



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำผลการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้เป็น 2 ตอนดังนี้
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร

ตอนที่ 1 : สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุราชการ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

รายการสถานภาพ		ความถี่
เพศ	ชาย	9
	หญิง	10
	รวม	19
อายุ	36 - 40 ปี	3
	41 - 45 ปี	3
	46 - 50 ปี	4
	51 - 55 ปี	2
	56 - 60 ปี	7
รวม	19	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการสถานภาพ	ความถี่
วุฒิการศึกษาสูงสุด	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4
ปริญญาตรี	15
รวม	19
อายุราชการ	
6 - 10 ปี	1
11 - 15 ปี	-
16 - 20 ปี	4
21 - 25 ปี	2
26 ปีขึ้นไป	12
รวม	19
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง	
1 - 5 ปี	2
6 - 10 ปี	6
11 ปีขึ้นไป	11
รวม	19

จากตาราง แสดงสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด อายุราชการ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ผลการสัมภาษณ์ ปรากฏดังนี้

1. เพศ ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศหญิง และเพศชาย จำนวนใกล้เคียงกัน คือ เป็นหญิง 10 คน เป็นชาย 9 คน
2. อายุ ผู้ให้สัมภาษณ์อายุอยู่ระหว่าง 36-60 ปี โดยอยู่ในช่วงอายุ 56-60 ปี มากที่สุด คือ 7 คน รองลงมาคือ ช่วงอายุ 46-50 ปี มีจำนวน 4 คน

3. วุฒิกการศึกษาสูงสุด ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีวุฒิกศึกษาระดับปริญญาตรี คือ มีจำนวน 15 คน ที่เหลือเป็นวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
4. อายุราชการ ผู้ให้สัมภาษณ์มีอายุราชการตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป มากที่สุดคือ 12 คน รองลงมาคืออายุราชการอยู่ในช่วง 16-20 ปี มีจำนวน 4 คน
5. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ให้สัมภาษณ์ มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มากที่สุด 11 คน รองลงมาคือ ระยะเวลา 6-10 ปี มีจำนวน 6 คน

ตอนที่ 2 : กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสาร

การวิเคราะห์กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ได้แยกวิเคราะห์เป็น 2 หัวข้อใหญ่ ได้แก่ สภาพการบริหาร และปัญหาการบริหาร และได้จำแนกแต่ละหัวข้อออกเป็น 7 เรื่องย่อย ได้แก่ การวางแผน การจ้ดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ และในแต่ละหัวข้อ ได้วิเคราะห์ในค่านสภาพและปัญหา ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังนี้

สภาพการบริหาร

ก. การวางแผน

1. ประเภทของแผน

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนส่วนใหญ่มีการจัดทำแผน มีเพียงโรงเรียนเดียวซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ไม่ได้จัดทำแผน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า งานต่าง ๆ ของโรงเรียน แม้จะไม่มีแผนโรงเรียนก็จัดทำอยู่แล้ว จึงคิดว่าไม่จำเป็นจะต้องทำแผน และอีกประการหนึ่ง การที่โรงเรียนมิได้ทำแผนเนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จะทำงานอะไรก็ใช้วิธีการปรึกษากันแล้วก็ทำ ส่วนใหญ่จะไม่ได้ทำหลักฐานการทำงานไว้ ส่วนแผนที่โรงเรียนจัดทำจำแนกได้ตามรายละเอียดในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงประเภทของแผนที่โรงเรียนจัดทำ

ประเภทของแผน	จำนวนโรงเรียน
1. แผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนควบคุมกำกับ ติดตามผล	1
2. แผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนควบคุมกำกับ ติดตามผล	1
3. แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนควบคุมกำกับ ติดตามผล	1
4. แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี และแผนควบคุมกำกับ ติดตามผล	1
5. แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนควบคุมกำกับ ติดตามผล	2
6. แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี	3
รวม	9

จากตาราง พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำแผนครบทั้ง 4 แผน มีเพียง 1 โรงเรียน ที่จัดทำครบทั้ง 4 แผน และแผนที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดทำได้แก่ แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี จากการสัมภาษณ์ พบว่า แผนควบคุม กำกับ ติดตามผล โรงเรียนมิได้จัดทำไว้โดยเฉพาะแต่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการเท่านั้น

2. การกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์ และนโยบาย

รายละเอียดของแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา วัตถุประสงค์ นโยบาย ปรากฏผลจากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสาร ดังนี้

โรงเรียนส่วนใหญ่ให้สัมภาษณ์ว่า ไม่ได้กำหนดปรัชญาไว้ มีเพียง 1 โรงเรียน ที่ระบุว่ากำหนดไว้ ปรัชญาที่กำหนด คือ

"มีความรู้จริง มีความประพฤติดี และสามารถปฏิบัติตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข"

ส่วนอีก 2 โรงเรียน กำหนดไว้ในลักษณะคำขวัญ คือ

"เรียนดี มีวินัย ใฝ่คุณธรรม"

"มีระเบียบ รักสะอาด มารยาทงาม ทำความหน้าที่ มีประชาธิปไตย"

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในส่วนนี้สอดคล้องกับที่ได้ระบุไว้ในเอกสาร

สำหรับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี โรงเรียนที่กำหนดและไม่ได้กำหนดมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือกำหนดไว้ในแผน 4 โรงเรียน ส่วนที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผน 5 โรงเรียน วัตถุประสงค์ที่ปรากฏในแผน จะครอบคลุมงานบริหารโรงเรียนด้านต่าง ๆ ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร ปรากฏว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดจัดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

กลุ่มแรก กำหนดครอบคลุมงานทุกด้านของโรงเรียน คือ

1. ให้เด็กที่มีอายุในเกณฑ์บังคับในเขตบริการของโรงเรียนได้เข้าเรียน

ทุกคน

2. จะปรับปรุงงานวิชาการในเรื่องคุณภาพการเรียนการสอนทุกกลุ่ม

ประสิทธิภาพ

3. จะพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 พร้อมทั้งให้การบำรุงขวัญและกำลังใจโดยการให้คำแนะนำและนิเทศภายใน

4. จะสนับสนุนงานด้านกิจการนักเรียน โดยเฉพาะนักเรียนที่ขาดแคลน และจะลดอัตราการขาดเรียน เพื่อมิให้ขาดเรียนหรือขาดเรียนบ่อยลง โดยการประชุมผู้ปกครอง

5. จะปรับปรุงงานด้านธุรการ การเงิน โดยให้ความรู้แก่ครู อาจารย์ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิบัติงาน ได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

6. จะปรับปรุงงานด้านอาคารสถานที่ โดยการบำรุงรักษาซ่อมแซมอาคารให้ใช้ไ้คงทน หรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ เหมาะสมกับสภาพที่ใช้อยู่ร่วมกันทั้งครู และนักเรียน

7. จะสนับสนุนงานทางความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้มีการร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มที่สอง เน้นเฉพาะงานวิชาการและงานบุคลากร คือ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียน
2. เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีระเบียบ และมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลตามอุดมการณ์ของหลักสูตร

พุทธศักราช 2521

กลุ่มที่สาม เน้นเฉพาะงานงบประมาณ และการวางแผน

1. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงบประมาณ
2. ใ้เป็นแนวทาง และข้อมูลในการจัดทำแผนขอตั้งงบประมาณในปีต่อไป

ในค่านโยบาย โรงเรียนที่กำหนดและไม่ได้กำหนดมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ กำหนดไว้ในแผน 5 โรงเรียน ส่วนที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผน 4 โรงเรียน ได้เขียนคิดไว้ที่ห้องทักครู ให้ครูทราบทั่วกัน ซึ่งนโยบายที่กำหนดมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ สอดคล้องกับงานบริหารของโรงเรียนทั้ง 6 งาน แต่จะแตกต่างกันที่นโยบายของแต่ละโรงเรียน จะครอบคลุมงานด้านต่าง ๆ มากน้อยต่างกัน ซึ่งปรากฏในการวิเคราะห์แผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว และแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 แสดงนโยบายจำแนกคามโรงเรียนและลักษณะงาน

โรงเรียน	งาน วิชาการ	งาน บุคลากร	งานกิจการ นักเรียน	งานธุรการ การเงิน	งานอาคาร สถานที่	งานความ สัมพันธ์ชุมชน
ที่ 1	+	+			+	+
ที่ 2	+	+	+			+
ที่ 3	+	+	+		+	+
ที่ 4	+		+		+	+
ที่ 5	+	+	+		+	+

จากตาราง พบว่า ทุกโรงเรียนจะมีการกำหนดนโยบายงานวิชาการและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนงานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานอาคารสถานที่ จะมีส่วนที่แตกต่างกัน ไม่มีโรงเรียนใดกำหนดนโยบายคานงานธุรการ-การเงิน

ในค่านโยบายนี้ จากการสัมภาษณ์ พบว่า นโยบายที่โรงเรียนยึดถือเป็นหลักในการวางแผนนั้น ได้แก่ นโยบายของโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาว แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในคานงานที่สนองนโยบายของโรงเรียน ปรากฏดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงโครงการที่สนองนโยบายจำแนกตามโรงเรียนและลักษณะงาน

โรงเรียน	งานวิชาการ		งานบุคลากร		งานกิจกรรมนักเรียน		งานธุรการการเงิน		งานอาคารสถานที่		งานสัมพันธ์ชุมชน			
	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา	โครงการ นโยบาย แก้ ปัญหา พัฒนา		
แฉกพัฒนา														
ระยะยาว														
ร.ร.ที่ 1	+	5	4	+	-	2	+	2	2	-	2	+	-	2
ร.ร.ที่ 2	-	6	20	-	-	-	-	2	5	-	1	1	-	-
รวม		11	24		-	2		4	7		2	1		3
แฉกพัฒนา ประจำปี														
ร.ร.ที่ 1	+	2	1	+	-	1	-	1	3	-	0	1	+	1
ร.ร.ที่ 2	+	3	4	+	-	3	+	1	5	-	1	2	-	2
ร.ร.ที่ 3	+	4	-	+	3	-	+	4	1	-	3	-	+	2
ร.ร.ที่ 4	+	2	4	-	1	6	+	-	-	-	0	-	+	2
ร.ร.ที่ 5	-	7	1	-	-	2	-	2	6	-	4	2	-	2

ตารางที่ 6 (ต่อ)

โรงเรียน	งานวิชาการ		งานบุคลากร		งานศึกษาดูงาน		งานนิเทศการ		งานบริการนักเรียน		งานอาคารสถานที่		งานสัมพันธ์ชุมชน	
	โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	นโยบาย โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	นโยบาย โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	นโยบาย โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	นโยบาย โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	นโยบาย โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	นโยบาย โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	โครงการ แก พัฒนา ปัญหา	นโยบาย โครงการ แก พัฒนา ปัญหา
ร.ร.ที่ 6	-	2	-	1	-	1	5	-	1	2	-	-	-	-
รวม	18	12	4	13	9	20	7	7	9	7	7	7	2	8
แบบปฏิบัติ														
การประจำปี														
ร.ร.ที่ 1	-	3	-	-	3	3	-	-	-	-	3	1	-	1
ร.ร.ที่ 2	-	2	1	-	1	3	-	1	-	1	1	1	-	1
ร.ร.ที่ 3	-	2	3	-	1	5	-	1	2	2	1	2	-	4
ร.ร.ที่ 4	-	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ร.ร.ที่ 5	-	6	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	21	29	-	4	5	11	3	1	3	6	3	6	3	6

เครื่องหมาย + หมายถึง มีการกำหนดนโยบาย
- หมายถึง ไม่มีการกำหนดนโยบาย

จากตาราง พบว่า ในจำนวนโรงเรียนที่กำหนดคนโยบายไว้ เป็นรายลักษณะอักษร มีโครงการที่รองรับทุกคนโยบาย จำนวน 4 โรงเรียน โดยแยกเป็นแผนพัฒนาโรงเรียน ระยะยาว 1 โรง และแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี 3 โรง และมี 1 โรงเรียนในแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปีมีโครงการรองรับเฉพาะบางนโยบาย ส่วนโรงเรียนที่ไม่ได้ กำหนดคนโยบายไว้ แต่มีการจัดทำโครงการในแผนพัฒนาโรงเรียนระยะยาวมี 1 โรงเรียน แผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี 2 โรง และแผนปฏิบัติการประจำปี 5 โรง

ในจำนวนโรงเรียนที่จัดทำโครงการ มีทั้งโครงการในลักษณะแก้ปัญหา และพัฒนา เป็นที่น่าสังเกตว่าโรงเรียนมีโครงการในลักษณะการพัฒนาในบางงาน มากกว่าโครงการ สำหรับแก้ปัญหา

นอกจากวัตถุประสงค์ นโยบาย แล้วยังมีอีก 1 โรงเรียนที่ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบาย แต่กำหนดเป้าหมายไว้ โดยแยกเป็น

1. เป้าหมายด้านปริมาณ เป็นเป้าหมายด้านอาคารสถานที่และครุภัณฑ์
2. เป้าหมายด้านคุณภาพ ระบุว่านักเรียนไม่ต่ำกว่า 80% มีความรู้ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ โดยกลุ่มทักษะไม่ต่ำกว่า 50% กลุ่มอื่น ๆ ไม่ต่ำกว่า 70%
3. เป้าหมายด้านบริหาร เป็นเป้าหมายด้านบุคลากร ซึ่งจะทำการนิเทศ ติดตาม พัฒนามูลสารกร จัดอบรมและจัดสวัสดิการ

3. การดำเนินการตามขั้นตอนของการวางแผน

ก) ขั้นตอนวางแผน การวางแผนของโรงเรียนดำเนินการในรูปคณะกรรมการ กิจกรรมที่ทุกโรงเรียนทำเหมือนกันในขั้นนี้ คือ การจัดเตรียมข้อมูลและการแต่งตั้งคณะกรรมการ แต่องค์ประกอบของคณะกรรมการจะแตกต่างกัน คือ โรงเรียนจำนวน 4 โรง คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างาน และครูผู้สอน ที่เหลืออีก 5 โรง มีรูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 ประกอบด้วยผู้บริหาร และหัวหน้างาน

