

การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาโดยการนำแบบสอบถามที่ได้รับจากการสำรวจมาวิเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการศึกษามหาบทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการบริหาร 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงบประมาณ และเพื่อให้ผลการวิจัยนี้เป็นส่วนประกอบในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกการศึกษา ลักษณะการวิเคราะห์จะแยกตามกระบวนการบริหารทั้ง 7 ประการดังกล่าว และได้นำกลุ่มคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปว่า ตามความคิดเห็นของบุคคล 3 กลุ่ม ซึ่งได้แก่ ปลัดเทศบาล หัวหน้าแผนกการศึกษา ครูใหญ่โรงเรียนเทศบาลที่มีลักษณะการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาว่า มีความเป็นผู้นำแบบใด และมีความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด

การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาตามความคิดเห็นของคน 3 กลุ่มได้แก่ หัวหน้าแผนกการศึกษา ปลัดเทศบาล ครูใหญ่โรงเรียนเทศบาล แยกตามกระบวนการบริหาร 7 ประการ ซึ่งนำเสนอในรูปแบบตารางแสดงความคิดเห็นของคน 3 กลุ่ม ในลักษณะร้อยละ โดยใช้ตัวเลข 5 4 3 2 1 แทนความเห็น มากที่สุด มาก ปานกลาง และน้อยที่สุด การแสดงร้อยละของแต่ละข้อสามารถสรุปได้ว่า ความคิดเห็นนั้นเป็นไปในทางบวก เป็นกลาง หรือทางลบ ซึ่งหมายความว่าความคิดเห็นทางบวกมีความพอใจในการปฏิบัติงานมาก ความคิดเห็นที่เป็นกลางหมายความว่า การปฏิบัติงานนั้นพอใจใช้ได้ ส่วนความคิดเห็นทางลบหมายความว่า การปฏิบัติงานนั้นยังไม่ดีพอควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้ความคิดเห็นแต่ละกระบวนการ จะหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และหาค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจาย (The Coefficient of Variation)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัว

จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 คน ปรากฏว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (18 คน) ในเรื่องวัยวุฒิ หัวหน้าแผนกการศึกษาส่วนใหญ่จะมีอายุมาก และในกลุ่มอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีจำนวน 12 คน นอกจากนั้นมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 5 คน อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวน 3 คน เรื่องวัยวุฒินี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องอายุราชการด้วย เพราะผู้ที่มียุวุฒิสูงจะมีอายุราชการสูงด้วย จากผลการวิเคราะห์อายุราชการปรากฏว่า หัวหน้าแผนกการศึกษามีอายุราชการ 30 ปีขึ้นไปมีจำนวน 8 คน อายุราชการระหว่าง 21 - 30 ปี มีจำนวน 5 คน อายุราชการระหว่าง 10 - 20 ปี มีจำนวน 4 คน อายุระหว่าง 1 - 10 ปี มีจำนวน 3 คน จากการศึกษาถึงวุฒิการศึกษาของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะเห็นได้ว่า มีผู้ที่มียุวุฒิถึงระดับปริญญาการศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 2 คน ส่วนใหญ่มียุวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงหรือเทียบเท่า มีจำนวนถึง 12 คน นอกจากนั้นมีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาหรือเทียบเท่า จำนวน 6 คน และก่อนที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกการศึกษาได้ผ่านการเป็นครูและครูใหญ่มาแล้ว แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาได้เข้ามาสู่หน่วยงานในตำแหน่งครูเมื่อสำเร็จการศึกษา และได้รับการเลื่อนตำแหน่งเรื่อย ๆ จนกระทั่งเข้ามาสู่ตำแหน่งนี้ ขณะนี้หัวหน้าแผนกการศึกษาส่วนใหญ่เป็นพนักงานเทศบาลสามัญชั้นโท จำนวน 17 คน เป็นพนักงานเทศบาลสามัญชั้นตรีจำนวน 3 คน ในขณะที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และเข้ารับการอบรมอยู่เสมอจำนวน 11 คน นอกจากนั้นไม่เคยศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและเข้ารับการอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวนี้แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวัยวุฒิและอายุราชการสูง มีการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดีพอสมควร ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเทศบาลสามัญชั้นโท การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและการเข้ารับการอบรม ในขณะที่ดำรงตำแหน่งมีมากกว่าครึ่งหนึ่ง ซึ่งในเรื่องนี้ควรจะมีวิธีการปรับปรุงให้มีการกระตือ

รื้อค้นในเรื่องการศึกษาเพิ่มเติมและเข้ารับการอบรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษามหาบทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออก เพียงเหนือตามกระบวนการบริหาร 7 ประการ โดยนำความเห็นของบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว มาแล้วมาจัดรวบรวมเปรียบเทียบความเห็นตามกระบวนการบริหารแต่ละกระบวนการ ดังนี้

การวางแผน

เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก ซึ่งธงชัย สันติวงษ์¹ ถือว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำก่อนกระบวนการอื่น ๆ จะช่วยให้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุผล และเห็นว่าการวางแผนเป็นหัวใจขององค์การ¹ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามนโยบาย การมีบทบาทในการวางแผนนโยบาย การปฏิบัติงานตามโครงการ การวางแผนโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น การวางแผนโครงการระยะยาวและระยะสั้น การวางแผนโครงการโดยอาศัยการสำรวจความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการของหัวหน้าแผนกการศึกษาโดยอาศัยความคิดเห็นของปลัดเทศบาล และครูใหญ่มาเปรียบเทียบดังผลการวิจัยในตารางที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 91 - 92

ตารางที่ 1

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา
ในเรื่องการวางแผน

ลักษณะการวางแผน	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การปฏิบัติงานตามนโยบาย	15	55	20	10	-	20	60	20	-	-	25	35	40	-	-
2. การมีบทบาทในการวางแผน	-	40	40	15	5	5	50	40	5	-	5	25	30	40	-
3. การปฏิบัติงานตามโครงการ	-	25	45	15	15	5	65	25	-	5	5	15	40	35	5
4. การจัดทำโครงการระยะยาว	-	10	25	35	30	5	20	55	10	10	5	10	25	40	20
5. การจัดทำโครงการระยะสั้น	-	10	25	40	25	5	35	60	-	-	5	10	40	20	25
6. การสำรวจความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น	5	15	15	25	40	5	40	30	25	-	-	10	35	30	25
7. การวางโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น	5	10	15	50	20	50	5	30	15	-	-	15	25	35	25
8. การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางโครงการ	5	20	30	30	15	20	50	30	-	-	-	25	35	35	5

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าการแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาในเรื่องลักษณะการวางแผน ปรากฏว่า การสำรวจความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ปลัดเทศบาลร้อยละ 40 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ได้ทำและทำน้อย ร้อยละ 25 แสดงว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 65 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติงานเรื่องนี้น้อยมากยังไม่เป็นที่พอใจ หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติได้ดีแล้วเพราะร้อยละ 40 เห็นว่าทำมาก ร้อยละ 30 เห็นว่าทำปานกลาง แต่ก็ยังมีร้อยละ 25 เห็นว่าทำน้อย ส่วนครูใหญ่ร้อยละ 25 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ได้ทำ และทำน้อยร้อยละ 30 แสดงว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 55 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติเรื่องนี้น้อยมากตรงกับความเห็นของปลัดเทศบาล ซึ่งความเห็นนี้แตกต่างกับความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาที่เห็นว่าตนปฏิบัติดีแล้ว

การวางโครงการระยะยาว ปลัดเทศบาลร้อยละ 25 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ได้ทำ ร้อยละ 40 เห็นว่าทำน้อย แสดงว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 65 มีความเห็นว่าปฏิบัติในเรื่องนี้น้อยมากไม่เป็นที่พอใจ หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 55 เห็นว่าตนปฏิบัติเรื่องนี้ปานกลาง ครูใหญ่ร้อยละ 40 เห็นว่าปฏิบัติน้อยและร้อยละ 20 ไม่ได้ปฏิบัติ แสดงว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 60 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติกันน้อยมาก ควรมีการแก้ไขซึ่งตรงกับความเห็นของปลัดเทศบาล และหัวหน้าแผนกการศึกษาก็ยอมรับว่าตนปฏิบัติเรื่องนี้ในเกณฑ์ปานกลางเท่านั้น

