครั้งร้อยละ 17.50 ปีละ 3 ครั้งจำนวน 15 รายหรือร้อยละ 12.50

32. จำแนกตัวอย่างตามผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่

ตารางที่ 38 แสดงจำนวนตัวอย่างตามผู้ที่มีหน้าที่จัดทำทำการประเมินผลในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ผู้ทำการประเมินผล ในหน่วยงาน	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ตัวท่านเอง	15	19.23	4	10.00	19	16.10
แต่งตั้งคณะกรรมการ	46	58.97	20	50.00	66	55.93
หัวหน้าส่วนการศึกษา	-	-	3	7.50	3	2.54
หัวหน้าหมวดการศึกษา	14	17.94	5	12.50	19	16.10
อื่น ๆ (ระบุ)	3	3.86	8	20.00	11	9.33
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>78</b>	<b>100.00</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>	<b>118</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 38 ผู้ทำการประเมินผลในหน่วยงานของนักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) ส่วนใหญ่จำนวน 46 รายหรือร้อยละ 58.97 เป็นคณะกรรมการรองลงไป จำนวน 15 รายหรือ ร้อยละ 19.23 ครูใหญ่เอง และจำนวน 14 รายหรือร้อยละ 17.94 เป็นหัวหน้าหมวดการศึกษาตามลำดับ

ผู้บริหารชั้นสูง จำนวน 20 รายหรือร้อยละ 50.00 เป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการรองลงไปจำนวน 5 รายหรือร้อยละ 12.50 เป็นหัวหน้าหมวดการศึกษาและน้อยที่สุดคือจัดการเองจำนวน 4 รายหรือร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

แสดงว่าผู้ที่ทำประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แน่นอนในบางครั้งอาจจะใช้ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานแต่บางครั้งก็ใช้วิธีแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสม



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

33. จำแนกตัวอย่างตามการมีส่วนร่วมเพื่อพิจารณากำหนดตัวบุคคลในการตรวจการจ้างและตรวจรับสิ่งของ

ตารางที่ 39 แสดงการมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัวบุคคลเพื่อตรวจการจ้างและตรวจรับสิ่งของ

การพิจารณากำหนด ตัวบุคคล	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีส่วนร่วม	32	41.03	22	55.00	54	45.76
มีส่วนร่วม	39	50.00	15	37.50	54	45.76
ไม่ตอบ	7	8.97	3	7.50	10	8.48
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 39 นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่) มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดตัวบุคคลในการตรวจการจ้าง และตรวจรับสิ่งของจำนวน 39 ราย หรือร้อยละ 50.00 และไม่มีส่วนร่วมจำนวน 32 ราย หรือร้อยละ 41.03 ส่วนนักบริหารชั้นสูง จำนวน 22 ราย หรือร้อยละ 55.00 ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดบุคคลเพื่อตรวจการจ้าง และตรวจรับสิ่งของ และจำนวน 15 รายหรือร้อยละ 37.50 มีส่วนในการพิจารณาตัวบุคคลดังกล่าว

## 34. การออกตรวจเยี่ยมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของครูประจำภาค

ตารางที่ 40 การออกตรวจเยี่ยมเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานของครูประจำภาค

การออกตรวจเยี่ยม	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	63	80.77	36	90.00	99	83.89
ไม่มี	3	3.85	-	-	3	2.54
ไม่ตอบ	12	15.38	4	10.00	16	13.57
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 40 แสดงให้เห็นว่าตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการออกตรวจเยี่ยมผู้  
ไต่บังคับบัญชาเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารชั้นต้นมีจำนวน 63 รายหรือ  
ร้อยละ 80.77 ในระดับผู้บริหารชั้นสูงมีจำนวน 36 รายหรือร้อยละ 90.00 จำนวน  
99 ราย หรือร้อยละ 83.89 ของตัวอย่างทั้งหมดมีการออกตรวจเยี่ยมผู้ไต่บังคับบัญชา  
คือครูประจำภาค มีเพียงส่วนน้อยคือจำนวน 3 รายหรือร้อยละ 2.54 ที่ไม่มีการออก  
ตรวจเป็นเพราะว่ามีภาระหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะงานในสำนักงานเท่านั้น เช่น เป็น  
พนักงานพิมพ์ดีด, ส่งหนังสือตามแผนกต่าง ๆ เป็นต้น