รูปแบบที่ 2 ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครูผู้สอน

รูปแบบที่ 3 ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูวิชาการ

รูปแบบที่ 4 ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าสายชั้น และครูผู้สอน

รูปแบบที่ 5 ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่ม ประสภการณ์ หัวหน้าสายชั้น และครูผู้สอน

ข) ชั้นวางแผน โรงเรียนส่วนใหญ่จัดกิจกรรมในชั้นวางแผน ดังนี้

1. ประชุมคณะครู ลักษณะการประชุมจะแตกต่างกันออกไป ดังนี้

1.1 ประชุมครูทั้งโรงเรียน เพื่อพิจารณาถึงปัญหาในรอบปีที่ผ่านมา และให้ครูเสนอโครงการที่จะทำ ในรอบปีต่อคณะกรรมการ โรงเรียนส่วนใหญ่ คือ 6 โรงเรียน ปฏิบัติในลักษณะนี้

1.2 ประชุมครูทั้งโรงเรียน เพื่อชี้แจงนโยบายแล้ว แบ่งกลุ่มย่อย ตามกลุ่มประสภการณ์ เพื่อประชุมปรึกษาว่าในปีต่อไปจะทำกิจกรรมอะไรบ้าง โดยใช้คู่มือการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นแนวทาง แล้วเสนอโครงการต่อคณะกรรมการ

1.3 ประชุมหัวหน้างาน และฝ่ายวิชาการ เพื่อหาข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาว่า มีงานที่จะต้องแก้ไขอย่างไร เพื่อนำมาจัดทำโครงการ

1.4 ประชุมเฉพาะหัวหน้าสายชั้น แล้วหัวหน้าสายชั้นประชุมครู ในสาย เพื่อหาข้อสรุปว่า ครูในสายต้องการจะทำอะไรบ้างในปีการศึกษาต่อไป และมีปัญหาอะไรบ้างในรอบปีที่ผ่านมา หัวหน้าสายชั้นสรุป และส่งข้อมูลให้คณะกรรมการวางแผน

2. คณะกรรมการวางแผนพิจารณาข้อมูลที่ได้รับและพิจารณาเลือก โครงการที่ฝ่ายต่าง ๆ เสนอมา โดยใช้เกณฑ์พิจารณาดังนี้

2.1 เป็นโครงการที่จำเป็น

2.2 สามารถแก้ปัญหาได้

2.3 สามารถปฏิบัติได้

2.4 เหมาะสมกับทรัพยากรของโรงเรียน

หลังจากนั้น จึงจัดทำเป็นรูปเล่ม และมีโรงเรียนที่ปฏิบัติแตกต่างกันไป 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนนำโครงการที่คณะกรรมการวางแผนจัดทำเสนอที่ประชุม เพื่อให้ความเห็นชอบและปรับปรุงแก้ไขก่อนทำรูปเล่ม

ในการวางแผนของทุกโรงเรียน สิ่งที่โรงเรียนยึดถือเป็นหลักในการวางแผน จัดเป็นกลุ่มใดดังนี้

1. ยึดถือนโยบาย หลักสูตร สภาพปัญหา และวงเงินที่ได้รับเป็นหลัก ซึ่งกลุ่มนี้เป็นโรงเรียนส่วนใหญ่ คือ 6 โรงเรียน

2. ยึดถือนโยบาย หลักสูตร และสภาพปัญหาเป็นหลักมีโรงเรียนในกลุ่มนี้ 4 โรงเรียน

3. จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน

ก) ขั้นตอนการตามแผน

ในขั้นตอนนี้ กิจกรรมที่โรงเรียนจัดทำ ได้แก่ การมอบหมายงาน รูปแบบที่โรงเรียนดำเนินการ คือ

1. มอบให้ผู้อำนวยการ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการนั้น และแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามโครงการเพิ่มให้ในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทั้งผู้บริหารและหัวหน้างาน เป็นผู้ควบคุม กำกับ ติดตาม โรงเรียนครึ่งหนึ่ง คือ 5 โรงเรียน ใช้วิธีการนี้

2. มอบให้ผู้อำนวยการ มีความสามารถ และเหมาะสมเป็นเจ้าของโครงการ และแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการ โรงเรียนใช้วิธีนี้เป็นลำดับรองลงมา คือ 2 โรงเรียน

3. มอบให้หัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ โดยแต่งตั้งคณะทำงานให้ช่วยดำเนินการ มีโรงเรียนใช้วิธีนี้ 1 โรงเรียน

4. ทำงานเป็นทีม โดยไม่แบ่งเป็นงาน ให้ช่วยกันทำทุกฝ่าย มีโรงเรียนที่ใช้วิธีนี้ 1 โรงเรียน

5. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ โดยมีผู้ช่วยที่รับผิดชอบงานนั้น และหัวหน้าโครงการ ดำเนินการร่วมกัน มีโรงเรียนที่ใช้วิธีนี้ 1 โรงเรียน

ในค่านผลของการปฏิบัติงานตามแผน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

ง) ขั้นตอนประเมินผล

การประเมินผลของโรงเรียน สามารถจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. พิจารณาจากผู้ที่ทำการประเมิน สามารถจัดได้ 3 แบบ คือ
 - 1.1 ผู้บริหาร เป็นผู้ประเมิน โดยมีคณะกรรมการประเมินผล หรือหัวหน้างาน หรือครูร่วมประเมินด้วย รูปแบบนี้มีโรงเรียนใช้มากที่สุด คือ 4 โรงเรียน
 - 1.2 ผู้บริหาร เป็นผู้ประเมินเอง วิธีนี้ใช้เป็นที่อันดับรองลงมา มีโรงเรียนใช้วิธีนี้ 3 โรงเรียน
 - 1.3 ประชุมครู เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนใช้วิธีนี้ 2 โรงเรียน

2. พิจารณาตามระยะเวลาที่ทำการประเมิน
 - 2.1 ประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ โรงเรียนส่วนใหญ่คือ 6 โรงเรียน ใช้วิธีการนี้
 - 2.2 ประเมินก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และสิ้นสุดโครงการ ซึ่งโรงเรียนส่วนน้อย คือ 3 โรงเรียน ใช้วิธีการนี้

ในการประเมินผลของโรงเรียน ไม่มีรูปแบบที่กำหนดไว้อย่างครอบคลุม โรงเรียนส่วนใหญ่ระบุว่าใช้วิธีการสังเกต

อย่างไรก็ดี นอกจากข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนตั้งไค้กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ผู้ให้สัมภาษณ์ยังไ้ให้ความเห็นและทัศนคติที่น่าสนใจ ดังนี้

1. นโยบายของเจ้าสังกัดจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามผู้บริหาร ซึ่งบางโรงเรียนเห็นว่าเป็นนโยบายที่ไม่แน่นอน จึงยึดถือแต่นโยบายของโรงเรียนเอง
2. การให้ครูเสนอโครงการของแต่ละคนขึ้นมา เป็นการให้ครูสร้างงานเอง ครูจึงอยากทำให้สำเร็จมากกว่าสิ่งที่บอกให้ทำ

ข. การจัดองค์การ

ในการศึกษาเรื่องการจัดองค์การไ้ศึกษาในเรื่องการจัดแผนภูมิองค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง การบริหารงานในรูปโครงการ และการสื่อสาร

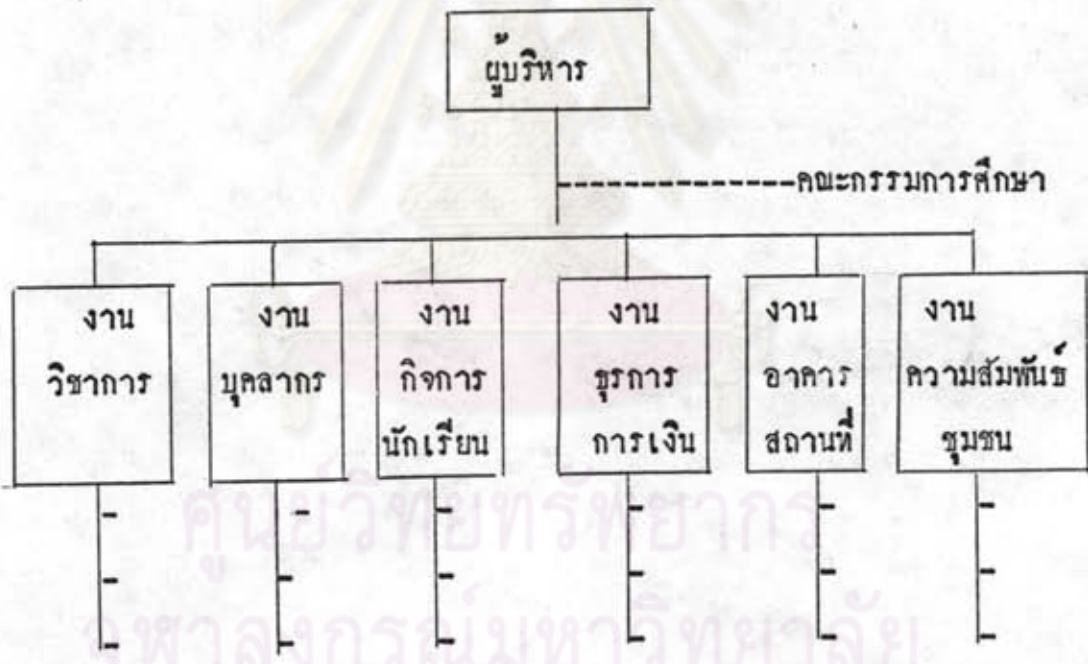
1. แผนภูมิการจ้จัดองค์การ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ทุกโรงเรียนมีแผนภูมิการจ้จัดองค์การ

โดยโครงสร้างของโรงเรียนส่วนใหญ่ ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างานทั้ง 6 งาน และสมาชิกของแต่ละงาน โดยมีคณะกรรมการศึกษาเป็นที่ปรึกษา โรงเรียนที่มีโครงสร้างแบบนี้มี 6 โรงเรียน ส่วนที่เหลืออีก 4 โรงเรียน มี 2 โรงเรียน มีผู้ช่วยผู้บริหาร 1 คน และอีก 2 โรงเรียน มีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 คน รายละเอียดรูปแบบการจัดองค์การทั้ง 3 แบบ จากการวิเคราะห์ เอกสาร ปรากฏดังนี้

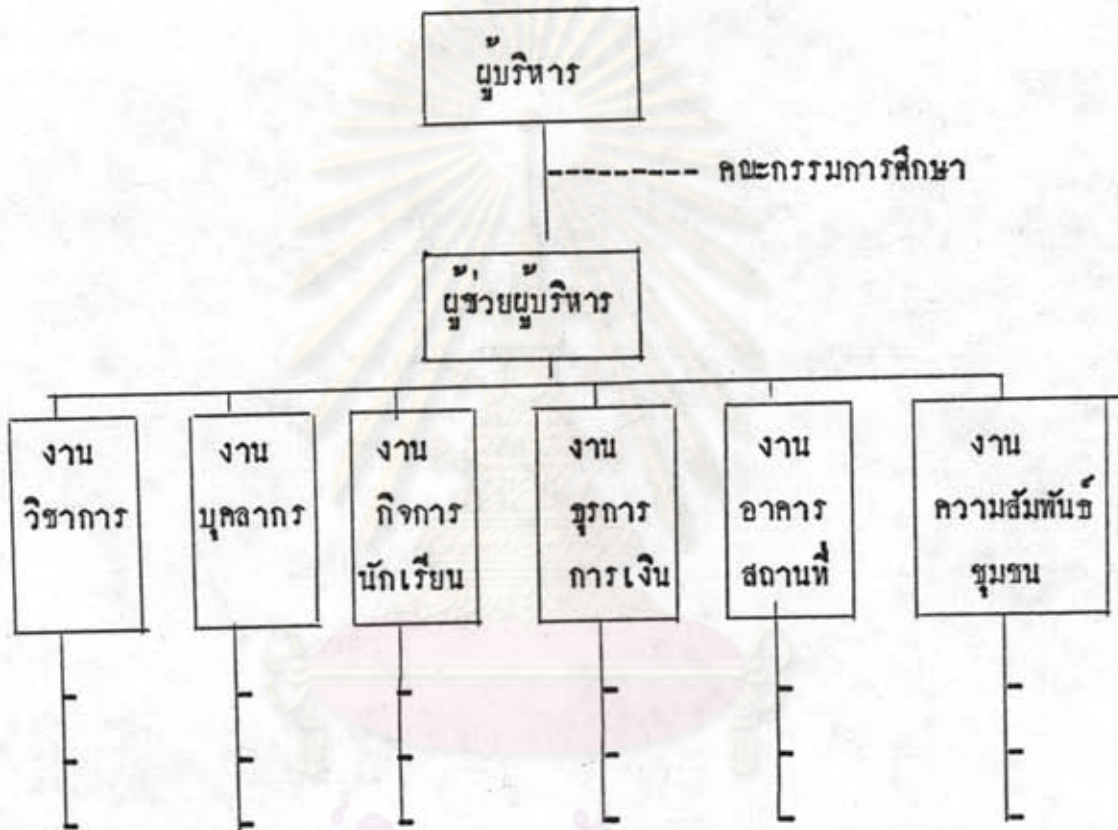
แบบที่ 1 เป็นแบบที่ไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารรับผิดชอบงานทั้ง 6 งาน ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1
การจัดองค์การแบบไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน



แบบที่ 2 เป็นแบบที่มีผู้ช่วยผู้บริหาร 1 คน และแบ่งงานบริหารโรงเรียน
ออกเป็น 6 งาน ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2
การจัดองค์การแบบมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 1 คน