การวางโครงการระยะสั้น ปลัดเทศบาลร้อยละ 40 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำน้อย และร้อยละ 25 เห็นว่าไม่ทำ แสดงว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 65 เห็นว่าปฏิบัติเรื่องนี้น้อยมาก หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 60 เห็นว่าตนปฏิบัติเรื่องนี้ปานกลาง ครูใหญ่ร้อยละ 20 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำน้อยร้อยละ 25 เห็นว่าไม่ได้ทำและร้อยละ 40 ทำปานกลาง แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มครูใหญ่เห็นเป็น 2 พวก คือ ทำน้อย และทำปานกลาง แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อดูความเห็นส่วนใหญ่แล้วเห็นว่า หัวหน้าแผนกการศึกษายังทำงานไม่เป็นที่พอใจควรมีการแก้ไขปรับปรุง

การวางโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่น ปลัดเทศบาลร้อยละ 50 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติกันน้อยอีกร้อยละ 20 เห็นว่าไม่ได้ปฏิบัติ แสดงว่าส่วนใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษา

ทำน้อยมากควรมีการแก้ไขอย่างยิ่ง หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 50 มีความเห็นว่าตนปฏิบัติเรื่องนี้มากที่สุด ส่วนครูใหญ่ร้อยละ 35 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติเรื่องนี้น้อยร้อยละ 25 เห็นว่าไม่ได้ปฏิบัติสักว่าความเห็นส่วนใหญ่ร้อยละ 60 เห็นว่าทำน้อยมาก ซึ่งความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่ตรงข้ามกับความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษา

ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนในเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ การทำตามนโยบายกรมมีบทบาทในการวางแผน การปฏิบัติงานตามโครงการ การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางโครงการทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นคล้ายคลึงกัน แต่พิจารณาความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่มักจะตรงกัน และเห็นว่าส่วนใหญ่หัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติงานได้เพียงปานกลางเท่านั้น มีเพียงข้อเดียวคือ การทำตามนโยบายที่ทำได้คือแล้ว

การนำความเห็นของคน 3 กลุ่ม มาสรุปหาค่าเฉลี่ย ปรากฏผลดังนี้ ปลัดเทศบาลได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ครูใหญ่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 แสดงว่าในเรื่องการวางแผนนี้ปลัดเทศบาลมีความเห็นคล้ายคลึงกับครูใหญ่ที่เห็นว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ไม่พอใจควรปรับปรุงแก้ไข แต่หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี และเมื่อนำความเห็นทั้ง 3 กลุ่มมาหาค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายได้ผลดังนี้ ปลัดเทศบาลมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 42.48 เปอร์เซ็นต์ หัวหน้าแผนกการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 24.48 เปอร์เซ็นต์ ครูใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 39.19 เปอร์เซ็นต์ เป็นการแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่ใกล้เคียงกัน แต่แตกต่างจากความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษา

ผลการวิจัยในเรื่องการวางแผนนี้แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาได้มีการบริหารงานเรื่องนี้ยังไม่ดีพอ ควรมีการปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะเรื่องการสำรวจความต้องการของประชาชน การวางโครงการระยะยาวและสั้น การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางโครงการ

เพราะ อาษา เมฆสวรรค์² เห็นว่าผู้บริหารจะต้องเห็นว่าการวางแผนเป็นส่วนสำคัญ
อย่างยิ่งในกระบวนการบริหารงานทุกชนิด²

การจัดองค์การ

เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหาร ซึ่ง บุสสตี สัตยมานะ³ ให้ความเห็น
ว่า เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายการทำงานในหน่วยงานให้มีการกำหนดหน้าที่ภาระงานแต่ละ
หน่วยงานและแต่ละบุคคลโดยชัดเจน มีการกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการ
บริหาร เพื่อจะได้มีการบริหารงานที่ดีและจะได้จัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ³ การจัดองค์การ
จึงมีความสำคัญต่องานบริหารมาก แม้แต่ ชงชัย สันติวงษ์⁴ เสนอข้อเขียนว่า การจัดรูปองค์
การที่ดีจะมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของกิจการ จากข้อเขียนของบุคคลทั้งสองแสดงให้เห็น
ว่าการจัดองค์การ เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถของตนในการบริหารงาน เรื่องนี้
อย่างมีประสิทธิภาพ⁴

ในการวิจัยบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
เกี่ยวกับการจัดองค์การได้สอบถามความเห็นในเรื่อง การระบุหน้าที่ภาระงาน การกำหนด
หน้าที่และความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจในการบริหารงาน การจัดทำสายการบังคับ
บัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา การเข้าชั้นของการทำงานในหน่วยงาน การขยายหรือการ
เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ซึ่งความเห็นของคนทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ปลัดเทศบาล หัวหน้าแผนกการ
ศึกษา ครูใหญ่ได้ให้ความเห็นต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาซึ่งนำมาแสดงใน
ตารางที่ 2

²อาษา เมฆสวรรค์, "การวางแผน", หลักบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วน
ท้องถิ่น, 251๐), หน้า 37.

³บุสสตี สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2517),
หน้า 137 - 138.

⁴ชงชัย สันติวงษ์, เรื่องเคิม หน้า 18๐.

ตารางที่ 2

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา
ในเรื่องการจัดองค์การ

ข้อช่วยการจัดองค์การ	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การระบุหน้าที่การงาน	10	35	25	25	5	60	40	-	-	-	10	15	50	20	5
2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ	-	25	55	20	-	20	70	10	-	-	15	25	25	30	5
3. การกระจายอำนาจในการบริหาร	5	35	30	30	-	60	30	10	-	-	15	25	30	25	5
4. การจัดทำผังสายการบังคับบัญชา	-	40	20	15	25	10	45	35	-	10	5	15	20	30	40
5. เอกภาพในการบังคับบัญชา	10	40	35	15	-	15	40	30	15	-	25	35	35	5	-
6. การทำงานข้ามชั้นในหน่วยงาน	-	10	10	65	15	-	-	10	40	50	5	20	25	40	10
7. การขยายหรือเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน	15	65	20	-	-	30	40	30	-	-	40	45	15	-	-

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเกี่ยวกับขอบข่ายการจัดองค์การ ส่วนมากมีความเห็นค่อนข้างตรงกันทั้ง 3 กลุ่ม และเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติงานในเรื่องนี้เป็นที่น่าพอใจ มีเรื่องที่ทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นขัดแย้งกันเพียงข้อเดียวคือการจัดทำผังสายการบังคับบัญชา ปลัดเทศบาลมีความเห็นร้อยละ 25 ที่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ได้ทำ และทำน้อยร้อยละ 15 แต่มีความเห็นร้อยละ 40 ที่เห็นว่าทำมาก และยังมีอีกร้อยละ 20 ที่เห็นว่าทำปานกลาง แสดงว่าความเห็นของปลัดเทศบาลส่วนใหญ่ยอมรับว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาได้มีการจัดทำเรื่องนี้มาก ความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาตรงกันกับปลัดเทศบาลเพราะมีความเห็นส่วนใหญ่ร้อยละ 45 ที่เห็นว่าตนได้จัดทำมากและมากที่สุด ซึ่งตรงข้ามกับความคิดเห็นของครูใหญ่ที่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ได้ทำร้อยละ 40 และจัดทำน้อยร้อยละ 20 แสดงว่าครูใหญ่ส่วนมากเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำเรื่องนี้ยังไม่น่าพอใจ ความเห็นของคน 3 กลุ่มในเรื่องการจัดทำผังสายการบังคับบัญชานี้ตรงกัน 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าแผนกการศึกษาและปลัดเทศบาล แต่ครูใหญ่มีความเห็นแตกต่างจากคนทั้งสองกลุ่มนั้น

การปฏิบัติงานเรื่องการจัดองค์การเกี่ยวกับความซับซ้อนของหน่วยงาน ทั้งสามกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าน้อยมาก และคนทั้งสามกลุ่มเห็นว่าควรมีการขยายและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานการศึกษาอย่างยิ่ง ส่วนในเรื่องการระบุหน้าที่การงาน การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจการบริหารงาน ความเห็นของทั้งสามกลุ่มตรงกัน แต่กลุ่มปลัดเทศบาลและครูใหญ่เห็นว่าเท่าที่หัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลางและค่อนข้างจะทำมาก หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติเรื่องนี้ในเกณฑ์ดีมาก