ตารางที่ 41 แสดงความถี่ของการออกตรวจเยี่ยมผู้ไต่บังคัมบังญา

ความถี่ในการออก ตรวจเยี่ยม	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นประจำทุกวัน	24	30.77	-	-	24	20.34
เดือนละครั้ง	12	15.38	9	22.50	21	17.79
2 เดือนต่อครั้ง	3	3.85	15	37.50	18	15.25
เดือนละ 2 ครั้ง	16	20.51	-	-	16	13.56
อื่น ๆ (ระบุ)	8	10.25	16	40.00	24	20.34
ไม่ตอบ	15	19.24	-	-	15	12.72
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 41 นักบริหารชั้นต้น (ครูใหญ่) มีการออกตรวจเยี่ยมผู้ไต่บังคัมบังญาเป็นประจำทุกวันมากที่สุด คือ จำนวน 24 รายหรือร้อยละ 30.77 รองลงมา เดือนละ 2 ครั้ง จำนวน 16 ราย หรือร้อยละ 20.51 เดือนละครั้งจำนวน 12ราย หรือร้อยละ 15.38 และน้อยที่สุดจำนวน 3 ครั้งหรือร้อยละ 3.85 ตามลำดับ

นักบริหารชั้นสูง มีการออกตรวจเยี่ยมผู้ไต่บังคัมบังญา ตามความเหมาะสม และโอกาส (อื่น ๆ) จำนวน 16 รายหรือร้อยละ 40.00 รองลงไป 2 เดือนต่อครั้ง จำนวน 15 ราย หรือ ร้อยละ 37.50 และเดือนละครั้งจำนวน 9 รายหรือร้อยละ 22.50

จะเห็นว่าในระดับต้นผู้บริหาร(ครูใหญ่) ซึ่งเป็นผู้อยู่ใกล้ชิดกับผู้ไต่บังคัมบังญา (ครูประจำชั้น) มากที่สุด กลับมีการออกตรวจครูเป็นประจำทุกวัน แต่ร้อยละ 30.77



เท่านั้น และในระดับสูง มีการออกตรวจโรงเรียนต่าง ๆ ตามเวลาและโอกาส ร้อยละ 40.00 แสดงว่า ในการออกตรวจเยี่ยมผู้ไต่บังคับบัญชาทั้ง 2 ระดับนี้ ส่วนใหญ่ยังมีความถี่้น้อย น่าที่จะได้มีการตรวจเยี่ยมให้บ่อยมากกว่าเท่าที่เป็นอยู่เพื่อผลการควบคุมผู้ไต่บังคับบัญชา



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

35. การวิเคราะห์และวิจัยผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่

ตารางที่ 42 แสดงการจำแนกตัวอย่างการวิเคราะห์ ผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่

การวิเคราะห์ และวิจัย	นักบริหารชั้นต้น(ครูใหญ่)		นักบริหารชั้นสูง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มี	61	78.21	36	90.00	97	82.20
ไม่มี	17	21.79	4	10.00	21	17.80
ไม่ตอบ	-	-	-	-	-	-
รวม	78	100.00	40	100.00	118	100.00

จากตารางที่ 42 จำนวนประชากรตัวอย่างส่วนใหญ่มีการทำการวิเคราะห์และวิจัยผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องในโอกาสต่อไปนั้นในระดับนักบริหารชั้นต้นมีจำนวน 61 ราย หรือร้อยละ 78.21 และไม่มีจำนวน 17 ราย หรือร้อยละ 21.79 ในระดับสูง มี จำนวน 36 รายหรือร้อยละ 90.00 และไม่มีจำนวน 4 ราย หรือร้อยละ 10.00

จะเห็นได้ว่ายังมีนักบริหารทั้งสองระดับที่ไม่ได้ทำการวิเคราะห์วิจัยดังกล่าว โดยเฉพาะระดับต้น (ครูใหญ่) มีร้อยละ 21.79 ที่ไม่ได้ทำการวิเคราะห์และวิจัยเพื่อสรุปผลหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานในโรงเรียนของตนให้นักบริหารชั้นสูงได้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดอุปสรรค เพื่อจะใช้เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวในการหาแนวทางแก้ไขได้ถูกต้อง

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเกี่ยวกับ  
 การจัดการในสวนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่านมีดังนี้

นักบริหาร ชันตัน (ครูใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่าน) ส่วน  
 ใหญ่ได้มีความคิดเห็นในด้านการจัดการของสวนการศึกษาซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้ :-