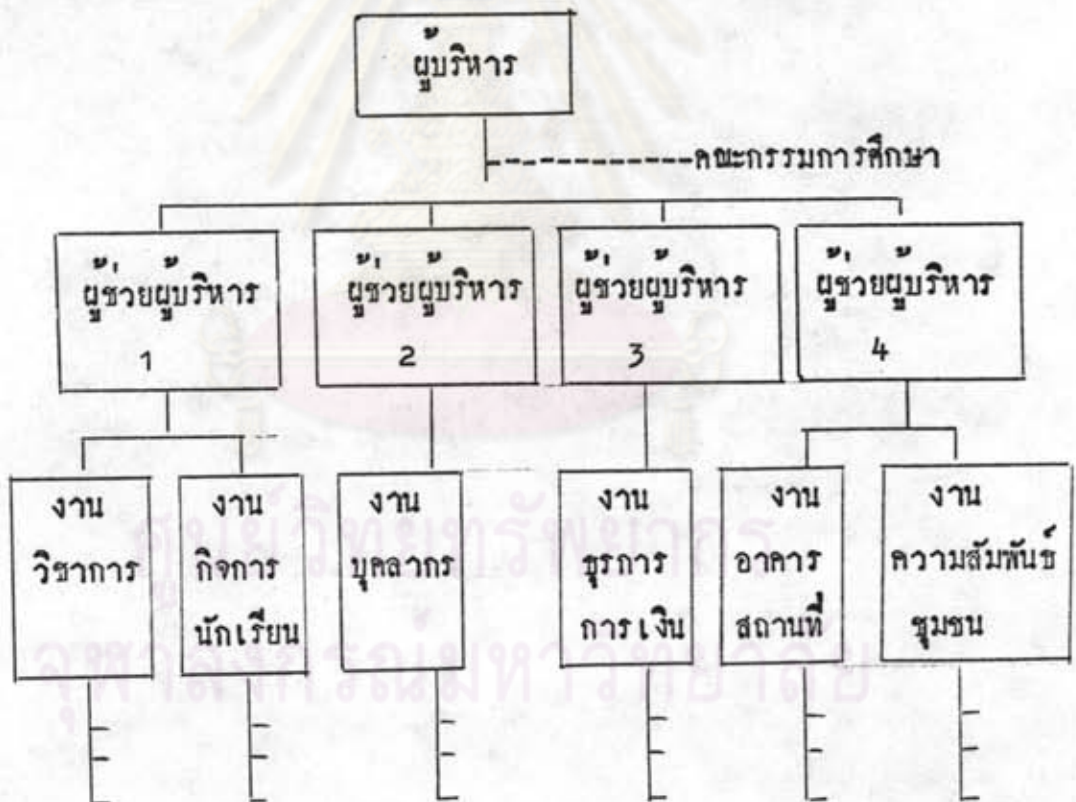


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

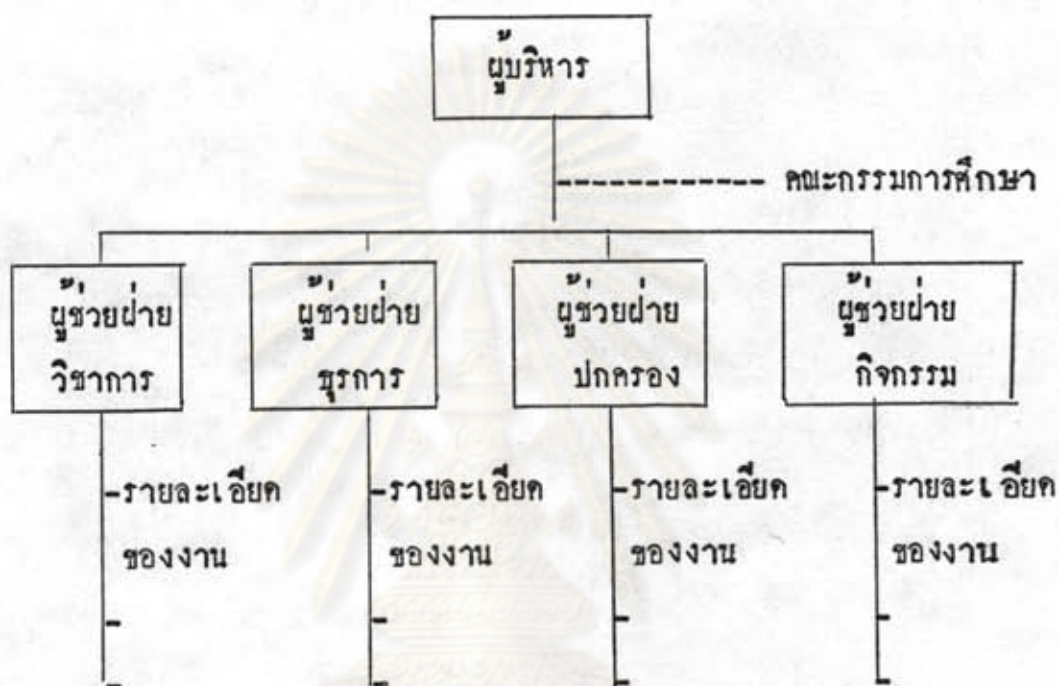
แบบที่ 3 เป็นแบบที่มีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 คน ดังกล่าวแล้วว่า มีโรงเรียนในรูปแบบดังกล่าวอยู่ในขณะนี้ 2 โรง ซึ่งในข้อเท็จจริง 1 โรงเรียน มีผู้ช่วยผู้บริหารตามตำแหน่งที่ได้รับอนุมัติแล้วเพียง 3 คน ตำแหน่งที่ 4 ซึ่งอยู่ระหว่างขออนุมัติให้ครูผู้สอนทำหน้าที่แทนไปก่อน ในการแบ่งงานของผู้ช่วยผู้บริหาร 4 ฝ่าย นั้นแตกต่างกันในรายละเอียดซึ่งอาจแยกเป็น 2 แบบย่อย คือแบบที่ 3.1 และแบบที่ 3.2 ดังแผนภูมิที่ 3 และแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 3

การจัดองค์การแบบมีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 คน (แบบที่ 3.1)



แผนภูมิที่ 4
การจัดองค์การแบบมีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 คน (แบบที่ 3.2)

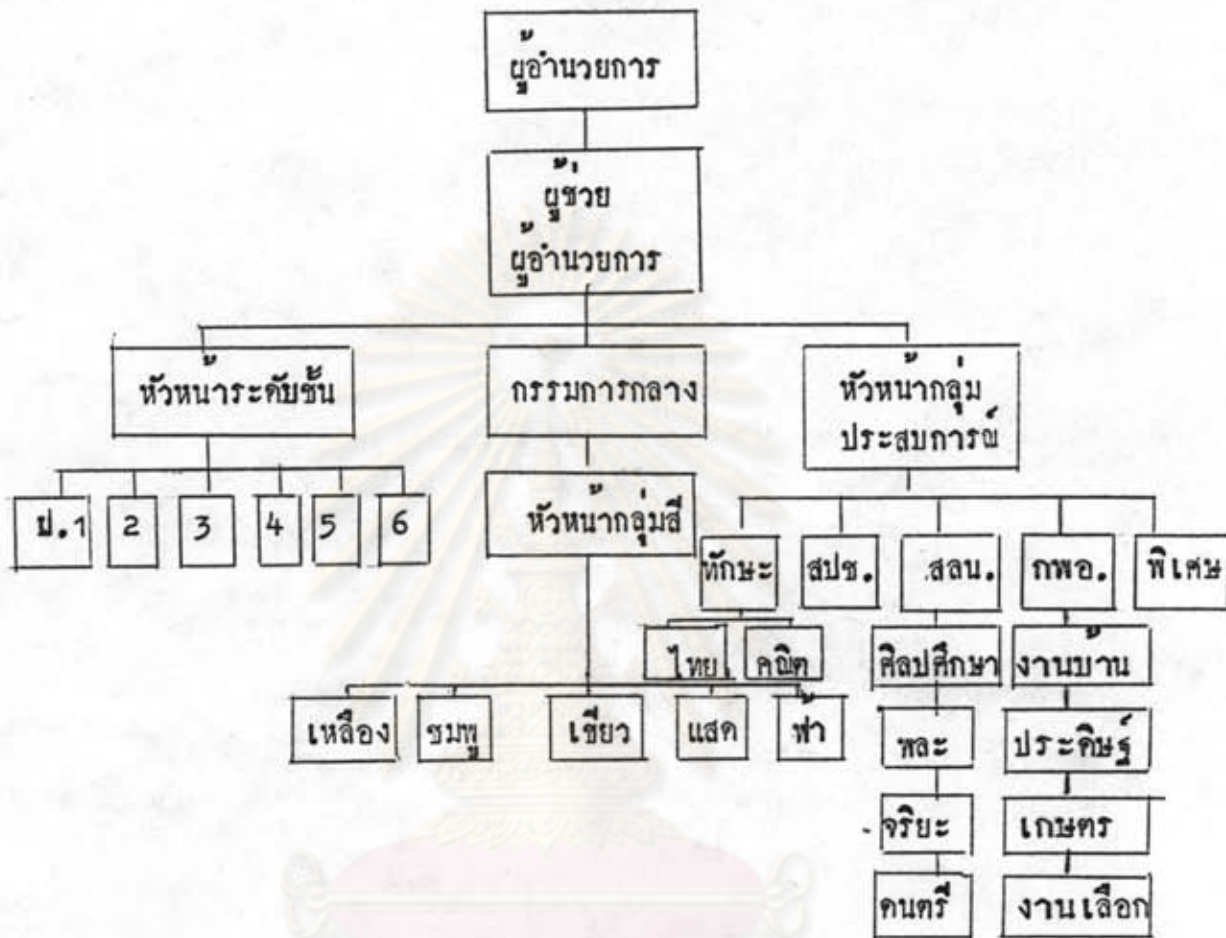


รูปแบบที่ 3.2 นี้เป็นรูปแบบที่โรงเรียนอนุบาลไชยบุรี และในการบริหารงาน การเรียนการสอน โรงเรียนอนุบาลยังได้ใช้โครงสร้างการบริหารในรูปแบบพิเศษเพิ่มเติม ดังแผนภูมิที่ 5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5

การจัดองค์การแบบมีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 คน (แบบพิเศษ)



จากการวิเคราะห์เอกสาร ยังได้พบว่า โรงเรียนต่าง ๆ ใ้ระบุชื่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทุกตำแหน่งไว้ในแผนภูมิองค์การอย่างชัดเจน นอกจากนั้น ยังได้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งและแต่ละงานไว้ ยกเว้น 1 โรงเรียนที่ไม่ได้กำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร

การบริหารงานในรูปโครงการ นอกเหนือจากการบริหารงานตามสายงานปกติ โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้จัดทำมีเพียง 1 โรงเรียน ที่มีการดำเนินการโดยให้ครูเขียนโครงการเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติแล้วแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ระหว่างดำเนินการให้รายงานผู้บริหารโดยตรง และผู้บริหารจะติดตามโครงการตลอด ซึ่งการบริหารงานในรูปนี้ไม่พบว่ามีความจำเป็นเท่าใด

2. การสื่อสาร

วิธีการสื่อสารในโรงเรียน โรงเรียนทุกโรงเรียนใช้วิธีการสื่อสารหลายวิธี ผสมผสานกัน และรูปแบบที่โรงเรียนใช้ปรากฏดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงวิธีการสื่อสาร

วิธีการ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการจัด			รวม
	1	2	3	
	1. ผู้บริหารแจ้งข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ให้คณะครูรับทราบทางเดียว	1	8	
2. ผู้บริหารให้ข่าวสาร และเปิดโอกาสให้คณะครูเสนอข้อมูลย้อนกลับ	1	8	1	10
3. คณะครูสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นไปยังระดับผู้บริหาร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารซึ่งกันและกัน	1	8	-	9
4. คนที่อยู่ในระดับตำแหน่งเหมือนกันประชุมปรึกษาร่วมกัน	1	8	1	10
5. เชิญหัวหน้าระดับชั้นประชุมแล้ว ให้หัวหน้าระดับชั้นประชุมสมาชิกในสายต่อ	1	-	-	1

จากตาราง พบว่าทุกโรงเรียนใช้มากกว่า 1 วิธีการ คือ แบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน แบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1, 2, 3 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 8 โรงเรียน แบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1, 2 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุดมี 3 วิธี คือ วิธีที่ 1, 2 และ 4 รองลงมาคือ

ในด้านการให้ข่าวสารแก่ครู โรงเรียนใช้หลายวิธีการด้วยกัน ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงวิธีการให้ข่าวสารแก่ครู

วิธีการให้ข่าวสาร	จำนวนโรงเรียนจำแนกตาม รูปแบบการจัด						รวม
	1	2	3	4	5	6	
1. ทิศประกาศให้ครูทราบ	5	1	1	1	-	-	8
2. เวียนหนังสือราชการแล้วให้ลงนาม รับทราบ	5	1	1	1	1	-	9
3. ให้ข้อมูลด้วยวาจา	5	1	1	1	1	1	10
4. จัดประชุมประมาณเดือนละ 1-2 ครั้ง	5	1	1	1	1	1	10
5. จัดทำเป็นหนังสือข่าวสารของโรงเรียน ประเภทแผนพับ	-	1	1	-	1	-	3
6. ใช้เสียงตามสาย	-	-	1	1	-	-	2

จากตาราง พบว่าทุกโรงเรียนใช้วิธีการมากกว่า 1 วิธี คือ

แบบที่ 1 ใช้วิธีที่ 1, 2, 3 และ 4 มีโรงเรียนใช้วิธีการในแบบนี้มากที่สุด

คือ 5 โรงเรียน

แบบที่ 2 ใช้วิธีที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 มีโรงเรียนใช้วิธีการในแบบนี้ 1 โรงเรียน

แบบที่ 3 ใช้วิธีที่ 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 มีโรงเรียนใช้วิธีการแบบนี้ 1 โรงเรียน