จากการนำความเห็นของคนทั้ง 3 กลุ่มไปหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเรื่องการจัดองค์การปรากฏว่า ปลัดเทศบาลได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ครูใหญ่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 แสดงว่าความเห็นของคนทั้ง 3 กลุ่มตรงกัน และมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดี และเมื่อนำความเห็นนี้มาหาค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายไคเนลคังนี้ ปลัดเทศบาลมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 32.91 เปอร์เซ็นต์ หัวหน้าแผนกการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 32.87 เปอร์เซ็นต์ ครูใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 36.56 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่าความเห็นของคน 3 กลุ่มใกล้เคียงกันมาก

ผลการวิจัยในเรื่องการจัดองค์การนี้แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาบริหารงาน
เรื่องนี้อยู่ในเกณฑ์ดี แต่ควรปรับปรุงให้มีการจัดทำผังแสดงสายการบังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น

การจัดบุคคลเข้าทำงาน

เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมาจากกระบวนการจัดองค์การ เพราะเมื่อมีการจัดแบ่งหน้าที่
การงาน ระบุขอบข่ายของควมรับผิดชอบ ตลอดจนให้มีผังแสดงสายการบังคับบัญชาแล้วจะต้องหาวิธี
การบรรจุคนที่มีความสามารถตรงกับลักษณะงาน ซึ่ง วิทยุ ๓ สาร^๕ มีความเห็นว่าการจัดบุคคลเข้า
ทำงานหรือการบริหารบุคคลเป็นกระบวนการ เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลใหม่ให้เหมาะสม
กับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ ตามหลักที่เรียกว่าใช้คนให้เหมาะกับงาน (Put the right
man on the right job) และในเวลาเดียวกัน ก็ต้องบำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว
ให้มีประสิทธิภาพ โดยให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตาม
วัตถุประสงค์และมีความพอใจด้วย รวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ นอก
จากนี้ วิทยุ ๓ สาร^๕ เห็นว่าการใช้คนให้ถูกเป็นปัญหาสำคัญที่ยิ่งใหญ่ที่สุด เป็นปัญหาที่จะต้องศึกษาและ
ปฏิบัติตลอดไป โดยเฉพาะในระบบราชการไทย ถือว่าการแต่งตั้งนั้นง่ายแต่การถอดถอนนั้นยาก ฉะนั้น
ในการแต่งตั้งบุคคลจะต้องมีการพิจารณาให้มาก และเมื่อมีการแต่งตั้งแล้วจะต้องรู้จักใช้คนและมี
การบำรุงรักษาพัฒนา การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้บำเหน็จความดีความชอบเพื่อเป็นกำลังใจ
แก่ผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลงานสูง^๕

ในการวิจัยเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าทำงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง
เฉียงเหนือ ได้เปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษากับความเห็นของปลัดเทศบาล
และครูใหญ่ในเรื่อง การให้ได้อาชีพบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคคล การให้พ้นจากงาน
โดยแสดงผลการวิจัยในตารางที่ ๓

^๕วิทยุ ๓ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗),

ตารางที่ 3

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา
ในเรื่องการจัดบุคคลเข้าทำงาน

กระบวนการบริหารบุคคล	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การให้โด้มาซึ่งบุคลากร															
-การมีส่วนร่วมในการคัดเลือก	25	30	25	20	-	30	30	35	5	-	15	25	40	15	5
-วิธีการคัดเลือกบุคลากร	25	20	25	15	15	30	45	15	5	5	10	45	30	10	5
2. การบำรุงรักษา															
-การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	-	15	35	20	30	25	40	25	5	5	5	25	15	25	30
-การสร้างสรรรักษาในการทำงาน	15	15	40	25	5	50	45	5	-	-	5	20	35	30	10
-การทำหน้าที่แน่นอน	10	20	40	20	10	25	65	5	-	5	5	10	50	25	10
-การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น	20	35	25	5	15	35	55	10	-	-	5	25	30	35	5
3. การพัฒนาบุคลากร															
-การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานศึกษาต่อ	10	45	15	10	20	50	45	5	-	-	5	40	20	20	15
-การหาวิธีการที่จะให้มีการปรับปรุงการทำงานของผู้ร่วมงาน	-	10	25	45	20	10	30	45	10	5	-	5	35	25	35

ตารางที่ 3 (ต่อ)

กระบวนการบริหารบุคคล	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
-การให้การอบรมและนิเทศการศึกษา	-	15	25	50	10	-	35	45	15	5	-	-	50	25	25
-ความต้องการผู้ชำนาญเฉพาะอย่าง	5	45	20	25	5	45	45	10	-	-	20	35	10	10	25
-การพาครูไปศึกษาและดูงาน	-	5	10	45	40	-	20	10	60	10	-	-	15	15	70
4. การให้ทุนจากงาน															
-การมีส่วนในการสอบสวนความผิด และพิจารณาค่าความดีความชอบ	20	55	20	5	-	20	60	5	5	10	25	35	25	15	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารบุคคลของหัวหน้าแผนกการศึกษา ในเรื่องการให้ค่าซึ่งบุคคลนั้น ความเห็นของคน 3 กลุ่มตรงกันว่า หัวหน้าแผนกการศึกษามีบทบาทและมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดีมาก เรื่องการบำรุงรักษาคนทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นไม่ตรงกัน เฉพาะความเห็นเกี่ยวกับการประชุมพิเศษ ปลัดเทศบาล ร้อยละ 50 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติน้อยและไม่ได้ปฏิบัติ และเห็นว่าร้อยละ 35 ปฏิบัติปานกลาง แสดงว่าส่วนใหญ่มีความเห็นว่ายังมีการปฏิบัติงานในเรื่องนี้ไม่อยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 65 กลับเห็นว่าตนมีการปฏิบัติมากและมากที่สุด อีกร้อยละ 25 เห็นว่าปฏิบัติปานกลาง แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาพอใจในการทำงานของตนว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ซึ่งครูใหญ่ไม่เห็นด้วยเพราะร้อยละ 55 เห็นว่าทำน้อยและไม่ได้ทำ อีกร้อยละ 30 เห็นว่าทำมากและมากที่สุด จะเห็นได้ว่าครูใหญ่ส่วนมากเห็นว่าการทำงานเรื่องการประชุมพิเศษพนักงานใหม่นี้ หัวหน้าแผนกการศึกษายังจัดทำน้อยไป ซึ่งตรงกับความเห็นของปลัดเทศบาล แสดงว่าถึงแม้หัวหน้าแผนกการศึกษาจะเห็นว่าตนได้ทำงานเรื่องนี้ในเกณฑ์ดีมาก แต่ปลัดเทศบาลและครูใหญ่เห็นว่ายังทำน้อยไป ควรเพิ่มการปฏิบัติเรื่องนี้ให้มากยิ่งขึ้น

ในเรื่องการบำรุงรักษาซึ่งได้แก่ การสร้างศรัทธาในการทำงาน การทำหน้าที่แนะนำการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการทำงาน ความเห็นของคนสามกลุ่มใกล้เคียงกัน เพราะเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี แม้กลุ่มปลัดเทศบาลและครูใหญ่จะเห็นว่าปริมาณการปฏิบัติงานไม่มากเท่ากับกลุ่มของหัวหน้าแผนกการศึกษา

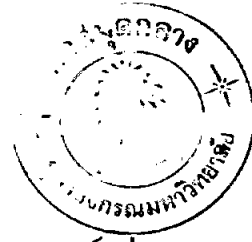
การพัฒนาบุคลากร เกี่ยวกับการหาวิธีการให้มีการปรับปรุงการทำงานของผู้ร่วมงาน ปลัดเทศบาลร้อยละ 65 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำน้อยและไม่ได้ทำ อีกร้อยละ 35 เห็นว่าจัดทำมากและปานกลาง แสดงว่าความเห็นของปลัดเทศบาลส่วนใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำเรื่องนี้น้อยมาก ซึ่งตรงกับความเห็นของครูใหญ่ส่วนมากร้อยละ 60 ที่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีการจัดทำน้อยและไม่ได้ทำ แต่ความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 40 นั้นเห็นว่าตนได้มีการจัดทำมากและมากที่สุด มีความเห็นว่าจัดทำปานกลางร้อยละ 45 ที่เหลือเห็นว่าตนไม่ได้ทำและทำน้อย แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติงานเรื่องนี้

อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งปลัดเทศบาลและครูใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ตรงแก้ไข เพราะทำน้อยมาก