### การวางแผน

1. การวางแผนจะต้องจัดทำจากข้อมูลอย่างแท้จริงตามโรงเรียน มิใช่กำหนด  
 โดยตรงจากส่วนกลางเพราะครูใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับครูและนักเรียนประจำมากที่สุด  
 ย่อมทราบข้อเท็จจริงได้ดีกว่านักบริหารระดับสูง ฉะนั้นเมื่อแผนการต่าง ๆ ซึ่งจัดทำมาจาก  
 ส่วนกลางแล้ว ให้ครูใหญ่นำไปปฏิบัติ ย่อมไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงจึงทำให้  
 แผนการอาจจะไม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เท่าที่ควร
2. ควรจะปฏิบัติงานตามแผนงานอย่างเคร่งครัดและนักบริหารระดับสูงจะต้อง  
 ติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนการอย่างใกล้ชิด สม่่าเสมอ  
 สามารถแก้ไขปรับปรุงได้ทันต่อเหตุการณ์และภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา
3. ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างแท้จริง ให้แผนการสำเร็จ  
 ลุล่วงไปได้ด้วยดี
4. ควรมีการวางแผนระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาวไว้ล่วงหน้า

### การจัดสายงาน

1. ยังมีความสับสนในการจัดสายงานและในการปฏิบัติงานเพราะมีการยกย่อน  
 หลายชั้นตอนในการปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน
2. กฎและระเบียบบางอย่างมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบซ้ำซ้อนกัน  
 และมีชั้นตอนมากเกินไป ไม่มีความยืดหยุ่นควรมีการแก้ไขกฎและระเบียบดังกล่าวเสีย  
 ใหม่
3. ควรจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา

4. การจัดสายงานเท่าที่เป็นอยู่ยังไม่มีการกระจายอำนาจเท่าที่ควร
5. การประสานงานมีน้อยควรจะทำให้ความรู้ความเข้าใจในสายบังคับบัญชา  
แก่ผู้บังคับบัญชา

### การสั่งการ

1. เนื่องจากการจัดสายงานยังไม่ดี จึงทำให้การสั่งการขาดประสิทธิภาพผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ รอฟังคำสั่งจากหัวหน้าอย่างเดียว ไม่มีความคิดริเริ่มกล้าตัดสินใจปัญหาเฉพาะหน้าจึงทำให้งานไม่เดินเท่าที่ควร
2. ควรพิจารณาให้รอบคอบในการสั่งงานควรนำปัญหาต่าง ๆ มาปรึกษาหรือร่วมกันหลายฝ่ายถ้าหากงานนั้นไม่ใช่ความลับ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงปัญหาแนวทางแก้ไขรู้จักรับผิดชอบและนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจเพราะเขามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ
3. เมื่อสั่งการไปแล้วผู้บังคับบัญชามีกรอบรับแต่รายงานตามลายลักษณ์อักษร ผู้สั่งไม่ทราบผลที่แท้จริงควรจะมีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเมื่อเกิดปัญหาจะได้แก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์
4. การออกคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงควรที่จะคำนึงถึงสภาพท้องถิ่นและสภาวะของผู้ที่อยู่บังคับบัญชา

### การจัดสรรบุคลากร

1. ควรแก้ไขกฎเกณฑ์การสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการให้รัดกุมยิ่งขึ้น และให้มีความบริสุทธิ์ยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อขจัดปัญหาระบบพรรคพวกและการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว
2. ควรคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานเพราะบางครั้งโรงเรียนได้ครูที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการ เช่น ต้องการครูที่มีวุฒิทางด้านวิทยาศาสตร์ แต่กลับไปได้ครูที่มีวุฒิทางด้านสังคม เป็นต้น

3. ควรแก้ไขกฎเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครู
4. ควรเปิดโอกาสให้ครูได้รับการฝึกฝนอบรมบ่อยครั้งเท่าที่ทำได้เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ
5. การสรรหาบุคลากรครูใหญ่และกลุ่มโรงเรียนยังขาดอิสระอยู่มากเพราะผู้บริหารระดับสูงไม่กระจายอำนาจ
6. ควรมีการลงโทษครูที่มีความประพฤติไม่ดี ขาดวิญญานของความเป็นครูโดยแท้จริง โดยเฉพาะทางด้านศีลธรรม เพราะจะเป็นตัวอย่างไม่ดีแก่เด็กนักเรียน เท่าที่เป็นอยู่อำนาจที่ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งวินิจฉัยสั่งการไปตามรายงาน
7. การศึกษาประชาชนในจังหวัดน่านยังขาดบุคลากรที่มีคุณภาพอีกมากเพราะมีอัตราบรรจุน้อยเกินไป อาจจะเป็นเพราะว่างประมาณมีอยู่อย่างจำกัด