แบบที่ 4 ใช้วิธีที่ 1, 2, 3, 4 และ 6 มีโรงเรียนใช้วิธีการในแบบนี้ 1 โรงเรียน

แบบที่ 5 ใช้วิธีที่ 2, 3, 4 และ 5 มีโรงเรียนใช้วิธีการในแบบนี้ 1 โรงเรียน

แบบที่ 6 ใช้วิธีที่ 3 และ 4 มีโรงเรียนใช้วิธีการในแบบนี้ 1 โรงเรียน

วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีที่ 3 และ 4 รองลงมาคือ วิธีที่ 2

การประชุมของโรงเรียนส่วนใหญ่จัดขึ้นโดยมีหลายวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจำแนก
ได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงวัตถุประสงค์ของการประชุม

วัตถุประสงค์ของการประชุม	จำนวนโรงเรียนจำแนกตาม				รวม
	รูปแบบการจัด				
	1	2	3	4	
1. เพื่อแจ้งขอราชการ	6	2	1	1	10
2. เพื่อหารือการพัฒนาโรงเรียน	6	2	1	1	10
3. เพื่อหารือการพัฒนาการเรียนการสอน	6	2	1	-	9
4. เพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	6	-	1	-	7
5. เพื่อตั้งเงื่อนไขระเบียบวินัย	-	-	1	-	1

จากตารางที่ 7 พบว่า ทุกโรงเรียนใช้วิธีการมากกว่า 1 วิธี ขึ้นไป คือ
แบบที่ 1 โรงเรียนส่วนใหญ่ คือ 6 โรงเรียน จัดประชุมโดยมีวัตถุประสงค์ตาม
ข้อ 1, 2, 3 และ 4

แบบที่ 2 โรงเรียนจำนวน 2 โรงเรียน จัดประชุมโดยมีวัตถุประสงค์ตามข้อ 1
2 และ 3

แบบที่ 3 โรงเรียนจำนวน 1 โรงเรียน จัดประชุมโดยมีวัตถุประสงค์ตามข้อ 1
2, 3, 4, และ 5

แบบที่ 4 โรงเรียนจำนวน 1 โรงเรียน จัดประชุมโดยมีวัตถุประสงค์ตามข้อ 1
และ 2

วัตถุประสงค์ที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ ข้อ 1 และ 2 รองลงมาคือ ข้อ 3

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการประชุมของโรงเรียน ซึ่ง
ทุกโรงเรียนบันทึกเฉพาะใจความสำคัญนั้น ๆ เท่านั้น ในการประชุมของโรงเรียนแต่
ละครั้ง มีเรื่องที่ประชุม ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงจำนวนครั้ง ลักษณะการประชุม และเรื่องที่ประชุม จำแนกเป็น
โรงเรียน

โรงเรียน	จำนวน ครั้งที่ ประชุม	ลักษณะการประชุม			เรื่องที่ประชุม				
		ประชุม ครูทั้ง ร.ร.	ประชุม กลุ่ม	แจ้งขอ ราชการ	มอบ หมาย งาน	พัฒนา การ เรียน การ สอน	พัฒนา ร.ร.	งาน พิธี	การ เงิน
ที่ 1	13	13	-	11	2	6	5	2	6
ที่ 2	18	16	2	12	3	8	6	2	1
ที่ 3	12	12	-	12	1	5	5	1	2
ที่ 4	15	15	-	12	1	7	5	2	-
ที่ 5	12	12	-	12	1	4	4	1	-
ที่ 6	28	28	-	12	7	4	4	3	2
ที่ 7	10	10	-	9	1	-	-	-	-
ที่ 8	14	14	-	12	2	5	3	1	-
ที่ 9	16	12	4	12	-	8	4	2	4
ที่ 10	39	12	27	12	8	17	8	4	-
	177	144	33	116	26	64	44	18	15

จากตาราง พบว่าโรงเรียนที่จัดประชุมมากที่สุดมีจำนวน 39 ครั้ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประชุมกลุ่มย่อยมากกว่าการประชุมครูทั้งโรงเรียน รองลงมาคือ 28 ครั้ง และน้อยที่สุด คือ 10 ครั้ง สำหรับเรื่องที่ประชุมเป็นการแจ้งขอราชการมากที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาการเรียนการสอน และที่น้อยที่สุด คือเรื่องการเงินของโรงเรียน

ในการประชุมกลุ่มย่อยของโรงเรียนเป็นการประชุมของคณะบุคคล คือไปนี้

ประชุมคณะทำงานกลุ่มประสมการต่าง ๆ	15 ครั้ง
ประชุมหัวหน้าระดับชั้น	12 ครั้ง
ประชุมหัวหน้างาน	4 ครั้ง
ประชุมคณะกรรมการโครงการอาหารกลางวัน	1 ครั้ง
ประชุมคณะทำงานวิชาการ	1 ครั้ง

จากการศึกษารายงานการประชุมของโรงเรียน นอกจากการแจ้งขอราชการแล้วยังพบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. โรงเรียนส่วนใหญ่มีการพัฒนาบุคลากร โดยส่งครูเข้ารับการอบรม ซึ่งบางโรงเรียนจะให้เงินค่าพาหนะเป็นสวัสดิการแก่ครู นอกจากนี้เมื่อกลับมาแล้ว บางโรงเรียนให้ครูเข้ารับการอบรม รายงานให้คณะครูฟัง
2. โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นตัวแทนของกลุ่มโรงเรียนในการส่งเข้าประกวดกิจกรรมต่าง ๆ
3. โรงเรียนส่วนใหญ่เน้นเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ราชการของครู การขอปรับปรุงตำแหน่งการ เบิกเงินสวัสดิการ
4. โรงเรียนบางโรงเรียนขอให้ครูปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
5. ผู้บริหารบางโรงเรียนมักจะเล่าถึงโทษทางวินัยที่ครูโรงเรียนอื่นถูกลงโทษ และในโรงเรียนเดียวกันนี้ มีการเปลี่ยนครูผู้สอนประจำชั้นระหว่างปี นอกจากนี้ยังเน้นการเร่งรัดคุณภาพให้กระทำตลอดปี
6. โรงเรียนส่วนใหญ่เน้นเรื่องความสะอาด และมารยาทนักเรียน
7. โรงเรียนมีการสรุปปัญหาการเรียนการสอนในชั้นต่าง ๆ

8. โรงเรียนบางโรงเรียนมีเงินมูลนิธิ และใ้คนำคอกเบี้ยมาใช้จ่าย

9. โรงเรียนบางโรงเรียน กล่าวถึง การจัดทำแผนต่าง ๆ ของโรงเรียน
มอบหมายงานในการจัดทำแผนและการติดตาม ประเมินผล ใ้หัวหน้างานรายงานผล
ใ้ผู้บริหารทราบทุกโครงการ

10. โรงเรียนเน้นเรื่องการเสริมสร้างคุณธรรม มารยาทนักเรียน ซ้อมมูล
เกี่ยวกับตัวนักเรียน

สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประชุมทุกโรงเรียนปฏิบัติเหมือนกัน คือ ผู้บริหาร เป็น
ผู้ชี้แจงขอทราบเพียงฝ่ายเดียวในช่วงแรกของการประชุม จากนั้นเปิดโอกาสใ้คณะครู
ร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม และเปิดโอกาสใ้คณะครูเสนอแนะโครงการใหม่ ๆ

ค. การบริหารงานบุคคล

ในเรื่องการบริหารงานบุคคล ได้ศึกษาเรื่องกรมขหมายงาน การบำรุง
รักษาและการพัฒนาบุคลากร

1. การมอบหมายงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องการมอบหมายงานนั้น
ได้แยกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1 ด้านการจัดครูเข้าสอน

1.2 ด้านการมอบหมายงานอื่น

รายละเอียดวิธีการที่ใช้ด้านการจัดครูเข้าสอน โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการ
จัดหลายวิธี ปรากฏถึง ตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงวิธีการจัดครูเขาสอน

วิธีการจัดครูเขาสอน	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการจัด						รวม
	1	2	3	4	5	6	
1. ประชุมคณะครูแล้วจัดตามมติที่ประชุม	3	-	2	1	-	-	6
2. ให้อครูเลือกสอนตามความถนัดและความสนใจ	3	-	2	1	-	1	7
3. ผู้บริหารสั่งการเองโดยคำนึงถึงความถนัด ความสามารถ และประสบการณ์	-	2	2	-	1	-	5
4. ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้จัดโดยคำนึงถึงความถนัด และความเหมาะสม	-	2	-	1	-	-	3

จากตารางพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดครูเขาสอนหลายวิธีการ มีเพียง 2 โรงเรียนที่ใช้วิธีการเดียว วิธีการที่ใช้มีดังนี้

- แบบที่ 1 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 และ 2 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 3 โรงเรียน
 - แบบที่ 2 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 3 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 2 โรงเรียน
 - แบบที่ 3 ใช้ 3 วิธี คือ วิธีที่ 1, 2 และ 3 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 2 โรงเรียน
 - แบบที่ 4 ใช้ 3 วิธี คือ วิธีที่ 1, 2 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 - แบบที่ 5 ใช้ 1 วิธี คือวิธีที่ 3 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 - แบบที่ 6 ใช้ 1 วิธี คือ วิธีที่ 2 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
- วิธีการที่โรงเรียนนิยมใช้มากที่สุด คือ วิธีการที่ 2 และรองลงมาคือ วิธีการ

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลเพิ่มเติมว่า ในโรงเรียนที่ผู้บริหารสั่งการเอง ผู้บริหาร ซึ่งให้สัมภาษณ์ระบุว่า ตนจะไม่ให้ครูเลือกเอง แต่จะใช้วิธีเผด็จการ เพราะคิดว่า การตามใจจะทำให้ไม่ไ้คนที่เหมาะสม เมื่อเห็นว่าคนไหนเหมาะสมที่จะสอนอะไรก็จัดให้เลย และไ้กล่าวเสริมว่าตนเองเข้มงวดมากในเรื่องการสอนของครู จะไม่ยอมปล่อยให้ทำอะไรตามใจ

ส่วนโรงเรียนที่ไ้รูปแบบผู้บริหารสั่งการเอง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมใน ด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ จัดแล้วแจกกระดาษรับทราบ ในวิชาพิเศษอาจจะให้ครูเลือกตามความถนัดและความสนใจ ผู้ให้สัมภาษณ์ไ้กล่าวเสริมว่าการที่โรงเรียนจัดให้ครูสอนประจำชั้น ไม่ให้สอนเป็นรายวิชา เนื่องจากมีความเห็นว่า การสอนรายวิชาครูไม่ไ้คิดตามคุณแลเด็กเท่าที่ควร หมกขัวโมง สอนก็ออกไปไ้ถือว่าหมดภาระหน้าที่ซึ่งผลเสียที่จะตามมา คือ มารยาทของเด็กในชั้นเรียน ไม่ไ้เท่าที่ควร และบางครั้งเด็กกำลังทำงานไ้เพียงครึ่งขัวโมงก็ตองเลิกทำไป ขาดความต่อเนื่อง แต่ถาให้ครูประจำชั้น ครูสามารถยืดหยุ่นเวลาไ้ ทำให้เด็กประสบความสำเร็จมากขึ้น และมารยาทดีขึ้น การควบคุมชั้นเรียนค่อนข้างดี ส่วนวิชาพิเศษจะจัดครูให้โดยเฉพาะ

คานการมอบหมายงานอื่น ๆ นอกจากการจัดครูเข้าสอน ส่วนใหญ่ไ้หลายวิธี ผสมผสานกัน ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงวิธีการมอบหมายงาน

วิธีการมอบหมายงาน	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการจัก						รวม
	1	2	3	4	5	6	
1. ผู้บริหารสั่งการเองโดยคำนึงถึง ความถนัดและความสามารถ	4	—	1	1	—	1	7
2. จักตามมติที่ประชุม	4	2	1	—	—	—	7
3. มอบหมายตามความสมัครใจ	4	2	—	1	1	—	8

จากตารางพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการมากกว่า 1 วิธีขึ้นไปมีเพียง
1 โรงเรียนที่ใช้วิธีเดียว วิธีการที่ใช้มีดังนี้

แบบที่ 1 ใช้ 3 วิธี คือ วิธีที่ 1, 2 และ 3 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 4 โรงเรียน

แบบที่ 2 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 2 และ 3 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 2 โรงเรียน

แบบที่ 3 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 และ 2 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน

แบบที่ 4 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 และ 3 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน

แบบที่ 5 ใช้ 1 วิธี คือ วิธีที่ 3 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน

แบบที่ 6 ใช้ 1 วิธี คือ วิธีที่ 1 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน

จำนวนโรงเรียนที่ใช้แต่ละวิธีการใกล้เคียงกัน

การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร ได้พิจารณาในด้านการสร้างขวัญ และกำลังใจ การ
อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และการจูงใจให้ครูทำงานด้วยความเต็มใจ

วิธีการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน ผู้ให้สัมภาษณ์ใช้วิธีการ
หลาย วิธี ดังตารางที่ 13

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 แสดงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ

วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการจัด					รวม
	1	2	3	4	5	
1. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขอย่างสม่ำเสมอ	6	1	1	1	-	9
2. ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	6	-	1	-	1	8
3. ปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับบุคลากรทุกคน	6	1	1	1	1	10
4. จัดสวัสดิการให้หลายรูปแบบ เช่น สหกรณ์ ร้านค้า การกู้ยืมเงินค้ำยอัครา คอกเบี้ยต่ำ	6	-	-	-	1	7
5. จัดสวัสดิการที่พึงมีพึงได้ตามสิทธิ์ให้ รวดเร็วและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร	6	1	1	1	-	9
6. ส่งเสริมความก้าวหน้าเมื่อมีโอกาส	6	1	1	1	1	10
7. ภูมิใจในความชอบตามผลงาน	6	1	1	1	-	9
8. จัดให้มีห้องพักรุ และสิ่งอำนวยความสะดวก	6	1	1	1	1	10

จากตารางพบว่า ทุกโรงเรียนใช้วิธีการมากกว่า 1 วิธีขึ้นไป ดังนี้
 แบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1-8 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 6 โรงเรียน
 แบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1, 3, 5, 6, 7 และ 8 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 แบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1, 2, 3, 5, 6, 7 และ 8 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 แบบที่ 4 ใช้วิธีการที่ 1, 3, 5, 6, 7 และ 8 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 แบบที่ 5 ใช้วิธีการที่ 2, 3, 4, 6 และ 8 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีการที่ 3, 6 และ 8 รองลงมาได้แก่วิธี

ที่ 1, 5 และ 7

3. การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์เป็นการอำนวยความสะดวกในด้านวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน โรงเรียนส่วนใหญ่มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ มีเพียง 1 โรงเรียน ที่ตอบว่าไม่เพียงพอ และวัสดุ อุปกรณ์เหล่านี้ได้มาด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงวิธีการที่โรงเรียนได้วัสดุอุปกรณ์

วิธีการที่โรงเรียนได้วัสดุอุปกรณ์	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามแบบที่ได้มา		รวม
	1	2	
	(1) คณะครูจัดทำหรือจัดหา	5	
(2) ทางราชการจัดสรรให้	5	5	10
(3) หาเงินบริจาคและจัดซื้อ	5	5	10
(4) ขอจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาลัยครู มหาวิทยาลัย	5	-	5

จากตารางพบว่า โรงเรียนมีวิธีให้วัสดุ อุปกรณ์มาจำแนกเป็น 2 แบบ ดังนี้
แบบที่ 1 ใช้วิธีที่ 1 - 4 มีโรงเรียนใช้วิธีในแบบนี้ 5 โรงเรียน
แบบที่ 2 ใช้วิธีที่ 1 - 3 มีโรงเรียนใช้วิธีในแบบนี้ 5 โรงเรียน

ส่วนวิธีการที่ทำให้คณะครูทำงานด้วยความเต็มใจนั้น จากการสัมภาษณ์ พบว่าโรงเรียนใช้หลายวิธีผสมผสานกัน ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงวิธีที่ทำให้คณะครูทำงานด้วยความเต็มใจ

วิธีการที่ทำให้คณะครูทำงานด้วยความเต็มใจ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการวิจัย						รวม
	1	2	3	4	5	6	
(1) จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงาน	5	1	1	1	1	1	10
(2) คอยดูแล ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด	5	1	1	1	1	-	9
(3) ให้ความสำคัญและยกย่องผู้ปฏิบัติงานทุกคน	5	1	1	1	1	-	9
(4) ศึกษาอุปนิสัย ความต้องการ และสนองความต้องการของแต่ละบุคคล	5	1	1	1	1	-	9
(5) จัดสวัสดิการให้เพียงพอ	5	1	1	-	-	-	7
(6) จัดเวลาให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้	5	1	-	1	1	-	8
(7) ให้อผลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานเสร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ	5	1	1	1	-	1	9
(8) พิจารณาความดีความชอบ ความยุติธรรม	5	1	1	1	1	1	10
(9) ให้อของขวัญใหม่ และให้ความเป็นกันเองเหมือนพี่น้อง	-	1	1	-	-	-	2

จากตาราง พบว่า วิธีการที่ทำให้คณะครูทำงานด้วยความเต็มใจ จำแนกตามแบบที่ได้นำ ใ้ 6 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1 - 8 มีโรงเรียนแบบนี้ 5 โรง

แบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1 - 9 มีโรงเรียนในแบบนี้ 1 โรง

แบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1 - 5 และ 7-9 มีโรงเรียนในแบบนี้ 1 โรง

แบบที่ 4 ใช้วิธีการที่ 1 - 4 และ 6 - 8 มีโรงเรียนในแบบนี้ 1 โรง

แบบที่ 5 ใช้วิธีการที่ 1 - 4, 6 และ 8 มีโรงเรียนในแบบนี้ 1 โรง

แบบที่ 6 ใช้วิธีการที่ 1, 7 และ 8 มีโรงเรียนในแบบนี้ 1 โรง

วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีการที่ 1 และ 8 รองลงมา คือ วิธีการที่ 2, 3, 4 และ 7

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี โรงเรียนใช้วิธีการ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงวิธีพิจารณาความดีความชอบ

วิธีการพิจารณาความดีความชอบ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตาม				รวม
	เกณฑ์การพิจารณา				
	1	2	3	4	
1. พิจารณาตามผลงาน และ เกณฑ์ของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	7	1	-	1	9
2. ใช้ระบบหมุนเวียนในบางกรณี	-	1	1	-	2
3. พิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น ระยะเวลาการทำงาน	-	-	-	1	1

จากตารางพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ คือ 8 โรงเรียน ใช้ 1 วิธีการ เมื่อจำแนกตามรายละเอียดของรูปแบบที่ใช้ ปรากฏดังนี้

- แบบที่ 1 ใช้วิธีการเดียว คือ วิธีที่ 1 โรงเรียนส่วนใหญ่ คือ 7 โรงเรียน
- แบบที่ 2 ใช้วิธีที่ 1 และ 2 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
- แบบที่ 3 ใช้วิธีที่ 2 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
- แบบที่ 4 ใช้วิธีที่ 1 และ 3 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน

ส่วนในเรื่องระเบียบวินัยของโรงเรียน ทุกโรงเรียนตอบว่าไม่มีผู้ปฏิบัติวินัย นอกจากความผิดเล็กน้อยที่ไม่ถึงขั้นผิดวินัย มี 2 โรงเรียน ซึ่งทั้ง 2 โรงเรียน ให้ความสำคัญช่วยเหลือ และเอาใจใส่เป็นพิเศษ และตกใจในความผิดครั้งแรก ลงโทษในครั้งต่อมา สำหรับโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ไม่มีครูประหลาดผิดระเบียบวินัย ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบว่าวิธีการสร้างเสริมวินัยที่ใช้ คือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และตกใจจนแนะนำอบรมอย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาบุคลากร
การส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพ โรงเรียนใช้หลายวิธีด้วยกัน
ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพ

วิธีการส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าในวิชาชีพ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามแบบการพัฒนา					รวม
	1	2	3	4	5	
1. จัดหาวารสาร หนังสือ หรือเอกสารต่าง ๆ ไว้บริการครู	4	3	1	1	1	10
2. สนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	4	3	1	1	1	10
3. สนับสนุนให้ได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง	4	3	1	1	1	10
4. นิเทศการสอนและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ	4	3	1	1	1	10
5. มอบหมายงานให้ตามความถนัดและความสามารถ	4	3	1	-	1	9
6. จัดประชุมทางวิชาการ หรือส่งครูเข้าร่วม ประชุมทางวิชาการ	4	3	1	1	1	10
7. จัดอบรมครูเป็นประจำ หรือส่งครูไปอบรม ร่วมกับโรงเรียนอื่น	4	3	1	1	1	10
8. พาไปศึกษาคูงานในโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น	-	3	1	-	-	4
9. เชิญวิทยากร สาขาต่าง ๆ มาให้ความรู้	-	-	1	-	1	2

จากตาราง พบว่า วิธีการที่โรงเรียนใช้มีหลายวิธี ดังนี้
แบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1 - 7 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 4 โรงเรียน
แบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1 - 8 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 3 โรงเรียน

แบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1 - 9 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 แบบที่ 4 ใช้วิธีการที่ 1, 2, 3, 4, 6 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 แบบที่ 5 ใช้วิธีการที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 และ 9 มีโรงเรียนที่ใช้แบบนี้

1 โรงเรียน

วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีการที่ 1, 2, 3, 4, 6 และ 7 รองลงมา

คือ วิธีที่ 5



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อครูไปอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานแล้วทุกโรงเรียนควรมีกิจกรรมต่อเนื่อง คือ ใหญ่เขารับการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานรายงานใหญ่ผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน ทราบ มอบใหญ่เขารับการอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงาน เสนอแนวคิดในการพัฒนางาน นั้น ๆ ของโรงเรียน และมอบให้เป็นที่หัวหน้างานและจัดบุคลากรเข้าร่วมปฏิบัติงานที่ไป ศึกษา มาตลอดจนมีการติดตามความก้าวหน้าของงานหลังการพัฒนา

การช่วยเหลือครูใหม่ โรงเรียนใช้หลายวิธีการ จำแนกเป็น 5 รูปแบบ
 ไต่คั้งตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงวิธีการช่วยเหลือครูใหม่

วิธีการช่วยเหลือครูใหม่	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามวิธีการช่วยเหลือ					รวม
	1	2	3	4	5	
	1. ประชุมพิเศษก่อนไปปฏิบัติงาน	3	3	2	1	
2. จัดครูที่มีความสามารถเป็นที่เลี้ยงให้ในระยะแรก	3	-	-	1	-	4
3. จัดให้ครูหัวหน้าสายชั้นหรือสายวิชาเป็นที่ปรึกษา	3	-	2	-	-	5
4. ให้คำปรึกษาด้วยตนเอง	3	3	2	1	1	10

จากตารางพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้หลายวิธีการ ดังนี้
 แบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1 - 4 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 3 โรงเรียน
 แบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1 และ 4 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 3 โรงเรียน
 แบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1, 3 และ 4 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 2 โรงเรียน
 แบบที่ 4 ใช้วิธีการที่ 1, 2 และ 4 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 แบบที่ 5 ใช้วิธีการเดียว คือ วิธีการที่ 4 มีโรงเรียนใช้แบบนี้ 1 โรงเรียน
 วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด วิธีการที่ 4 รองลงมาคือ วิธีการที่ 1

โรงเรียนใช้ข้อมูลจากแฟ้มประวัติ และข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร ในด้านต่าง ๆ
ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 แสดงการใช้ข้อมูลจากแฟ้มประวัติ

การใช้ข้อมูลจากแฟ้มประวัติ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามแบบที่ใช้		รวม
	1	2	
1. การมอบหมายงาน	4	5	9
2. การพัฒนาบุคลากร	4	5	9
3. การพิจารณาความดี ความชอบ	4	5	9
4. การดูแลทุกข์สุขของบุคลากร	4	-	4

จากตารางพบว่า โรงเรียนที่ใช้ ข้อมูลจากแฟ้มประวัติ มี 9 โรงเรียน ไม่ใช้ข้อมูลจากแฟ้มประวัติ 1 โรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

แบบที่ 1 ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ตามข้อ 1, 2, 3 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้ 4 โรงเรียน

แบบที่ 2 ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ตามข้อ 1, 2 และ 3 มีโรงเรียนที่ใช้ 5 โรงเรียน

โรงเรียน ใช้ข้อมูลจากแฟ้มประวัติเพื่อวัตถุประสงค์ในข้อ 1, 2 และ 3 มากที่สุด คือ 9 โรงเรียนเท่ากัน ที่เหลือใช้เพื่อวัตถุประสงค์ ข้อ 4

ง. การอ่านรายการ

ในด้านการอ่านรายการ ได้ศึกษาในเรื่อง การตัดสินใจ การสั่งงาน และ
การนิเทศงาน

1. การตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการตัดสินใจในการบริหารงาน
หลายวิธีการผสมผสานกัน ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงวิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการตัดสินใจ								รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. ตัดสินใจเองแล้วประกาศให้ผู้อื่นเกี่ยวข้องทราบ	2	2	1	-	1	1	-	1	8
2. โนมนาวเพื่อขายความคิด	2	-	-	-	1	-	-	-	3
3. เสนอความคิดแล้วขอให้ซักถาม	2	2	1	1	1	1	1	-	9
4. เสนอความคิดและอนุญาตให้เปลี่ยนแปลงได้	2	2	1	1	1	1	1	-	9
5. เสนอปัญหา ขอคำแนะนำแล้วตัดสินใจ	2	2	1	1	-	1	1	-	8
6. กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มตัดสินใจ	2	2	-	1	-	-	1	-	6
7. อนุญาตให้กลุ่มรับผิดชอบในการตัดสินใจภายในขอบเขต	2	2	1	1	1	1	1	1	10
8. ให้ผู้บังคับบัญชาเสนอก่อนแล้วเสนอความคิด ผู้บังคับบัญชา จากนั้นช่วยกันพิจารณา	-	-	-	1	-	-	-	-	1

จากตารางพบว่า วิธีการตัดสินใจของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 8 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1 - 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 2 โรงเรียน

รูปแบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1,3,4,5,6 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้

2 โรงเรียน

รูปแบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1,3,4,5 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้

1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 4 ใช้วิธีการที่ 3 - 8 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 5 ใช้วิธีการที่ 1,2,3,4 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 6 ใช้วิธีการที่ 1,3,4,5 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 7 ใช้วิธีการที่ 3 - 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 8 ใช้วิธีการที่ 1 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีการที่ 7 รองลงมา คือ วิธีการที่ 3 และ

2. การสั่งงาน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนมีวิธีการสั่งงานหลายวิธี สามารถจำแนกเป็นรูปแบบใดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แสดงวิธีการสั่งงาน

วิธีการสั่งงาน	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการสั่งงาน			รวม
	1	2	3	
	1. สั่งด้วยวาจาในงานที่ไม่มีความสำคัญมาก	8	-	
2. สั่งด้วยวาจาทุกงาน และทุกครั้ง	-	1	-	1
3. สั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในงานที่มีความสำคัญมาก	8	-	1	9
4. สั่งเป็นลายลักษณ์อักษรทุกงาน และทุกครั้ง	-	-	-	-
5. เปิดโอกาสให้ขอข้อมูลเพิ่มเติมหลังจากสั่งงานแล้ว	8	-	1	9
6. ให้โอกาสซักถามหรือหาข้อมูลเพิ่มเติม	8	1	-	9

จากตารางพบว่า วิธีการสั่งงานจำแนกเป็นรูปแบบใด 3 รูปแบบ ดังนี้
 รูปแบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1, 3, 5 และ 6 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 8 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 2 และ 6 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1, 3 และ 5 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

วิธีการที่โรงเรียน ใช้มากที่สุด มี 4 วิธี คือ วิธีที่ 1, 3, 5 และ 6 ส่วน

ที่เหลือใช้วิธีที่ 2

วิธีการตรวจสอบการสั่งการ

เมื่อสั่งงานไปแล้วโรงเรียนใดตรวจสอบการสั่งการโดยวิธีการต่างๆ ดัง

ตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แสดงวิธีการตรวจสอบการสั่งงาน

วิธีการตรวจสอบการสั่งงาน	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการตรวจสอบการสั่งงาน			รวม
	1	2	3	
1. ตรวจสอบโดยให้พิมพ์ข้อความสั่งเพื่อความเข้าใจตรงกัน	2	4	-	6
2. ตรวจสอบโดยให้บอกแนวคิดในการดำเนินการตามคำสั่ง	2	-	-	2
3. คุุการปฏิบัติงานหลังจากสั่งงานไปแล้ว	-	-	4	4

จากตารางพบว่า โรงเรียนมีวิธีการตรวจสอบการสั่งงาน จำแนกได้ 3 รูปแบบ

คือ

รูปแบบที่ 1 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 และ 2 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 2 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 2 ใช้ 1 วิธี คือ วิธีที่ 1 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 4 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 3 ใช้ 1 วิธี คือ วิธีที่ 3 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 4 โรงเรียน
 วิธีที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีที่ 1 รองลงมา คือ วิธีที่ 3

3. การนิเทศงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนถึงวิธีการที่จะช่วยให้ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยบรรลุลักษณะประสงค์ โรงเรียนมีวิธีการต่าง ๆ ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 แสดงวิธีการที่จะช่วยให้ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยบรรลุลักษณะประสงค์

วิธีการที่จะช่วยให้ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยบรรลุลักษณะประสงค์	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการช่วยให้ครูสามารถทำงาน ๆ			รวม
	1	2	3	
1. ให้คำแนะนำก่อนลงมือปฏิบัติงาน	5	3	2	10
2. ให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา	5	3	2	10
3. มอบหมายบุคคลให้ทำการนิเทศหรือช่วยแก้ไข้ปัญหา	5	3	-	8
4. จัดหาเอกสารให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	5	-	2	7
5. อื่น ๆ	-	-	-	-

จากตารางพบว่า วิธีการที่จะช่วยให้ครูสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยบรรลุลักษณะประสงค์ จำแนกได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1 - 4 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 5 โรงเรียน

รูปแบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1 - 3 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 3 โรงเรียน

รูปแบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1, 2 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 2 โรงเรียน

วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีการที่ 1 และ 2 รองลงมาคือ วิธีการ

จากการศึกษาเอกสารในคํานการนิเทศงาน พบว่า โรงเรียนไม่มีเอกสารการนิเทศงานคํานต่าง ๆ มีเฉพาะการนิเทศงานการเรียนการสอน ซึ่งแบ่งเป็น การนิเทศจากบุคคลภายนอก และการนิเทศภายใน

การนิเทศจากบุคคลภายนอกได้แก่ การนิเทศโดยศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าสำนักงานกลุ่ม และ ครูวิชาการสำนักงาน รายละเอียดลักษณะการนิเทศ ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงลักษณะการนิเทศจากบุคคลภายนอก

ผู้นิเทศ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครั้ง	ลักษณะการนิเทศ	เรื่องที่นิเทศ
ศึกษานิเทศก์สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	1	1	ทดสอบ	ติดตามการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้น ป.6 ระดับประเทศในโรงเรียนที่อยู่ใน 10 อันดับแรกของประเทศ
ศึกษานิเทศก์จังหวัด	5	5	-ทดสอบและเสนอแนะ -ประเมินผล -ติดตามและเสนอแนะ	-ทดสอบสมรรถภาพทางกาย คณิตศาสตร์ ภาษาไทย และกลุ่ม สปช. ประเมินผลการประกวดกิจกรรมประชาธิปไตย -โครงการอาหารกลางวัน โครงการสหกรณ์โรงเรียน โครงการห้องสมุด
ศึกษานิเทศก์อำเภอ	9	24	ทดสอบ	ทดสอบวิชาคณิตศาสตร์ ภาษาไทย กลุ่ม สปช. กลุ่ม สสน.

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ผู้แทน	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ครั้ง	ลักษณะการนิเทศ	เรื่องในพื้นที่
			ติดตามและ เสนอแนะ	โครงการอาหารกลางวัน โครงการเร่งรัดคุณภาพ โครงการห้องสมุดโรงเรียน โครงการสหกรณ์โรงเรียน โครงการนิเทศภายใน โครงการ ประชาธิปไตย งานธุรการประจำชั้น และบันทึกการสอน
			ประเมิน	โครงการทดลองแบบเรียนสำเร็จรูป จริยศึกษา โครงการสหกรณ์โรงเรียน
ผู้ช่วยหัวหน้า การประถม ศึกษาอำเภอ หัวหน้าสำนัก สำนักงานกลุ่ม และครูวิชาการ กลุ่ม คณะ กรรมการ กลุ่ม	1	1	ติดตามและ เสนอแนะ	โครงการประชาธิปไตยโรงเรียน
	4	6	ทดสอบ เสนอแนะ	ทดสอบ เพื่อหาข้อบกพร่องทุกกลุ่ม ประชุมการนิเทศ การสอนของครูในชั้นพื้นที่ การปฏิบัติงานของบุคลากร

จากตารางพบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศการเรียนการสอนมากที่สุด คือศึกษานิเทศก์
อำเภอ มีจำนวน 24 ครั้ง ลักษณะการนิเทศที่ผู้แทนส่วนใหญ่ใช้ คือ การทดสอบติดตาม
และประเมินผล ตลอดจนการเสนอแนะ

สำหรับเรื่องที่ได้รับการนิเทศ จำแนกได้ดังนี้

1. งานการเรียน การสอน และงานธุรการประจำชั้น
2. งานโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่
 - 2.1 โครงการอาหารกลางวัน
 - 2.2 โครงการสหกรณ์โรงเรียน
 - 2.3 โครงการประชาธิปไตยโรงเรียน
 - 2.4 โครงการนิเทศภายใน
 - 2.5 โครงการห้องสมุดโรงเรียน
 - 2.6 โครงการแข่งรักคุณภาพ
 - 2.7 โครงการทดลองแบบเรียนสำเร็จรูปปริยศึกษา
3. ทดสอบกลุ่มประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาขอบกพร่อง
 - 3.1 กลุ่มทักษะ
 - คณิตศาสตร์
 - ภาษาไทย
 - 3.2 กลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต
 - 3.3 กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย
 - 3.4 กลุ่มการงานพื้นฐานอาชีพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การนิเทศภายใน
จากการศึกษาเอกสารพบว่า มีโรงเรียนจัดทำการนิเทศภายใน 5 โรงเรียน
ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงชั้นและโรงเรียนที่ทำการนิเทศภายใน

โรงเรียน	จำนวนครั้ง	ลักษณะการนิเทศ	เรื่องที่นิเทศ
ที่ 1	33	เสนอแนะ, สาธิต	การสอนของครูทุกชั้นทุกวิชา
ที่ 2	38	เสนอแนะ	การสอนของครูในชั้นต้นพิเศษ
ที่ 3	13	เสนอแนะ	การสอนของครูในชั้นต้นพิเศษ
ที่ 4	8	เสนอแนะ	การสอนของครูในชั้นต้นพิเศษ
ที่ 5	55	เสนอแนะ	การสอนของครูในชั้นต้นพิเศษ

จากตารางพบว่า โรงเรียนที่ทำการนิเทศภายในมากที่สุด คือ 55 ครั้ง ส่วน
ลักษณะการนิเทศทำในลักษณะเดียวกัน คือ เป็นการเสนอแนะ มีเพียง 1 โรงเรียนเท่านั้นที่
มีการสาธิตการสอนด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จ. การประสานงาน

ในการศึกษาเรื่องการประสานงาน ใ้ศึกษาในเรื่องการประสานงาน ภายในและการประสานงานภายนอก

1. การประสานงานภายใน

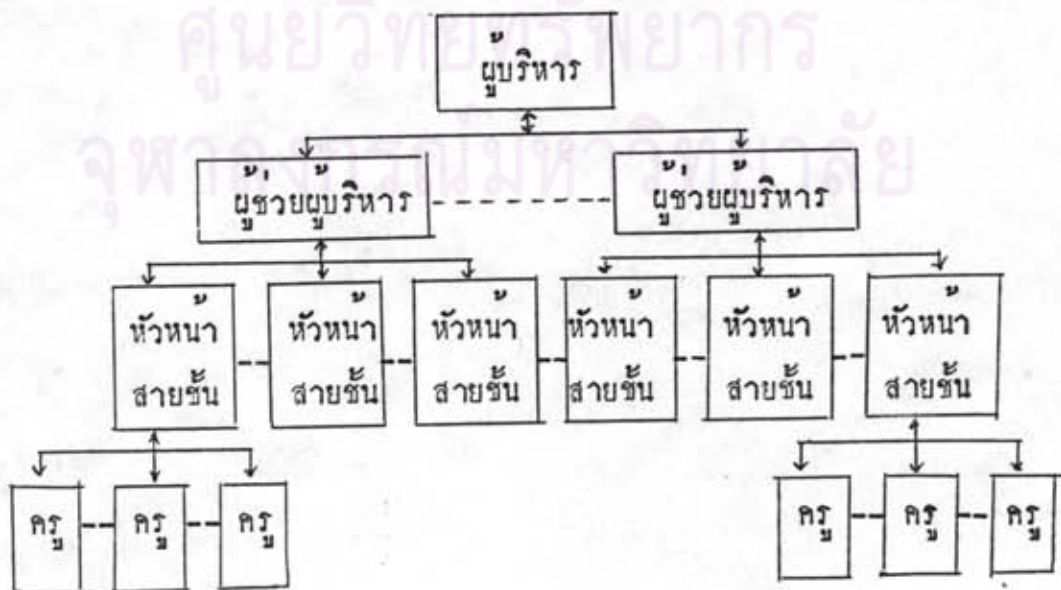
การจัดระบบการประสานงานภายในโรงเรียน จัดตามสายการบังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ โดยมีรูปแบบการจัด ดังนี้

การจัดระบบการประสานงานภายในโรงเรียน ทุกโรงเรียนจัดใน 3 ลักษณะ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในแนวนอน ซึ่งเป็นการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาแต่การประสานงานจะมีช่วงสั้นหรือยาว แตกต่างกันตามระดับความซับซ้อนของสายการบังคับบัญชา จำแนกได้ 3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 มีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาใน 3 ระดับคือ ผู้บริหารประสานไปยังผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารประสานไปยังหัวหน้าสายชั้น หัวหน้าสายชั้นประสานไปยังครูผู้สอน และการประสานงานจากล่างขึ้นบนจะเริ่มจากครูผู้สอนตามสายไปยังผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการประสานงานของคนในระดับเดียวกัน คือ ครูกับครู หัวหน้าระดับชั้นคุยกัน และผู้ช่วยผู้บริหารคุยกัน ดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6

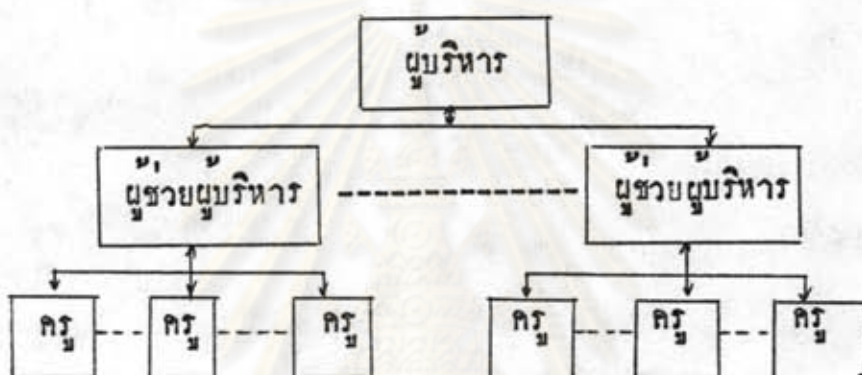
การประสานงานตามสายการบังคับบัญชาใน 3 ระดับ



รูปแบบที่ 2 มีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาใน 2 ระดับ คือ ผู้บริหารประสานไปยังผู้ช่วยผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารประสานไปยังครูผู้สอน และจากล่างขึ้นบนจะเริ่มจากครูผู้สอนตามสายไปยังผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการประสานงานของคนในระดับเดียวกัน คือ ครูกับครู และผู้ช่วยผู้บริหารด้วยกัน ดังแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7

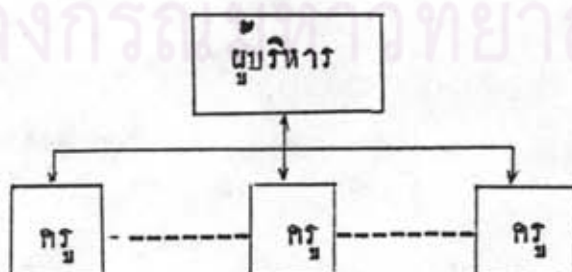
การประสานงานตามสายการบังคับบัญชาใน 2 ระดับ



รูปแบบที่ 3 มีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาในระดับเดียว คือ ผู้บริหารประสานกับครูผู้สอน และจากล่างขึ้นบนคือครูผู้สอนประสานกับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีการประสานงานของคนในระดับเดียวกัน คือ ครูผู้สอนกับครูผู้สอนด้วยกัน ดังแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8

การประสานงานตามสายการบังคับบัญชาระดับเดียว



ตารางที่ 26 แสดงจำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบ

รูปแบบที่	จำนวนโรงเรียนที่ใช่
1	2
2	2
3	6

จากตารางพบว่า รูปแบบที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ รูปแบบที่ 3

ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า ครูส่วนใหญ่ชอบการประสานงานกับคนในระคับเดียวกัน มากกว่าประสานงานตามสายการบังคับบัญชา และชอบประสานงานแบบไม่เป็นทางการ มากกว่าการประสานงานแบบเป็นทางการ เพราะจะทำให้รู้สึกเป็นกันเอง สะดวก และ รวดเร็วกว่า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การประสานงานภายนอก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีวิธีการประสานงานกับบุคคลภายนอกมากกว่า 1 วิธี ทุกโรงเรียน ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 แสดงวิธีการประสานงานภายนอก

วิธีการประสานงานภายนอก	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการประสานงานภายนอก							รวม
	1	2	3	4	5	6	7	
1. ประสานโดยบุคลากรเฉพาะ	4	-	-	1	-	-	-	5
2. ผู้บริหารประสานด้วยตนเอง	4	1	1	1	-	1	1	9
3. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้เอกสาร, วารสาร	4	-	-	-	-	1	-	5
4. ติดต่อประสานงานเป็นการส่วนตัวอย่างไม่เป็นทางการ	4	1	1	-	1	-	1	8
5. ติดต่อประสานงานเป็นการส่วนตัวแล้วส่งหนังสือตามไป	4	1	1	-	1	1	-	8
6. ติดต่อประสานงานโดยใช้หนังสือราชการ	4	1	1	1	1	-	-	8
7. ให้บุคลากรภายในประสานงานกับบุคลากรภายนอกโดยตรง	4	1	1	1	1	1	-	9
8. มอบให้คนใดคนหนึ่งเป็นผู้ประสานงาน	-	1	-	-	-	-	-	1

จากตาราง พบว่า วิธีการประสานงานภายนอกของโรงเรียนจำแนกตาม
รูปแบบได้ 7 รูปแบบ ดังนี้

- รูปแบบที่ 1 ใช้วิธีที่ 1 - 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 4 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 2 ใช้วิธีที่ 2, 4, 5, 6, 7 และ 8 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 3 ใช้วิธีที่ 2, 4, 5, 6 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 4 ใช้วิธีที่ 1, 2, 6 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 5 ใช้วิธีที่ 4 - 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 6 ใช้วิธีที่ 2, 3, 5 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 7 ใช้วิธีที่ 2 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
- วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีที่ 2 และ 7 รองลงมา คือ วิธีที่ 4, 5

และ 6

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฉ. การรายงานผล

ในการศึกษาเรื่องการรายงานผล ได้ศึกษาในเรื่อง การรายงานและให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า เมื่อโรงเรียนปฏิบัติงานใด ๆ ไปแล้ว หรือกำลังปฏิบัติอยู่ โรงเรียนทุกโรงเรียนได้แจ้งผลให้บุคคลต่าง ๆ ทราบ บุคคลที่โรงเรียนแจ้งให้ทราบ ปรากฏในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แสดงบุคคลที่โรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงานให้ทราบ

บุคคลที่โรงเรียนรายงานผลให้ทราบ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบ					รวม
	การรายงานผล					
	1	2	3	4	5	
1. รายงานให้เจ้าสังกัดทราบ	6	-	1	-	-	7
2. แจ้งให้ครูที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นโดยตรงทราบ	6	1	1	1	1	10
3. แจ้งให้บุคลากรทั่วไปทราบ	6	-	-	-	-	6
4. แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	6	-	1	-	-	7
5. แจ้งให้ผู้ปกครองหรือชุมชนทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้อง	6	1	1	1	-	9

จากตาราง พบว่า การรายงานผลให้บุคคลต่าง ๆ ทราบ จำแนกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 รายงานให้บุคคลในข้อ 1 - 5 ทราบ มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 6 โรงเรียน

รูปแบบที่ 2 รายงานให้บุคคลในข้อ 2 และข้อ 5 ทราบ มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแผนที่ 3 รายงานให้บุคคลในข้อ 1, 2, 4 และ 5 ทราบ มีโรงเรียนที่ใช้
รูปแผนที่ 1 โรงแ

รูปแผนที่ 4 รายงานให้บุคคลในข้อ 2 และ 5 ทราบ มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบ
นี้ 1 โรงแ

รูปแผนที่ 5 รายงานให้บุคคลในข้อ 2 ทราบ มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้
1 โรงแ

วิธีการที่โรงเรียนไข่มากที่สุด คือ วิธีที่ 2 ใช้ 10 โรงแ รงลงมา คือ
วิธีการที่ 5



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีการแจ้งผลให้บุคคลต่าง ๆ ทราบ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนพบว่า โรงเรียนมีวิธีการแจ้งผลให้บุคคลต่าง ๆ ทราบ ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 แสดงวิธีการแจ้งผลให้บุคคลต่าง ๆ ทราบ

วิธีการแจ้งผลให้บุคคลต่าง ๆ ทราบ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามวิธีการแจ้งผลให้บุคคลทราบ			รวม
	1	2	3	
1. แจ้งด้วยวาจา	5	3	2	10
2. แจ้งเป็นหนังสือเวียนหรือหนังสือราชการเพื่อทราบ	5	3	-	8
3. แจ้งในที่ประชุม	5	3	-	8
4. แจ้งด้วยวาจาเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม	5	-	2	7

จากตารางพบว่า วิธีการแจ้งผลให้บุคคลต่าง ๆ ทราบ จำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้วิธีการที่ 1, 2, 3 และ 4

รูปแบบที่ 2 ใช้วิธีการที่ 1, 2 และ 3

รูปแบบที่ 3 ใช้วิธีการที่ 1 และ 4

วิธีที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือ วิธีที่ 1 รองลงมาคือวิธีที่ 2 และ 3

ระบบการรายงานผลและควบคุมกำกับ จากการสัมภาษณ์ พบว่า โรงเรียนมีระบบดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 แสดงระบบการรายงานผลและควบคุม กำกับ

ระบบการรายงานผลและควบคุมกำกับ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการรายงานผลและควบคุม กำกับ									รวม
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. รายงานเป็นระยะตามช่วงของโครงการ	2	1	1	-	-	1	-	1	1	7
2. รายงานเมื่อผู้รับผิดชอบโครงการเห็นควรจะต้องรายงาน	2	-	-	1	-	-	1	-	-	4
3. รายงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ	2	1	1	1	1	-	1	1	1	9
4. รายงานทุกภาคเรียน	2	1	-	-	-	1	-	-	-	4
5. รายงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา	2	1	-	-	1	1	1	-	1	7
6. มีคณะกรรมการควบคุม กำกับติดตามผล	2	1	-	-	1	1	1	-	-	6
7. ผู้บริหาร ควบคุม กำกับติดตามผลด้วยตนเอง	2	1	1	1	1	1	1	-	1	9
8. หัวหน้าโครงการเป็นผู้ควบคุมกำกับ ติดตามผล	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1

จากตาราง พบว่า การรายงานผลและควบคุม กำกับ ของโรงเรียนจะแตกต่างกันไปตามลักษณะโครงการ เมื่อวิเคราะห์เป็นรายโรงเรียน จำแนกได้เป็น 9 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 1 - 7 มีโรงเรียนใช้รูปแบบนี้ 2 โรงเรียน

รูปแบบที่ 2 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 1 และ 3 - 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 3 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 1,3 และ 7 มีโรงเรียนใช้รูปแบบ
นี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 4 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 2,3 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบ
นี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 5 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 3,5,6 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้
รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 6 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 1,4,5,6 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้
รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 7 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 2,3,5,6 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้
รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 8 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 1,3 และ 8 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบ
นี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 9 ใช้ระบบการรายงานในข้อ 1,3,5 และ 7 มีโรงเรียนที่ใช้
รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

ระบบการรายงาน ที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ ข้อ 3 และ 7 ใช้ 9 โรงเรียน
รองลงมา คือ ข้อ 1 และ 5

ศูนย์วิทยพัชรากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลักษณะการรายงานผล จากการสัมภาษณ์ พบว่า การรายงานผลมีลักษณะ
ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 แสดงลักษณะการรายงานผล

ลักษณะการรายงานผล	จำนวนโรงเรียนจำแนก ตามรูปแบบ				รวม
	1	2	3	4	
1. รายงานผลสำเร็จตามโครงการ	5	2	-	1	8
2. รายงานผลรวมของแผน	5	-	2	-	7
3. รายงานค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	5	2	-	-	7

จากตาราง พบว่า ลักษณะการรายงานผลของโรงเรียน จำแนกได้ 4 รูปแบบ
ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้ลักษณะการรายงานในข้อ 1 - 3 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้
5 โรงเรียน

รูปแบบที่ 2 ใช้ลักษณะการรายงานในข้อ 1 และ 3 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบ
นี้ 2 โรงเรียน

รูปแบบที่ 3 ใช้ลักษณะการรายงานเพียงลักษณะเดียว คือ ใช้ข้อ 2 มี
โรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 4 ใช้ลักษณะการรายงานเพียงลักษณะเดียว คือ ใช้ข้อ 1 มี
โรงเรียนที่ใช้ 1 โรงเรียน

ลักษณะการรายงานผลของโรงเรียนที่ใช้มากที่สุด คือ ข้อ 1 ใช้ 8 โรงเรียน
รองลงมาคือ ข้อ 2 และ ข้อ 3

ในด้านการใช้ประโยชน์จากการรายงานผล โรงเรียนที่ใช้ประโยชน์
ตามตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แสดงการใช้ประโยชน์จากการรายงานผล

การใช้ประโยชน์จากการรายงานผล	จำนวนโรงเรียนจำแนกตาม รูปแบบการใช้ประโยชน์					รวม
	1	2	3	4	5	
1. เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตาม แผนหรือไม่	6	1	-	-	1	8
2. เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาในกรณีที่ไม่สามารถ ดำเนินงานตามแผนได้	6	1	1	1	1	10
3. เพื่อแก้ไขเป็นหลักฐานในการพิจารณา ความดีความชอบของบุคลากร	6	-	-	1	1	8
4. เพื่อใช้ในการรายงานเจ้าสังกัด	6	1	1	1	-	9
5. เพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียน	6	-	-	1	1	8

จากตาราง พบว่า การใช้ประโยชน์จากการรายงานผล จำแนกได้เป็น 5
รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ใช้ประโยชน์ในข้อ 1 - 5 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 6 โรงเรียน
รูปแบบที่ 2 ใช้ประโยชน์ในข้อ 1, 2 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
รูปแบบที่ 3 ใช้ประโยชน์ในข้อ 1 และ 4 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
รูปแบบที่ 4 ใช้ประโยชน์ในข้อ 2 - 4 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
รูปแบบที่ 5 ใช้ประโยชน์ในข้อ 1 - 3 และ 5 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้

1 โรงเรียน

โรงเรียนที่ใช้ประโยชน์จากการรายงานผลในข้อ 2 มากที่สุด คือ 10 โรงเรียน
รองลงมาคือ ข้อ 9

ช. การงบประมาณ

ในด้านการงบประมาณ ได้ศึกษาในเรื่อง การวางแผนงบประมาณ การบัญชี และการควบคุมการใช้จ่ายเงิน

1. การวางแผนงบประมาณ

1.1 การจัดตั้งงบประมาณ จากการสัมภาษณ์ พบว่า การจัดตั้งงบประมาณของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นไปตามแผน มีเพียง 2 โรงเรียนที่ไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากไม่ได้จัดทำแผน 1 โรงเรียน และวงเงินมากเกินกว่าจะหาทำได้ 1 โรงเรียน

ในการจัดตั้งงบประมาณของโรงเรียน จัดตั้งโดยใช้หลักเกณฑ์ ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงรูปแบบการจัดตั้งงบประมาณ

การจัดตั้งงบประมาณ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบ				รวม
	1	2	3	4	
	1. ตั้งตามแผนพัฒนาโรงเรียน	4	3	-	
2. ตั้งตามงบประมาณของปีที่แล้ว และเพิ่มตามรายละเอียดของเงินเพื่อ	4	-	1	-	5
3. ตั้งตามความเหมาะสมของงาน	-	-	-	1	1

จากตาราง พบว่า การจัดตั้งงบประมาณของโรงเรียน จำแนกเป็นรูปแบบได้ 4 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 และ 2 มีโรงเรียนใช้รูปแบบนี้ 4 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 2 ใช้วิธีที่ 1 มีโรงเรียนใช้ 3 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 3 ใช้วิธีที่ 2 มีโรงเรียนใช้ 1 โรงเรียน
 รูปแบบที่ 4 ใช้วิธีที่ 3 มีโรงเรียนใช้ 1 โรงเรียน
 วิธีที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีที่ 1 ใช้ 7 โรงเรียน รองลงมาคือ วิธีที่ 2

ในการจัดหาเงินรายไคพิเศษ โรงเรียนส่วนใหญ่จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อหาเงินส่วนโรงเรียนที่ไม่จัดตั้งมี 3 โรงเรียน

หนึ่ง ในคํานงบประมาณในการจัดทำโครงการตามแผนของโรงเรียน โรงเรียนมิได้รับเงินจัดสรรจากทางราชการแต่อย่างใด โรงเรียนไคใช้เงินนอกงบประมาณในการดำเนินการดังนี้

1. ใช้เงินบำรุงการศึกษาของโรงเรียน และเงินนอกงบประมาณที่โรงเรียนหามาไค 1 โรงเรียน
2. ใช้เงินคอกผลจากมูลนิธิของโรงเรียน มีจำนวน 2 โรงเรียน
3. ใช้เงินนอกงบประมาณโดยหาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น วัด เอกชน และโรงเรียนจัดงานเพื่อหาเงินในรูปแบบต่าง ๆ

1.2 การจัดสรรงบประมาณ โรงเรียนจัดสรรให้ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 แสดงวิธีการจัดสรรงบประมาณ

วิธีการจัดสรรงบประมาณ	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามรูปแบบการจัดสรร					รวม
	1	2	3	4	5	
1. แบ่งหรือกระจายตามฝ่ายต่าง ๆ ให้ใกล้เคียงกัน	4	1	-	-	1	6
2. ให้ตามที่ขอ	-	1	1	2	-	4
3. จัดสรรให้ตามแผน	4	1	1	-	-	6

จากตารางพบว่า วิธีการจัดสรรงบประมาณของโรงเรียน จำแนกไค 5 รูปแบบ

คือ

รูปแบบที่ 1 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 และ 3 มีโรงเรียนใช้รูปแบบนี้ 4 โรงเรียน

รูปแบบที่ 2 ใช้ 3 วิธี คือ วิธีที่ 1 - 3 มีโรงเรียนใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 3 ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 2 และ 3 มีโรงเรียนใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน

รูปแบบที่ 4 ใช้วิธีที่ 2 มีโรงเรียนใช้วิธีนี้ 2 โรงเรียน

รูปแบบที่ 5 ใช้วิธีที่ 1 มีโรงเรียนใช้วิธีนี้ 1 โรงเรียน

วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีที่ 1 และ 3 ใช้ 6 โรงเรียนที่เหลือใช้วิธีที่ 2

2. การบัญชี

การจัดวางตัวบุคคลในการจัดทำบัญชีการรับ-การจ่ายเงินของโรงเรียน มีการจัดวางตัวบุคคล ดังนี้ คือ คนรับ - จ่ายเงิน และทำบัญชีไม่ใช่คนเดียวกัน มี 8 โรง ส่วนอีก 2 โรง คนรับ-จ่ายเงิน และทำบัญชีเป็นคนเดียวกัน

การจัดทำบัญชีการรับ-จ่ายเงินของโรงเรียน ส่วนใหญ่คือ 7 โรง มอบให้ครูเป็นผู้จัดทำ อีก 2 โรงมอบให้ผู้อำนวยการเป็นผู้จัดทำ และมี 1 โรงที่มีเจ้าหน้าที่การเงินโดยเฉพาะจัดทำร่วมกับผู้อำนวยการ และครูที่ได้รับมอบหมาย

3. การควบคุม

วิธีการควบคุมการเงินของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการควบคุม ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 แสดงวิธีการควบคุมการเงินของโรงเรียน

วิธีการควบคุมการเงินของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียนจำแนกตาม					รวม
	รูปแบบการควบคุม					
	1	2	3	4	5	
1. ผู้บริหารตรวจสอบบัญชีสิ้นวันทำการ ด้วยตัวเอง	4	1	1	3	-	9
2. ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในดำเนินการ	4	1	1	-	-	6
3. ตั้งผู้ตรวจสอบภายใน	-	-	1	-	1	2
4. จัดให้มีการรายงานทุกสัปดาห์	-	-	-	-	-	-
5. ตรวจสอบเป็นรายเดือนและ รายงานที่ประชุมทราบ	-	1	-	-	-	1

- จากตารางพบว่า วิธีการควบคุมการเงินของโรงเรียน จำแนกได้เป็น 5 รูปแบบ คือ
- รูปแบบที่ 1 มีวิธีการที่ใช้ 2 วิธี คือ วิธีที่ 1 และ 2 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 4 โรงเรียน
- รูปแบบที่ 2 มีวิธีการที่ใช้ 3 วิธี คือ วิธีที่ 1, 3 และ 5 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
- รูปแบบที่ 3 มีวิธีการที่ใช้ 3 วิธี คือ วิธีที่ 1 - 3 มีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบนี้ 1 โรงเรียน
- รูปแบบที่ 4 และ 5 ใช้วิธีการเดียว คือ
- รูปแบบที่ 4 ใช้วิธีที่ 1 มีโรงเรียนที่ใช้ 3 โรงเรียน
- รูปแบบที่ 5 ใช้วิธีที่ 3 มีโรงเรียนที่ใช้ 1 โรงเรียน
- วิธีการที่โรงเรียนใช้มากที่สุด คือ วิธีที่ 1 รองลงมา คือ วิธีที่ 2

ปัญหาการบริหาร

ปัญหาในการบริหาร จากการวิเคราะห์เอกสารได้แก่ แผนพัฒนาโรงเรียน รายงานการประชุม สมุคนิเทศการศึกษาพบว่าในส่วนที่เป็นรายงานการประชุมและสมุคนิเทศ ไม่ปรากฏว่ามีการระบุปัญหาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ในตอนนี้จึงได้เสนอเฉพาะข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสาร แผนพัฒนาโรงเรียนเท่านั้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 36 แสดงปัญหาการบริหาร

ลักษณะปัญหา	แหล่งที่มา		ข้อเสนอแนะที่ดำเนินการไปแล้ว จากการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะ สำหรับกรค่าเป็น การต่อไปจากการ สัมภาษณ์
	สัมภาษณ์ รายงาน การ ประชุม	สมุด บันทึก		

การวางแผน

1. ครูไม่เข้าใจเรื่องการวางแผน เมื่อมอบให้จัดทำยังไม่ดี /
2. การกำหนดตัวบุคคลใหม่ปฏิบัติงาน /
วางแผนเมื่อกำหนดแล้ว ผู้ถูกกำหนดไม่
มั่นใจว่าตนเองจะทำได้

1. นิเทศภายใน ให้ความสำคัญ
เมื่อมีการประชุม วางแนวทางปฏิบัติ
พร้อมทั้งกำหนดแบบต่าง ๆ ไว้ให้ เช่น
การเขียนโครงการ นอกจากยังใช้
วิธีการส่งครูไปอบรม และให้ขอ
เสนอแนะด้วยตนเอง
2. ผู้บริหารคอยเป็นพี่เลี้ยงให้
เมื่อมองงานไปแล้ว

แหล่งที่มา		ข้อเสนอแนะที่ดำเนินการไปแล้ว		ข้อเสนอแนะสำหรับ	
สัมภาษณ์	แบบสอบถาม	รายงาน	สมุด	การดำเนินงาน	การดำเนินการต่อไป
สัมภาษณ์	การ	ประชุม	บันทึก	จากการสัมภาษณ์	จากการสัมภาษณ์

การจัดองค์การ

1. การไม่ยอมรับในตัวบุคคล
เมื่อจัดคนลงตามโครงสร้างทางการ
บริการโดยเฉพาะในตำแหน่งช่วย
ผู้บริหาร ซึ่งครูในโรงเรียน ส่วนใหญ่
เป็นครูสตรี มักจะยึดถือตำแหน่งทาง
สามีเป็นเครื่องแข่งขัน หากตำแหน่ง
ช่วยผู้บริหารมีสามีในตำแหน่งที่ค่า
กว่าจะเกิดการไม่ยอมรับในตัวบุคคล
ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความ
ยากลำบาก

1. ชี้แจงให้เข้าใจไว้ในระบบ
งานของโรงเรียนต้องเป็นไปตามสาย
การบังคับบัญชา ไม่ควรถือเอาสถานภาพ
ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน และ
ในการคัดเลือกตัวบุคคล พยายามหากคน
ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ โดยคำนึง
ถึงระบบอาวุโสด้วย เมื่อได้รับการแต่งตั้ง
แล้วพยายามให้แสดงความสามารถอย่าง
เต็มที่เพื่อให้เกิดการยอมรับ ซึ่งผู้ให้
สัมภาษณ์กล่าวว่า ระยะเวลาหลายปีกว่า
จะแก้ไขได้

ตำแหน่งมา	ขอเสนอแนะที่ดำเนินการไปแล้ว	ขอเสนอแนะสำหรับ
สัมภาษณ์ แผนพัฒนา รายงาน สหุค	จากการสัมภาษณ์	การดำเนินการต่อไป
การ นิเทศ		จากการสัมภาษณ์
ประชุม		

ลักษณะปัญหา

2. ปัญหาในด้านการจัดคณปฏิบัติ /
งานตามโครงสร้างแฉวงคนที่ได้รับ
คัดเลือกปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มเท่าที่ควร

การบริหารงานบุคคล /
1. คุรุมักจะอ้างว่าคนไม่เก่งนัก

ในงานพัฒนา /
2. งานบางอย่างต้องทำนอก
เวลาราชการ ผู้ที่ภาระทางบ้านไม่
อาจทำได้

2. ให้โอกาสแก่ตัวอีก 1 ปี
ถ้าไม่ดีขึ้นจะเปลี่ยนคนใหม่

1. นิเทศภายในและดำเนินการ
อบรมในเรื่องนั้น ๆ จะส่งไปอบรม
2. ไม่ให้คนที่มีการะทางงาน
เป็นหัวหน้างาน แต่ให้ผู้ที่ทำงาน คนที่
เป็นหัวหน้างานจะเลือกคนที่ไม่มี
ภาระทางบ้าน

ลักษณะปัญหา	แหล่งที่มา สัมภาษณ์ รายงาน สัมค การ นิเทศ ประชุม	ข้อเสนอแนะที่ดำเนินการไปแล้ว จากการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะสำหรับ การดำเนินการต่อไป จากการสัมภาษณ์
-------------	---	--	---

3. ครูสอนไม่เข้าใจเกณฑ์
การพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ จึงทำให้
คิควาผู้บริหารไม่ยุติธรรม

4. ครูที่ไม่ได้รับการพิจารณา
ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษจะไม่
พอใจและมีปฏิริยาในระยะแรก เมื่อ
ทราบผลการพิจารณา

3. พิมพ์ระเบียบและเกณฑ์แจก
ให้ครูทุกคนตั้งแต่ต้นปีการศึกษา

4. เรียกมาพูดคุยให้เข้าใจและ
ให้กรรมการกลุ่มซึ่งอยู่ในโรงเรียน
เดียวกันช่วยชี้แจงข้อเท็จจริงควย
พิจารณาเป็นสายชั้น

ป.1-ป.6 และครูพิเศษ กลุ่มละ
15% แต่ละสายชั้นให้จำนวนเต็มก่อน
การพิจารณาให้หัวหน้าสายชั้นและ
ผู้อำนวยการเสนอขึ้นมา ในขณะ
ประชุมผู้บริหาร

ตารางที่ 36 (ต่อ)

สังกาณณ แขนพัฒนา รายงาน สุมิต การ นีเทศ ประชุม ดึกขณะมีจุฬา	แผลงที่มา ขอเสนอแนะที่ดำเนินการไปแล้ว จากการศึกษา จากการศึกษา จากการศึกษา	ขอเสนอแนะสำหรับ การดำเนินการต่อไป จากการศึกษา
--	---	---

เดิวกกันผู้บริหารจะส่งสายผู้สอนเพื่อถาม
 ความเห็นว่าในรอบปีที่ผ่านมา บุคคลใดใน
 สายชั้นของท่านทำงานได้ดีที่สุด ให้เสนอมา
 10 คน โดยไม่ต้องเรียงหมายเลข การ
 พิจารณาให้ดูตามสายชั้นของท่านก่อน แล้ว
 จึงดูสายอื่น ซึ่งการส่งแต่ละปีจะไม่ซ้ำกัน
 เมื่อได้ข้อมูลแล้วผู้บริหารจะพิจารณา
 กลับกรอออกครั้งหนึ่ง

5. คอยแนะนำให้มีความรู้อยู่เสมอ
 ทาระเบียบให้อ่าน และมีข้อเสนอแนะ
 ในการแก้ปัญหา คือ ครูที่จบทางการ

5. ครูบางคนไม่มีความรู้ /
 เกี่ยวกับระเบียบวินัยของข้าราชการ
 ครูเนื่องจากไม่ได้อบรมทางวิชาชีพ
 ครู



<p>ลักษณะปัญหา</p>	<p>แสดงที่มา สัมภาษณ์ รมนพัฒนา รายงาน สมุค การ ประชุม นิเทศ</p>	<p>ขอเสนอแนะที่ดำเนินการไปแล้ว จากการสัมภาษณ์</p>	<p>ขอเสนอแนะสำหรับ การดำเนินการต่อไป จากการสัมภาษณ์</p>
--------------------	---	---	---

วิชาชีพ เช่น ปวช. ปวส. ไม่ค่อย
เข้าใจพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
ครู ก่อนที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
จะส่งมากโรงเรียน ควรให้ความรู้ตอน
ปฐมนิเทศชั้นหนึ่งก่อน

การงบประมาณ

1. บุคลากรทำงานตาม
การเงิน-บัญชีไม่มีความรู้ ความ
เข้าใจเรื่องการเงิน-บัญชี ที่พอ

1. เมื่อพบปัญหาจะไปถามโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงซึ่งเคยทำบัญชีมาก่อน
ช่วยแนะนำ และผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้
ขอเสนอแนะในการแก้ไขปัญหานั้นเรื่องนี้
คือ การอบรมผ่านทางราชการจัดให้สำหรับ
อบรมเจ้าหน้าที่การเงิน ควรจัดอบรม

1. หน่วยงานของ
สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ
ควรส่งเสริมบุคลากร
โดยทรงมาทำเรื่อง
การเงินและบัญชี เพื่อ

ลักษณะปัญหา	แหล่งที่มา สัมภาษณ์ แผนพัฒนา รายงาน การ ประชุม	สมุด บันทึก	ข้อเสนอแนะที่ดำเนินการไปแล้ว จากการสัมภาษณ์	ข้อเสนอแนะสำหรับ การดำเนินการต่อไป จากการสัมภาษณ์
			หลาย ๆ วัน เนื่องจากครูไม่ทัน ความรู้ในคานันมาก่อน นอกจากนี้ ยังใช้ชีวิตอาสาสมัครในเรื่องการ เงิน-บัญชีให้อาน ติดต่อนักงาน ตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค โดย ทดลองทำบัญชีเดิมนำไปให้สำนัก งานตรวจเงินแผ่นดิน ตรวจดู ก่อนว่าถูกหรือผิด ถ้าผิดก็ขอคำ แนะนำเดิมนำมาแก้ไข	ป้องกันความผิดพลาด