การให้การอบรมและการนิเทศการศึกษา ปลัดเทศบาลร้อยละ 60 เห็นว่าการปฏิบัติของหัวหน้าแผนกการศึกษาน้อยและไม่ไต่ทำ อีกร้อยละ 40 เห็นว่าทำปานกลางและทำมาก แสดงว่าส่วนใหญ่เห็นว่าทำน้อยมาก ครูใหญ่ร้อยละ 50 มีความเห็นว่าปานกลาง ที่เหลือร้อยละ 50 เห็นว่าทำน้อยและไม่ไต่ทำ แสดงว่าครึ่งหนึ่งมีความเห็นว่าการจัดทำพอสมควร และอีกครึ่งหนึ่งเห็นว่าทำน้อยมาก ส่วนหัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 45 เห็นว่าคนทำปานกลาง ทำมากร้อยละ 35 ทำมากที่เหลือเห็นว่าทำน้อยและไม่ไต่ทำ ส่วนใหญ่หัวหน้าแผนกการศึกษาก็เห็นว่าคนทำเรื่องนี้เพียงปานกลาง ซึ่งความเห็นในเรื่องนี้พิจารณาแล้วเห็นว่าส่วนมากเห็นว่าการปฏิบัติงานในเรื่องนี้ของหัวหน้าแผนกการศึกษาน้อย ถึงแม้จะมีการปฏิบัติก็อยู่ในเกณฑ์ปานกลางเท่านั้น

การพาครูไปศึกษาและดูงาน ความเห็นของคนสามกลุ่มตรงกันว่า หัวหน้าแผนกการศึกษাজทำน้อยมาก การปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในเรื่องอื่น ได้แก่ การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานไปศึกษาต่อ ความต้องการผู้ชำนาญเฉพาะอย่าง การพิจารณาความดีความชอบ คนสามกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดีมาก

จากการนำความเห็นเรื่องการทำงานเกี่ยวกับการจับบุคคลเข้าทำงานของหัวหน้าแผนกการศึกษามาหาค่าเฉลี่ยปรากฏว่า ปลัดเทศบาลได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ครูใหญ่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 แสดงว่าปลัดเทศบาลและครูใหญ่มีความเห็นใกล้เคียงกันว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาทำงานเรื่องนี้เกือบถึงเกณฑ์ปานกลาง แต่ก็ยังไม่น่าพอใจ ซึ่งแตกต่างกับความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาที่เห็นว่าคนทำค่อนข้างมาก เมื่อนำความเห็นนี้มาหาสัมประสิทธิ์ของการกระจาย ปลัดเทศบาลมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจาย



เท่ากับ 41.35 เปอร์เซ็นต์ หัวหน้าแผนกการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 35.26 เปอร์เซ็นต์ ครูใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 43.88 เปอร์เซ็นต์ เป็นการแสดงให้เห็นว่า ปลัดเทศบาลและครูใหญ่มีความเห็นใกล้เคียงกันมาก แต่มีความแตกต่างจากความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษา

จากการวิจัยการทำงานเรื่องการจับบุคคลเข้าทำงาน แสดงให้เห็นว่า ปลัดเทศบาลและครูใหญ่มีความเห็นแตกต่างกับความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษา โดยเห็นว่าการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของหัวหน้าแผนกการศึกษายังอยู่ในเกณฑ์เกือบพอใช้เท่านั้น ซึ่งหัวหน้าแผนกการศึกษามีความเห็นว่า คนปฏิบัติค่อนข้างมาก การปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเรื่องนี้ ควรได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้มีการเพิ่ม การทำงานในเรื่องการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การหาวิธีการให้มีการปรับปรุงการทำงานของร่วมงาน การให้การอบรม และการนิเทศการศึกษา การพาครูไปศึกษาและดูงาน ให้มีปริมาณมากกว่าที่เคยปฏิบัติ เพราะเรื่องการจับบุคคลเข้าทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ตามความเห็นของ มุสสลี สัตยมานะ⁶ เห็นว่า การจัดให้มีการบริหารบุคคลที่ดี มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์การ หากเห็นว่าการบริหารบุคคลเป็นเพียงการจัดหาคนที่มีความรู้ ความสามารถ มาปฏิบัติงานแล้วละเลยไม่มีการพัฒนาให้ดีขึ้น จะเป็นการลงทุนที่ไม่ได้ผลคุ้มค่า หรือเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า⁶

⁶มุสสลี สัตยมานะ, เรื่องเสริม หน้า 209 - 210.

การอำนวยการ

เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้ความสามารถของตนชักจูง และให้กำลังใจ เพื่อผู้ร่วมงานจะได้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด สมพงษ์ เกษมสิน⁷ มีความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญของการอำนวยการคือ การน้อมนำให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ภาวะผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการ การตรวจตรา ชี้แนะ และ จูงใจของผู้บริหารที่จะต้องสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ดำเนินงานในหน่วยอย่างมีประสิทธิภาพ⁷

การศึกษาบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาล ในภาคตะวันออก เฉียงเหนือเกี่ยวกับการอำนวยการ ได้สอบถามความเห็นจาก ปลัดเทศบาล หัวหน้าแผนกการศึกษา ครูใหญ่ ในเรื่อง การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การอาศัยผลงานวิจัย และ เอกสารในการทำงาน เอกภาพในการตัดสินใจ การให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน การใช้ระเบียบและกฎหมายในการทำงาน การสร้างขวัญ และ กำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ภารกิจอื่น ๆ นอกเหนือหน้าที่ ซึ่งเป็นความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา โดยนำผลแสดงในตารางที่ 4

⁷สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517),

ตารางที่ 4

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา
ในเรื่องการอำนวยความสะดวก

ขอบข่ายของการอำนวยความสะดวก	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น	15	55	-	15	15	60	40	-	-	-	15	25	30	15	15
2. การให้ผู้อยู่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	15	40	25	15	5	30	55	15	-	-	5	20	40	25	10
3. การอาศัยผลงานวิจัยและเอกสารในการทำงาน	15	15	30	25	15	10	65	25	-	-	-	15	30	55	-
4. เอกภาพในการตัดสินใจ	5	50	25	15	5	10	20	65	5	-	10	60	25	5	-
5. การให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน	15	50	15	20	-	20	65	15	-	-	10	25	45	15	5
6. การใช้ระเบียบและกฎหมายในการทำงาน	20	60	15	5	-	65	35	-	-	-	25	65	5	5	-
7. การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	30	20	25	20	5	55	35	10	-	-	-	15	45	25	15
8. การปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่	-	30	50	20	-	15	55	15	5	10	20	15	30	35	-

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนก การศึกษาเกี่ยวกับขอบข่ายการอำนวยความสะดวก การเห็นของคนสามกลุ่มในเรื่องนี้ส่วนใหญ่ตรงกัน และเห็นว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดีมาก มีความเห็นเกี่ยวกับการ อาศัยผลงานวิจัยและเอกสารในการทำงานเพียงเรื่องเดียวที่มีความเห็นไม่ตรงกัน เพราะปลัด เทศบาล ร้อยละ 40 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาอาศัยผลงานวิจัยและ เอกสารน้อยและไม่ได้ใช้ ร้อยละ 30 เห็นว่าใช้ปานกลางที่เหลือเห็นว่าใช้มากและมากที่สุดส่วนครูใหญ่ส่วนมากร้อยละ 55 เห็นว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาใช้ผลงานวิจัยน้อย ใช้ปานกลางร้อยละ 37 ที่เหลือใช้มาก แสดงว่าครูใหญ่ ส่วนมากเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาใช้ผลงานวิจัยในการทำงานน้อย ส่วนหัวหน้าแผนกการศึกษา ร้อยละ 75 เห็นว่าตนเองใช้มากและมากที่สุด ใช้ปานกลางร้อยละ 25 แสดงว่าความเห็นของ ปลัดเทศบาลส่วนใหญ่ใกล้เคียงกับความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาที่เห็นว่าการทำงานโดย อาศัยผลงานวิจัยและ เอกสารนั้นหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติมาก ส่วนครูใหญ่มีความเห็นแตกต่างว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติน้อยไม่น่าพอใจ

ส่วนเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เอกภาพในการตัดสินใจ การให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน การใช้ระเบียบและ กฎหมายในการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน การกิจจอื่นนอกเหนือหน้าที่ ความเห็นของคน 3 กลุ่มเห็นตรงกันว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำในเกณฑ์ดีมาก แม้ว่าหัวหน้า แผนกการศึกษาจะมีความเห็นต่างไปในด้านปริมาณการจัดทำ แต่ความเห็นก็ตรงกันทั้ง 3 กลุ่ม

การนำความเห็นเรื่องการอำนวยความสะดวกมาหาค่าเฉลี่ยทั้ง 3 กลุ่ม ได้ผลดังนี้ ปลัดเทศบาล ได้ค่าเฉลี่ย 3.20 หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ครูใหญ่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 แสดงให้เห็นว่าความเห็นของคน 3 กลุ่ม ออกมาในทางบวก คือเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษา ได้ปฏิบัติงานเรื่องนี้ค่อนข้างดี แต่ความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติในปริมาณ มากกว่าความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความเห็นเรื่องนี้ตรงกันทั้ง 3 กลุ่ม เมื่อนำความเห็นมาหาค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจาย ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายดังนี้ ปลัด เทศบาลได้ค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 34.37 เปอร์เซนต์ หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่า สัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 19.60 เปอร์เซนต์ ครูใหญ่ได้ค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจาย เท่ากับ 33.64 เปอร์เซนต์ แสดงว่าความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่ใกล้เคียงกันมาก แต่ หัวหน้าแผนกการศึกษามีความเห็นแตกต่างในเรื่องปริมาณการปฏิบัติ

การวิจัยเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกที่หัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีผลที่แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาได้มีการทำงานที่ใช้กระบวนการอำนวยความสะดวกอยู่ในเกณฑ์ดีมาก เพราะได้มีความเห็นตรงกันทั้ง 3 กลุ่ม ว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีปริมาณการทำงานในเรื่องนี้ดีมาก แม้ว่าการเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาจะเห็นว่าตนทำงานโดยอาศัยกระบวนการอำนวยความสะดวกในปริมาณมากกว่าความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่

การประสานงาน

เป็นกระบวนการที่จะต้องจัดให้มีในการบริหารที่มีการจัดองค์การที่มีการแบ่งหน่วยงานหรือแบ่งหน้าที่การงาน เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล มีความเห็นว่า การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน จะต้องมีการประสานงานกัน ในองค์การใหญ่หรือสถาบันชั้นผู้บริหารจะต้องจัดให้มีส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ทำงานประสานกันเพื่อที่จะได้รับผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ องค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้นจำเป็นต้องมีการประสานงานเพิ่มมากขึ้น องค์การที่มีการประสานงานไม่ดีจะมีสมรรถภาพลดลง ในการประสานงานนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การทราบถึงจุดประสงค์หรือความมุ่งหมายและนโยบายขององค์การ เพื่อว่าทุกคนจะได้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และนโยบายขององค์การนั้น และจำเป็นต้องรู้ถึงโครงสร้างของหน่วยงานจะได้มีการประสานงานได้ถูกต้อง⁸

ในการสอบถามความคิดเห็นของปลัดเทศบาล ครูใหญ่และหัวหน้าแผนกการศึกษาในเรื่องการทำงานเกี่ยวกับการประสานงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา ได้ถามความเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น การจัดงานร่วมกับหน่วยงานอื่น การทำหน้าที่เป็นกรรมการในการเลือกตั้งการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครอง การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน การสนับสนุนให้มีการพบปะสังสรรค์ การพบปะสังสรรค์กับบุคลากรอื่น ๆ โดยนำผลการวิจัยแสดงในตารางที่ 5

⁸ เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล, "การประสานงาน", หลักบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2517), หน้า 305 - 308.

ตารางที่ 5

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา
ในเรื่องการประสานงาน

ลักษณะการประสานงาน	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การมีส่วนร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น	5	25	25	45	-	10	45	40	5	-	-	15	30	50	5
2. การร่วมจัดงานกับหน่วยงานอื่น	15	20	30	35	-	20	50	30	-	-	15	35	30	20	-
3. การทำหน้าที่กรรมการในการเลือกตั้ง	15	25	40	20	-	40	45	15	-	-	15	65	20	-	-
4. การสนับสนุนให้จัดตั้งสมาคมครู- ผู้ปกครอง	5	15	15	15	50	-	50	25	10	15	10	5	20	30	35
5. การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	15	35	25	10	15	10	55	25	10	-	-	20	10	45	25
6. การสนับสนุนให้ครูมีการพบปะสังสรรค์	15	10	25	35	15	5	30	55	5	5	5	-	15	50	30
7. มีการพบปะสังสรรค์กับบุคลากรอื่น ๆ	-	40	25	30	5	15	45	25	15	-	5	5	50	35	5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 5 จะเห็นได้ว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการประสานงาน ปรากฏว่า ในการบริหารงานในเรื่องการสนับสนุนให้ครูพบปะสังสรรค์ ปลัดเทศบาลร้อยละ 50 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำน้อยและไม่ได้อีก ร้อยละ 50 มีความเห็นว่าทำปานกลาง ทำมากและมากที่สุด แสดงว่าความเห็นเรื่องนี้ปลัดเทศบาลมีความเห็นถึงกันระหว่างการจัดทำน่าพอใจกับการทำที่น้อยมาก หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 55 เห็นว่าทําเกินปฏิบัติปานกลาง และเห็นว่าทำมากร้อยละ 30 แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนจัดทำเรื่องนี้ในเกณฑ์ค่อนข้างดีมาก แต่ครูใหญ่มีความเห็นส่วนใหญ่ร้อยละ 50 ว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำน้อย และไม่ได้อีก ร้อยละ 30 แสดงว่าครูใหญ่มีความเห็นต่างจากหัวหน้าแผนกการศึกษา โดยเห็นว่าเท่าที่หัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำอยู่ในปัจจุบันยังไม่อยู่ในเกณฑ์พอใจ ซึ่งปลัดเทศบาลเห็นถึงกันระหว่างการจัดที่นำพอใจกับการทำที่ต้องปรับปรุงแก้ไข หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนมีการจัดทำอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดีมาก

ความเห็นในเรื่องการสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครอง ปลัดเทศบาลร้อยละ 50 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ได้สนับสนุน อีกร้อยละ 15 เห็นว่าทำน้อย แสดงว่าปลัดเทศบาลส่วนใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ได้สนับสนุนให้มีการจัดตั้ง หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนสนับสนุนมากร้อยละ 50 สนับสนุนน้อยและไม่ได้อีก ร้อยละ 25 แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนครูใหญ่ร้อยละ 65 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำน้อยและไม่ได้อีก ทำปานกลางร้อยละ 20 ทำมากและมากที่สุดร้อยละ 15 แสดงว่าความเห็นของครูใหญ่ตรงกับปลัดเทศบาลว่าหัวหน้าแผนกการศึกษานับสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครองน้อยมาก แต่หัวหน้าแผนกการศึกษามีความเห็นแตกต่างว่าตนได้สนับสนุนมาก

การมีส่วนร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น ปลัดเทศบาลร้อยละ 45 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติดีน้อย ปฏิบัติปานกลางร้อยละ 25 ปฏิบัติมากและมากที่สุดร้อยละ 30 แสดงว่าความเห็นของปลัดเทศบาลส่วนมากเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาศึกษาปฏิบัติดีน้อย หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 40 เห็นว่าตนปฏิบัติปานกลาง ปฏิบัติมากและมากที่สุดร้อยละ 55 แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติดีดีมาก แต่ครูใหญ่ร้อยละ 55 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาศึกษาปฏิบัติดีน้อยและ

ไม่ได้ปฏิบัติ อีกร้อยละ 30 เห็นว่าปฏิบัติปานกลาง แสดงว่าครูใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติน้อยไม่น่าพอใจ ซึ่งตรงกับความเห็นของปลัดเทศบาล แต่แตกต่างจากความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาที่เห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดีมาก

การเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ปลัดเทศบาล ร้อยละ 50 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติมากและมากที่สุด ทำปานกลางร้อยละ 25 ทำน้อยและไม่ได้ทำร้อยละ 25 แสดงว่าปลัดเทศบาลเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติในเรื่องนี้อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ส่วนครูใหญ่มีความเห็นแตกต่างเพราะร้อยละ 70 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำน้อยและไม่ได้ทำอีกร้อยละ 20 เห็นว่าทำมาก ที่เหลือเห็นว่าทำปานกลาง แสดงว่าครูใหญ่มีความเห็นแตกต่างจากความเห็นของปลัดเทศบาลและหัวหน้าแผนกการศึกษา เพราะเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีการปฏิบัติเรื่องนี้ น้อยมาก ซึ่งปลัดเทศบาลและหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าเท่าที่หัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติอยู่ มีปริมาณในเกณฑ์ดีมาก