#### การควบคุม :

1. ควรมีการติดตามและประเมินผลงานที่มอบหมายให้ทั่วถึงตลอดจนการออกตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้บ่อยครั้งกว่าเท่าที่เป็นอยู่เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องแล้วเสนอแนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทันต่อเหตุการณ์
2. การควบคุมด้านการบริหารการศึกษาครูใหญ่ยังขาดอิสระด้านการควบคุม ทั้งนี้เพราะไม่มีกระจายอำนาจ จากส่วนกลาง เท่าที่ควร
3. ในสภาพที่เป็นอยู่ผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่ยอมรับในการควบคุม เพราะเห็นว่าเป็นการไม่ไว้วางใจและก้าวก่ายงานที่ตนได้รับมอบหมายรับผิดชอบให้แล้ว ฉะนั้นควรจะมีการเปิดการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจจุดมุ่งหมายและการควบคุมได้อย่างถูกต้อง
4. ครูใหญ่ควรจะมีส่วนร่วมในด้านการควบคุมการตรวจการจ้างและตรวจรับ-ของมากกว่านี้เพราะเคยปรากฏว่าบางครั้งไม่รู้ว่ามีใครเป็นผู้รับเหมาได้เช่นสร้างอาคารเรียน ส้วม การสร้างวัสดุครุภัณฑ์ ฯลฯ ในบางครั้งครูใหญ่ไม่สามารถให้ความสะดวกตรงตามความต้องการของผู้รับเหมาเพราะไม่ทราบว่าใครเป็นผู้รับเหมาได้ นำที่จะได้มีการแก้ไขหลักการ การตรวจรับสิ่งของและการจ้างให้มีความรัดกุมมากขึ้นเท่าที่เป็นอยู่ยัง

## หละหลวม

นักบริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการของส่วนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดน่านซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

### การวางแผน

1. ควรจัดให้มีการวางแผนงานอย่างมีขั้นตอนจากโรงเรียน ขึ้นมาหากกลุ่มโรงเรียน อำเภอ และจังหวัดตามลำดับ แล้วมีการประสานแผนการกับระดับจังหวัด คือวางแผนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน โดยเฉพาะครูผู้สอนจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนให้มาก มีใช้วางแผนมาจากส่วนกลางเสียทั้งหมดซึ่งตรงกับความคิดเห็นของนักบริหารระดับต้น
2. การดำเนินงานบางอย่างไม่มีการวางแผนหรือบางทีแม้ว่าจะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าแล้วก็ขาดการติดตามผลงาน
3. ควรมีการวางแผนงานล่วงหน้าโดยคำนึงถึงลำดับความสำคัญของปัญหาที่มีอยู่ มีใช้การวางแผนแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
4. ควรอบรมให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงหลักการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ควรมีการวางแผนการไว้ล่วงหน้าทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เพื่อจะได้มีการจัดเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามแผนให้พร้อม

### การจัดสายงาน

1. ควรให้มีการบังคับบัญชาอย่างมีเอกภาพ เช่นสายงานบริการ วิชาการ การเงิน และพัสดุ แผนงานนโยบาย โดยไม่มีขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและยุ่งยาก ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าเพราะไม่มีความยืดหยุ่น
2. การจัดสายงานเมื่อในระดับอำเภอแล้วควรสรรหาอัตรากำลังให้ช่วยเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว
3. โครงสร้างขององค์การเหมาะสมแต่การแบ่งขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่เหมาะสมเพราะมีการแจกแจงหน้าที่ไม่ละเอียดพอ ตัวอย่างเช่น งานบางอย่างควรจะ

อยู่ในฝ่ายหนึ่งแต่กลับไปขึ้นกับอีกฝ่ายหนึ่ง

### การสั่งการ :

1. ควรให้มีการกระจายอำนาจโดยมีเอกภาพในการสั่งการที่แท้จริง อนุญาตให้ข้าช้อนและวิธีการกระจายการสั่งการนี้ควรให้มีการกระจายอำนาจจากจังหวัดในอำเภอ กลุ่มโรงเรียน ครูใหญ่โดยมีผู้รับผิดชอบตามขั้นตอน
2. กฎระเบียบในการสั่งการเท่าที่เป็นอยู่มีขั้นตอนมากล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์
3. ควรมีการแต่งตั้งผู้ที่จะมีอำนาจสั่งการแทนหัวหน้าส่วนการศึกษาเป็นลำดับไปเมื่อผู้ใดคนหนึ่งไม่อยู่จะได้มีผู้อื่นสั่งการแทนได้