ความเห็นเกี่ยวกับการประสานงานในเรื่อง การมีส่วนร่วมจัดงานกับหน่วยงานอื่น การทำหน้าที่เป็นกรรมการในการเลือกตั้ง การพบปะสังสรรค์กับบุคลากรอื่น ๆ บุคคลทั้งสามกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดีมาก แม้ว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจะเห็นว่าตนปฏิบัติในปริมาณสูงกว่าปลัดเทศบาลและครูใหญ่

เมื่อนำความเห็นของคน 3 กลุ่มในเรื่องการประสานงานมาหาค่าเฉลี่ย ปรากฏว่า ปลัดเทศบาลได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00 หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ครูใหญ่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 แสดงว่าความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่ตรงกันที่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำงานเรื่องนี้อยู่ในเกณฑ์ยังไม่เป็นที่พอใจควรปรับปรุงแก้ไข ซึ่งความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดีมาก เมื่อนำความเห็นมาหาค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายปรากฏว่า ปลัดเทศบาลมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 50.00 เปอร์เซนต์ หัวหน้าแผนกการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 24.06 เปอร์เซนต์ ครูใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 48.17 เปอร์เซนต์ แสดงว่าความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาแตกต่างกับความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่มาก

ผลการวิจัยในเรื่องลักษณะการประสานงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ปฏิบัติอยู่ขณะนี้ อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ แม้ว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจะเห็นว่าคนปฏิบัติในเกณฑ์ค่อนข้างดีมาก แสดงว่าในการทำงานเรื่องการประสานงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรมีการแก้ไขปรับปรุงปริมาณการปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้น เพราะ เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีความสามารถที่จะต้องประสานงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความร่วมมือทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของหน่วยงาน และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้ประสานงานของหน่วยงานที่มีการแบ่งหน้าที่การทำงานออกเป็นส่วน ๆ ให้มีการทำงานร่วมกัน มีจุดหมายเดียวกัน⁹ ดังนั้นในเรื่องการประสานงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาควรจะได้แก้ไขให้มีปริมาณการปฏิบัติมากขึ้น

การรายงาน

กรีช เกษแก้ว มีความเห็นว่า ระบบการรายงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานที่เก่าแก่ที่สุดในวงการบริหาร และยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน การรายงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามการเคลื่อนไหวของการทำงานตามแผนงานได้ตลอดเวลา การอาศัยรายงานนั้นจะต้องมีความถูกต้องของรายงาน¹⁰ ตามความเห็นนี้การรายงานมีความจำเป็นในการบริหารงานมาก ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้สอบถามความเป็นของปลัดเทศบาล หัวหน้าแผนกการศึกษา ครูใหญ่ที่มีต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับการรายงาน ซึ่งมีขอบเขตดังนี้ การเสนองานอย่างมีแบบแผนและมีระบบ การติดตามงานแบบไม่มีพิธีการ การประเมินผลและการวัดผลการเรียน การตรวจรายงานการศึกษา การประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงาน การประเมินผลการทำงานของตนเอง การเผยแพร่การศึกษา การแสดงผลการเรียนการสอนของโรงเรียน การประเมินผลแผนงานหรือโครงการ การแจ้งผลการประเมินผลและการวัดผลให้ผู้ร่วมงานทราบ โดยนำผลการวิจัยแสดงในตารางที่ 6

⁹ เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล, เรื่องเดียวกัน หน้า 310.

¹⁰ กรีช เกษแก้ว, "การรายงาน", หลักบริหาร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 289.

ตารางที่ 6

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา
ในเรื่องการรายงาน

ขอบข่ายการรายงาน	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การเสนองานอย่างมีระบบแผนและระบบ	5	45	35	15	-	10	65	25	-	-	-	25	65	10	-
2. การติดต่องานแบบไม่มีพิธีการ	5	45	35	15	-	25	30	45	-	-	5	20	50	25	-
3. การประเมินผลและการวัดผลการเรียน	5	15	45	15	20	-	30	40	20	10	15	5	20	10	50
4. การตรวจรายงานการศึกษา	5	25	50	20	-	10	50	30	-	-	5	10	45	40	-
5. การประเมินผลการทำงานของ ผู้ร่วมงาน	15	25	40	20	-	25	55	20	-	-	5	10	45	30	10
6. การประเมินผลการทำงานของตนเอง	5	20	35	25	15	25	50	20	-	5	-	15	25	40	20
7. การเผยแพร่การศึกษา	-	5	10	30	55	-	10	30	25	35	-	-	-	40	60
8. การแสดงผลการเรียนการสอน ของโรงเรียน	-	25	45	20	10	5	30	50	10	5	-	10	40	35	15
9. การประเมินผลแผนงานหรือโครงการ	5	20	40	35	-	25	60	10	5	-	5	5	60	25	5
10. การแจ้งผลการประเมินผลและการ วัดผลให้ผู้ร่วมงานทราบ	5	25	30	40	-	5	75	20	-	-	-	5	50	35	10

จากตารางที่ 6 จะเห็นได้ว่าความถี่เห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา ส่วนมากคนทั้งสามกลุ่มจะมีความเห็นค่อนข้างตรงกัน แต่มีส่วนที่ความเห็นขัดแย้งกันคือ ความเห็นในเรื่องการประเมินและวัดผลการเรียน ปลัดเทศบาลร้อยละ 45 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำปานกลาง ร้อยละ 35 เห็นว่าทำน้อยและไม่ไ้ทำ อีกร้อยละ 20 เห็นว่าทำมากและมากที่สุด แสดงว่าปลัดเทศบาลมีความเห็นต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เท่านั้น หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 40 เห็นว่าตนทำเรื่องนี้ปานกลางทำมากร้อยละ 30 ทำน้อยและไม่ไ้ทำร้อยละ 30 แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาก็มีความเห็นคล้ายคลึงกับปลัดเทศบาลว่าตนทำงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเท่านั้น ส่วนครูใหญ่ร้อยละ 50 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ไ้ทำ ทำน้อยร้อยละ 10 ทำปานกลางร้อยละ 20 ทำมากและมากที่สุดร้อยละ 20 แสดงว่าครูใหญ่ส่วนมากเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่ไ้ทำเรื่องนี้ ซึ่งเป็นความเห็นที่ขัดแย้งกับปลัดเทศบาล และหัวหน้าแผนกการศึกษา

การประเมินผลการทำงานของตนเอง ปลัดเทศบาล ร้อยละ 40 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำน้อยและไม่ไ้ทำ ทำปานกลางร้อยละ 35 ทำมากและมากที่สุดร้อยละ 25 แสดงว่าปลัดเทศบาลเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 50 เห็นว่าตนทำมากที่สุดร้อยละ 25 ทำปานกลางร้อยละ 20 ที่เหลือเห็นว่าไม่ไ้ทำ แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติในเกณฑ์ดีมาก ส่วนครูใหญ่ ร้อยละ 60 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษา ทำน้อยและไม่ไ้ทำ ร้อยละ 25 เห็นว่าทำปานกลาง ที่เหลือเห็นว่าทำมาก แสดงว่าส่วนมากครูใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษปฏิบัติเรื่องนี้น้อยมาก ซึ่งความเห็นนี้แตกต่างจากปลัดเทศบาลและหัวหน้าแผนกการศึกษา

การแสดงผลการเรียนการสอนของโรงเรียน ปลัดเทศบาลร้อยละ 45 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำปานกลาง ร้อยละ 25 เห็นว่ามาก อีกร้อยละ 30 เห็นว่าทำน้อยและไม่ไ้ทำ แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 50 เห็นว่าตนจัดทำปานกลาง จัดทำมากและมากที่สุดร้อยละ 35 ที่เหลือเห็นว่าทำน้อยและไม่ไ้ทำ แสดงว่าส่วนมากหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนจัดทำในเกณฑ์ปานกลาง ครูใหญ่ร้อยละ 50 เห็นว่าหัวหน้า

แผนกการศึกษาทำน้อยและไม่ได้ทำ อีกร้อยละ 50 เห็นว่าทำมากและทำปานกลาง แสดงว่าครูใหญ่มีความเห็นถึงกันระหว่างการปฏิบัติในเกณฑ์ปานกลางกับการปฏิบัติกันอย่างมาก ซึ่งความเห็นนี้มีความแตกต่างจากความเห็นของปลัดเทศบาลและหัวหน้าแผนกการศึกษา

ความเห็นเกี่ยวกับการ เผยแพร่การศึกษา ปลัดเทศบาลร้อยละ 85 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษากทำน้อยและไม่ได้ทำ ที่เพิ่มขึ้นเห็นว่าทำมากและทำปานกลางแสดงว่าส่วนมากปลัดเทศบาลเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำน้อยมาก หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนจัดทำน้อยและไม่ได้ทำร้อยละ 60 ทำปานกลางและทำมากร้อยละ 40 แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษายอมรับว่าตนทำเรื่องนี้น้อยมาก ครูใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำน้อยและไม่ได้จัดทำร้อยละ 90 แสดงว่าความเห็นของคนสามกลุ่มตรงกันว่า หัวหน้าแผนกการศึกษาละเลยที่จะทำการ เผยแพร่การศึกษา การปฏิบัติงานเรื่องนี้หัวหน้าแผนกการศึกษาจะต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างยิ่ง ในกรปฏิบัติงานในเรื่องการเสนองานอย่างมีแบบแผนและมีระบบ การติดตามงานแบบไม่มีพิธีการ การตรวจรายงานการศึกษา การประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงาน การประเมินผลแผนงานหรือโครงการ การแจ้งผลการประเมินผลและวิคผลให้ผู้ร่วมงานทราบ ความเห็นของคนสามกลุ่มในเรื่องเหล่านี้ตรงกันเพราะเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ

เมื่อนำความเห็นของคนสามกลุ่มมาหาค่าเฉลี่ยซึ่งมีผลดังนี้ ปลัดเทศบาลได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 ครูใหญ่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 แสดงว่าความเห็นของคนสามกลุ่มใกล้เคียงกันมากกว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาซึ่งทำงานเกี่ยวกับรายงานอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน่าพอใจ เมื่อนำผลมาหาค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายได้ผลดังนี้ ปลัดเทศบาลได้ค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 35.61 เปอร์เซ็นต์ หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 36.06 เปอร์เซ็นต์ ครูใหญ่ได้ค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 37.50 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่าทั้งสามกลุ่มมีความเห็นตรงกัน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรายงานที่หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ปฏิบัติในขณะนี้ มีเรื่องที่ต้องแก้ไขมากที่สุดคือการ เผยแพร่การศึกษา เพราะหัวหน้าแผนกการศึกษามีการจัดทำน้อยที่สุด เรื่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขต่อมาคือการประเมินผลการวิคการ เรียน การประเมินผลตนเอง การแสดงผลการเรียนการสอนของโรงเรียน ความเห็นของคนสามกลุ่มแม้จะตรงกันแต่ก็ไม่ได้แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษา

ปฏิบัติงานในเรื่องการรายงานอยู่ในเกณฑ์ดี คนทั้งสามกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า หัวหน้าแผนก การศึกษาปฏิบัติงานเพียงอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน่าพอใจ ฉะนั้นเรื่องการรายงานหัวหน้าแผนกการศึกษาควรได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นกว่าปัจจุบัน ซึ่ง วิทยุ สาธิต¹¹ เห็นว่าการเสนอ รายงานหรือโอกาสที่จะเสนอรายงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญของครูมาก ระบบการศึกษาใดครู มีโอกาสเสนอรายงานหรือมีโอกาสที่จะติดต่อกับผู้บริหารโดยสะดวก ครูจะมีขวัญและกำลังใจสูง และในขณะเดียวกัน ระบบการศึกษาใดที่ครูมีขวัญดี การเสนอรายงานและการติดต่อสื่อสารก็จะมี มากด้วย ¹¹

การจัดทำงบประมาณการเงิน

เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารงานตามหลักของกระบวนการนี้ไม่ค่อยมีผู้เขียน ตำราไว้ แต่เป็นเรื่องที่ยอมรับว่ามีส่วนสำคัญที่สุดในกรปฏิบัติงาน เพราะงบประมาณช่วยให้ มีการดำเนินกิจการทุกอย่าง การจัดทำงบประมาณเป็นเรื่องที่ผู้บริหารมีส่วนในการวางแผน วางโครงการ โดยจะต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับวิธีการงบประมาณ ระเบียบและวิธีปฏิบัติ ใน การศึกษาบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยว กับขอข่วยการจัดทำงบประมาณในเรื่อง การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ การควบคุม และการตรวจสอบ การทำหลักฐานการเงิน การตั้งงบประมาณตามโครงการ การให้ความรู้ เกี่ยวกับการเงินแก่ผู้ร่วมงาน การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมจัดทำงบประมาณ การจัดหาเงินมาพัฒนา การศึกษา ความเข้าใจในเรื่องระเบียบและวิธีการเกี่ยวกับการเงิน ซึ่งเป็นความคิดเห็นของ ปลัดเทศบาล หัวหน้าแผนกการศึกษา และ ครูใหญ่ โดยแสดงผลการวิจัยในตารางที่ 7

¹¹ วิทยุ สาธิต, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 87.

ตารางที่ 7

ความคิดเห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา
ในเรื่องการจัดงบประมาณ

ขอข่วยการจัดทำงบประมาณ	ปลัดเทศบาล					หัวหน้าแผนกการศึกษา					ครูใหญ่				
	คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ					คิดเป็นร้อยละ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ	30	20	40	10	-	30	45	10	15	-	10	50	20	20	-
2. การควบคุมและตรวจสอบ	-	25	30	40	5	10	40	50	-	-	-	10	35	45	10
3. การทำหลักฐานการเงิน	25	50	10	15	-	50	40	10	-	-	15	20	50	10	5
4. การตั้งงบประมาณตามโครงการ	20	35	20	25	-	30	65	5	-	-	-	40	45	15	-
5. การให้ความรู้เกี่ยวกับการเงินแก่ ผู้ร่วมงาน	-	45	25	15	15	15	50	30	5	-	5	15	35	30	15
6. การให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมจัดทำงบประมาณ	15	50	5	30	-	10	60	30	-	-	5	15	20	45	15
7. การจัดหาเงินมาพัฒนาการศึกษา	-	5	25	40	30	-	25	40	30	5	-	5	10	40	45
8. ความเข้าใจในเรื่องระเบียบและ วิธีการเกี่ยวกับการเงิน	5	40	35	20	-	10	40	50	-	-	15	25	45	15	-

จากตารางที่ 7 จะเห็นได้ว่า ความถี่เห็นต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเกี่ยวกับขอมข่ายการจัดทำงบประมาณ ในเรื่องการควบคุมและการตรวจสอบ ปลัดเทศบาลร้อยละ 45 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำน้อยและไม่ได้ทำ ทำปานกลางร้อยละ 30 ทำมากร้อยละ 25 แสดงว่าความเห็นระหว่างมีการจัดทำน้อย และมีการจัดทำพอสมควรใกล้เคียงกัน เพราะความเห็นที่ว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีการจัดทำปานกลาง และทำมาก มีมากกว่าความเห็นที่ว่าจัดทำน้อยเพียง 10% ความเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาในการทำงานของตน ร้อยละ 50 เห็นว่าไม่มีการจัดทำปานกลาง และจัดทำมากและมากที่สุดร้อยละ 50 แสดงว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนจัดทำเรื่องนี้ในเกณฑ์น่าพอใจมาก ส่วนครูใหญ่ร้อยละ 55 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษา จัดทำน้อย และไม่ได้จัดทำ อีกร้อยละ 45 เห็นว่าทำปานกลาง และทำมาก แสดงว่าครูใหญ่มีความเห็นแตกต่างจากปลัดเทศบาลและหัวหน้าแผนกการศึกษา เพราะส่วนมากเห็นว่ามีการจัดทำน้อยมาก

ในการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมจัดทำงบประมาณ ปลัดเทศบาลร้อยละ 50 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำมาก อีกร้อยละ 30 เห็นว่าทำน้อย ที่เหลือเห็นว่าทำมากที่สุดและทำปานกลาง แสดงว่าส่วนมากปลัดเทศบาลเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำเรื่องนี้ในเกณฑ์ดีมาก ครูใหญ่ร้อยละ 60 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำน้อยและไม่ได้ทำ อีกร้อยละ 40 เห็นว่าทำปานกลาง ทำมาก และมากที่สุด แสดงว่าครูใหญ่มีความเห็นแตกต่างจากปลัดเทศบาลและหัวหน้าแผนกการศึกษา เพราะความเห็นส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจ

การจัดหาเงินมาพัฒนาการศึกษา ปลัดเทศบาลร้อยละ 70 มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาทำน้อยและไม่ได้ทำ ที่เหลือเห็นว่าทำมากและทำปานกลาง แสดงว่าปลัดเทศบาลส่วนมากเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติเรื่องนี้น้อยมาก หัวหน้าแผนกการศึกษาร้อยละ 35 เห็นว่าตนมีการจัดทำน้อยและไม่ได้ทำ อีกร้อยละ 40 เห็นว่าทำปานกลาง ที่เหลือเห็นว่าทำมาก แสดงว่าส่วนมากหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี ครูใหญ่ร้อยละ 85 เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำน้อยและไม่ได้ทำ ที่เหลือเห็นว่าทำปานกลางและทำมาก แสดงว่าครูใหญ่มีความเห็นตรงกับปลัดเทศบาลที่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติเรื่องนี้น้อยที่สุด แต่หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนปฏิบัติดีแล้ว

ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ การทำหลักฐานการเงิน การตั้งงบประมาณตามโครงการ การให้ความรู้เกี่ยวกับการเงินแก่ผู้ร่วมงาน ความเข้าใจในเรื่องระเบียบและวิธีการเกี่ยวกับการเงิน ความเห็นของคนสามกลุ่มใกล้เคียงกันว่าหัวหน้าแผนกการศึกษาได้มีการจัดทำอยู่ในลักษณะที่น่าพอใจ

เมื่อนำความเห็นของคนสามกลุ่มมาหาค่าเฉลี่ย ปรากฏผลดังนี้ ปลัดเทศบาลได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 หัวหน้าแผนกการศึกษาได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ครูใหญ่ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 แสดงว่าปลัดเทศบาลและหัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าการปฏิบัติเรื่องการจัดหางบประมาณนี้ หัวหน้าแผนกการศึกษาจัดทำในเกณฑ์ค่อนข้างดีมาก แต่ครูใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษายังมีการปฏิบัติน้อยไป เพราะยังไม่ถึงขนาดเกณฑ์ปานกลาง เมื่อนำผลมาหาค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายจะเห็นว่า ปลัดเทศบาลมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 35.00 เปอร์เซ็นต์ หัวหน้าแผนกการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 22.00 เปอร์เซ็นต์ ครูใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์แห่งการกระจายเท่ากับ 37.89 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่าปลัดเทศบาลกับครูใหญ่มีความเห็นในเรื่องปริมาณการปฏิบัติของหัวหน้าแผนกการศึกษาไม่แตกต่างกันมาก จึงมีค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายใกล้เคียงกัน แต่หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าการปฏิบัติของตนนั้นมีปริมาณมาก จึงทำให้ค่าของสัมประสิทธิ์ของการกระจายแตกต่างจากปลัดเทศบาลและครูใหญ่

ผลการวิจัยในเรื่องการจัดหางบประมาณนี้ หัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในเรื่องการจัดหาเงินมาพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นให้มากที่สุด และควรมีการเพิ่มปริมาณการปฏิบัติในเรื่องการควบคุมและตรวจสอบ การใหญ่ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดหางบประมาณ เพราะเรื่องเหล่านี้ก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่าเรื่องอื่นที่หัวหน้าแผนกการศึกษาปฏิบัติในเกณฑ์ดีมาก

ในการถามความเห็นที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาจะมีเรื่องที่แสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้าแผนกการศึกษาอยู่ด้วย ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ตามความเห็นของ อรุณ รักธรรม¹² ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน เพราะ

¹²อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 195.

ผู้นำนั้นเปรียบประจวบคองประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจตุรพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้นตามความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่ที่มีต่อการบริหารงานของหัวหน้าแผนกการศึกษา จึงมีผลให้เห็นถึงลักษณะของหัวหน้าแผนกการศึกษามีลักษณะผู้นำแบบใด

ความเห็นที่แสดงถึงความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่เรื่อง การปฏิบัติงานตามโครงการ การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางโครงการ การระบุหน้าที่การงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจในการบริหาร การจัดสายการบังคับบัญชา การสร้างศรัทธาในการทำงาน การทำหน้าที่แนะแนว การเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น การจัดงานร่วมกับหน่วยงานอื่น การสนับสนุนให้ครูมีการพบปะสังสรรค์ การมีการพบปะสังสรรค์กับบุคลากรอื่น การคิดค่องานแบบไม่มีพิธีการ การแจ้งผลการประเมินผลและการวัดผลให้ผู้ร่วมงานทราบ ความเห็นของคนสามกลุ่มในเรื่องลักษณะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยนำมาหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นปรากฏว่า ปลัดเทศบาลเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีลักษณะเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์ 3.10 หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนมีลักษณะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 4.00 ครูใหญ่มีความเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีลักษณะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ 2.78 แสดงว่าปลัดเทศบาลเห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีลักษณะผู้นำอยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้ ครูใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษามีลักษณะผู้นำในเกณฑ์เกือบพอใช้ได้ แต่หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนมีลักษณะผู้นำในเกณฑ์ดีมาก ซึ่งนำความเห็นนี้มาหาค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายจะเห็นว่า ปลัดเทศบาลมีค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายเท่ากับ 37.74 เปอร์เซนต์ หัวหน้าแผนกการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายเท่ากับ 20.50 เปอร์เซนต์ ครูใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์ของการกระจายเท่ากับ 37.41 เปอร์เซนต์ แสดงว่าความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่มีความใกล้เคียงกัน แต่หัวหน้าแผนกการศึกษามีความแตกต่างจากคนทั้งสองกลุ่ม

ผลการวิจัยความคิดเห็นในเรื่องลักษณะผู้นำนี้ ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกการศึกษายังไม่มีลักษณะผู้นำตามแบบประชาธิปไตยอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ควรจะเพิ่มปริมาณการปฏิบัติงานในลักษณะผู้นำให้มากขึ้น เพราะในทางปฏิบัติจะต้องถือว่าหัวหน้าหน่วยงานจะต้องเป็นผู้นำ ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน¹³ เห็นว่าการ เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีลักษณะที่ดีที่สุด และอำนวยการบริหารมากที่สุด

สรุป

การปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามลักษณะการบริหาร POSDCORB ตามความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกการศึกษาจะเป็นในรูปที่อยู่ในเกณฑ์ดีมาก จะไม่มองเห็นข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งดูจากความเห็นของปลัดเทศบาลและครูใหญ่จะปรากฏว่าส่วนมากมีความเห็นว่าการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง จากลักษณะการปฏิบัติงานบริหาร 7 ประการของหัวหน้าแผนกการศึกษาที่ปลัดเทศบาลและครูใหญ่เห็นด้วยกับหัวหน้าแผนกการศึกษาว่าปฏิบัติดีแล้วก็คือ การจัดองค์การ การอำนวยการ การจัดทำงานประมาณ ส่วนในเรื่องการวางแผน การจัดบุคคลเข้าทำงาน การประสานงาน การรายงาน ปลัดเทศบาลและครูใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการศึกษายังทำน้อยไป แต่หัวหน้าแผนกศึกษามีความเห็นว่าคุณค่าค่อนข้างมาก เมื่อดูจากลักษณะผู้นำของหัวหน้าแผนกการศึกษาตามแบบประชาธิปไตย ก็ยังมีลักษณะผู้นำที่ยังไม่อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจนัก สาเหตุที่หัวหน้าแผนกศึกษามีลักษณะกระบวนการบริหารและลักษณะผู้นำไม่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องมาจากหัวหน้าแผนกการศึกษาส่วนมากเป็นผู้ที่สูงอายุและมีอายุราชการมานาน อาศัยการทำงานโดยใจประสงค์มากกว่าที่จะศึกษาหาความรู้ในเรื่องการบริหาร จากกระบวนการบริหารงาน 7 ประการได้นำความคิดเห็นมาหาค่าเฉลี่ยของคนทั้งสามกลุ่มปรากฏว่า ปลัดเทศบาลเห็นว่าหัวหน้าแผนกการบริหารงานทั้ง 7 ประการอยู่ในเกณฑ์ 3.01 แสดงว่าทำปานกลาง หัวหน้าแผนกการศึกษาเห็นว่าตนบริหารงานทั้ง 7 ประการอยู่ในเกณฑ์ 3.73 แสดงว่าทำค่อนข้างมาก ครูใหญ่เห็นว่าหัวหน้าแผนกการบริหารงานทั้ง 7 ประการในเกณฑ์ 2.84 แสดงว่าทำเกือบปานกลาง