### การสรรหาคณากร :

1. ควรมีการมีการปรับปรุงวิธีสรรหาคณากรเสียใหม่โดยให้ส่วนการศึกษาได้เป็นผู้รับผิดชอบ ในการสรรหา เพราะมีความเข้าใจบุคลากรทางการศึกษาคือกว่าส่วนเลขาธิการจังหวัดซึ่งศึกษามาเฉพาะทางด้านปกครอง
2. ควรมีการสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกตัวบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในส่วนการศึกษาอย่างยุติธรรม ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของนักบริหารระดับต้น
3. ควรจัดหาอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เช่นงานบางฝ่ายมีคนที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ น้อยมาก และบางฝ่ายก็มีจำนวนคนมากกว่างานที่จะปฏิบัติ
4. ในการสรรหาคณากรควรที่จะเปิดโอกาสให้ทางอำเภอและโรงเรียนมีส่วนร่วมพิจารณาด้วย เพราะจะทำให้ได้คนที่มีคุณภาพและคุณสมบัติตรงกับความต้องการในหน้าที่มากที่สุด

### การควบคุม :

1. ควรจัดให้มีการติดตามตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการต่าง ๆ ว่าได้ดำเนินไปเรียบร้อยและถูกต้องได้ผลมากน้อยเพียงใด

2. จัดสรรค่าพาหนะและเบี้ยเลี้ยงให้แก่เจ้าหน้าที่ทั้งค่านวิชากรและบริหารบุคคลได้ออกติดตามผลการปฏิบัติงานโดยสม่ำเสมอ
3. ควรเปิดโอกาสให้นักบริหารระดับอำเภอและโรงเรียนมีอำนาจในการควบคุมโดยเอกภาพ

### ข้อคิดเห็นของครูประชาบาลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครูประชาบาลส่วนหนึ่ง

ข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ครูประชาบาลซึ่งเป็นผู้ไต่บังคัมบัญชาของนักบริหารการศึกษาทั้ง 2 ระดับ ส่วนใหญ่ มีความรู้สึกนึกคิดในด้านการจัดการของส่วนการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสรุปได้ดังนี้

ครูประชาบาลเป็นผู้อยู่ไต่บังคัมบัญชาซึ่งมีหน้าที่สอนนักเรียนประชาบาลในโรงเรียน ไม่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดแต่อย่างใดจะมีอยู่บ้างก็เพียงแต่การประชุมประจำในโรงเรียนซึ่งโรงเรียนมีปัญหาเกิดขึ้นภายในโรงเรียนเท่านั้นบรรดาครูประชาบาลมีหน้าที่เพียงแต่ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคัมบัญชา

ครูประชาบาลส่วนมากมีความรู้สึกว่าครูที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะดีกว่าครูที่สังกัดกรมสามัญศึกษา เช่น ในเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ การมีโอกาสได้ศึกษาต่อหรืออบรมโครงการพิเศษต่างๆ มีครูประชาบาลส่วนใหญ่จะอยู่โรงเรียนในชนบทที่ทุรกันดารประชาชนในท้องถิ่นมีฐานะยากไร้หาเข้ากินค่าไม่มีเวลามาสนใจบุตร และ ชิดา ทั้งในด้านการศึกษาและความประพฤติ ทางโรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดการให้ความร่วมมือจากประชาชนในท้องถิ่น ปัญหาเหล่านี้เป็นภาระให้แก่ครูประชาบาลทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูประชาบาลต่ำ เพราะขาดสิ่งกระตุ้นและแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นนักบริหารการศึกษาควรพึงเล็งและให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าวด้วย

นอกจากนี้ นักบริหารระดับสูงควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยออกตรวจ



และเยี่ยมโรงเรียนต่าง ๆ ให้น้อยมากกว่านี้เพื่อเป็นการบำรุงขวัญให้แก่ครูประชาบาล  
และยังเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ ชั่วความคิดเห็นของครูประชาบาล  
สอดคล้องกับความคิดเห็นของนักบริหารระดับต้นขอที่หนึ่งท่านการวางแผนอีกด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย