

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสารและแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอในรูปของคำบรรยาย ตาราง และแผนภาพ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์เอกสาร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสาร**

ในการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้วิจัยได้สุ่มเลือกสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประถมศึกษา แยกตามขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวน 3 แห่ง และระดับมัธยมศึกษา แยกตามขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวน 3 แห่ง ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ได้แก่ กรุงเทพมหานคร สมุทรสาคร ปทุมธานี และ นครปฐม โดยการเลือกสุ่มแบบเจาะจงตามขนาดของสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์ในการเลือกสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ คือ

1. ระดับชั้นที่จัดการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา คือเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา จำนวน 3 แห่ง และเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 3 แห่ง โดยกำหนดขนาดสถานศึกษาตามขอบเขตการวิจัยในครั้งนี้ คือ ขนาดเล็ก

มีนักเรียน 1- 499 คน ขนาดกลาง มีนักเรียน 500 – 1,499 คน และขนาดใหญ่ มีนักเรียน 1,500 คน ขึ้นไป

2. สภาพเศรษฐกิจในชุมชนบริเวณที่ตั้งของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ มีสภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ เป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชนย่านธุรกิจการค้า ชุมชนอุตสาหกรรม และชุมชนเกษตรกรรม

3. สภาพแวดล้อมและสภาพภูมิศาสตร์บริเวณที่ตั้งของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์มีลักษณะแตกต่างกัน คือ ชุมชนเมือง ชุมชนเขตชานเมือง และชุมชนบท

จากนั้นทำการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา ในประเด็นการจัดโครงสร้างองค์การ ดังนี้

1. ด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การเกี่ยวกับ การแบ่งงาน การจัดแผนงาน การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา และการมอบอำนาจหน้าที่

2. ด้านกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การเกี่ยวกับ การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา และการสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา

วิธีการศึกษามี 2 วิธี คือ 1) การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษานั้น และ 2) การวิเคราะห์เอกสาร

1. การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษาด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดโครงสร้างองค์การ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จากนั้นนำผลการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์และสรุปประเด็นการศึกษา

2. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบการวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นการจัดโครงสร้างองค์การ เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ สารสนเทศโรงเรียน รายงานผลการประเมินตนเอง คู่มือการดำเนินงาน พรรณนางาน โดยวิเคราะห์ตามประเด็นการจัดโครงสร้างองค์การ แล้วสรุปเป็นผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสาร สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงที่ตั้ง ระดับชั้นที่เปิดสอนและสภาพทั่วไปของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์

ที่ตั้ง	ระดับชั้น	สภาพทั่วไป
จังหวัดนครปฐม	อนุบาลและประถมศึกษา	สถานศึกษา ก เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก มีครูจำนวน 7 คน นักเรียน 125 คน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาลและระดับประถมศึกษา จัดโครงสร้างการบริหารงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไม่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ
จังหวัดสมุทรสาคร	อนุบาลและประถมศึกษา	สถานศึกษา ข เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง มีครู จำนวน 25 คน ครูอัตราจ้าง 2 อัตรา นักเรียน 856 คน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาลและระดับประถมศึกษา จัดโครงสร้างการบริหารงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป มีรองผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง
กรุงเทพมหานคร	อนุบาลและประถมศึกษา	สถานศึกษา ค เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีครู จำนวน 54 คน ครูอัตราจ้าง และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 12 คน นักเรียน จำนวน 1,500 คน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาลและระดับประถมศึกษา จัดโครงสร้างการบริหารงาน 5 กลุ่ม ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานการเงินและสินทรัพย์ งานบริหารวิชาการ งานบริหารกิจการนักเรียนและบริหารงานบุคคล มีรองผู้อำนวยการ 4 ตำแหน่ง
จังหวัดสมุทรสาคร	มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย	สถานศึกษา ง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก มีครู 15 คน นักเรียน 170 คน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย จัดโครงสร้างการบริหารงาน 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ไม่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ
กรุงเทพมหานคร	มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย	สถานศึกษา จ เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง มีครู จำนวน 57 คน และนักเรียนจำนวน 1,243 คน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาต้นและปลาย จัดโครงสร้างการบริหารงาน 4 กลุ่ม ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป มีรองผู้อำนวยการ 2 ตำแหน่ง
จังหวัดปทุมธานี	มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย	สถานศึกษา ฉ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีครู จำนวน 89 คน และนักเรียนจำนวน 1,790 คน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาต้นและปลาย มีรองผู้อำนวยการ 4 ตำแหน่ง มีการจัดโครงสร้างองค์การที่ยึดหยุ่นตามกระบวนการของสถานศึกษา ได้รับการรับรองเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน มีการปรับโครงสร้างจากระบบบริหาร 10 ระบบ มาเป็นกลุ่มงานตามพระราชบัญญัติการศึกษา

## 1. สภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนว การกระจายอำนาจ กรณีสถานศึกษา ก

สถานศึกษา ก เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก มีครูจำนวน 7 คน นักเรียน 125 คน จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาลถึงระดับชั้นประถมศึกษา สถานศึกษาแห่งนี้ตั้งอยู่ที่อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เปิดสอนครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2465 โดยอาศัยศาลาการเปรียญของวัดเป็นสถานที่ศึกษาเล่าเรียน และอาศัยที่ดินของวัดในการสร้างอาคารเรียนหลังใหม่ สภาพชุมชนโดยรอบของสถานศึกษาเป็นพื้นที่เกษตรกรรม ทำสวนผลไม้และสวนกล้วยไม้ เป็นชุมชนชนบท ประชากรในชุมชนมีฐานะปานกลาง และมีประชากรอพยพมาจากที่อื่นเพื่อมาประกอบอาชีพรับจ้าง สำหรับผลงานที่มีชื่อเสียงของสถานศึกษา คือ ได้รับรางวัลชนะเลิศโรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัด และประกาศนียบัตร โรงอาหารที่ได้มาตรฐานสุขาภิบาลขั้นดีมาก จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และได้รับรางวัลชนะเลิศโรงเรียนจัดสิ่งแวดล้อมศึกษาดูแลดีเด่นระดับจังหวัด

สถานศึกษา ก จัดโครงสร้างองค์การตามโครงสร้างที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้ โดยมีการปรับงานภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับโครงสร้างของเขตพื้นที่ กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน ไม่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ มีครูช่วยรับผิดชอบดูแลกลุ่มงานวิชาการและบริหารทั่วไป ส่วนผู้บริหารรับผิดชอบกลุ่มงานการเงินและบริหารบุคคล ผู้วิจัยทำการศึกษาคำประเมินของการจัดโครงสร้าง ดังนี้

### ด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การ

1. การแบ่งงาน สถานศึกษา ก แบ่งงานตามความเหมาะสมของบุคลากร โดยให้ครูสอนตามความถนัด แต่งานบางงานไม่สามารถจัดตามความถนัดของบุคลากรได้เพราะไม่มีคนทำ ในการแบ่งงานจะมีการประชุมตกลงกันโดยมีผู้อำนวยการเป็นประธาน ว่าใครเหมาะกับงานอะไร มีการทำโครงการมารองรับ โดยการประชุมกันแล้วออกเป็นคำสั่ง ดูความสามารถของบุคคลที่จะมอบหมายงาน ดูความถนัด ความสนใจ แบ่งงานให้มีผู้รับผิดชอบแต่ละงาน ผู้อำนวยการรับผิดชอบงานบริหารการเงินและงานบริหารบุคคล ทั้งนี้เพราะโดยหน้าที่แล้วต้องควบคุมดูแลเอง โดยเฉพาะงานการเงินจะผิดพลาดไม่ได้ เพราะครูไม่มีทักษะและไม่มีเวลาที่จะมาทำงานเหล่านี้

2. การจัดแผนกงาน สถานศึกษา ก จัดแผนกงานตามที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดมา 4 กลุ่มงาน คือ งานวิชาการและงานบริหารทั่วไปมีหัวหน้ากลุ่มงานดูแล ส่วนการเงินและงานบริหารบุคคล ผู้อำนวยการดูแลด้วยตนเอง

3. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา สถานศึกษา ก ไม่ได้มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชา ในแต่ละงานมีครูรับผิดชอบคนเดียว เพราะบุคลากรมีไม่พอ จะพิจารณาติดตาม



ความเหมาะสมว่าในฝ่ายนั้นมีงานน้อยหรือมีงานมากและต้องให้ครูช่วยกันประมาณกี่คน แต่ส่วนใหญ่ครู 1 คน รับผิดชอบหลายงาน ลักษณะโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาจึงเป็นโครงสร้างแบบราบ มีช่วงการบังคับบัญชาเพียงชั้นเดียว คือ ผู้อำนวยการกับครูผู้ปฏิบัติ

4. การมอบอำนาจหน้าที่ สถานศึกษา ก มอบหมายหน้าที่ให้กับครูโดยใช้การมอบหมายทางวาจาเป็นส่วนใหญ่ ผู้อำนวยการจะพิจารณาที่ตัวบุคคล คนที่คล่องตัว เข้าใจงานก็จะให้รับผิดชอบหลายงาน คนที่ไม่คล่องจะให้รับผิดชอบน้อย ผู้อำนวยการจะมอบหมายงานกับครูโดยตรงหรือไม่ก็ผ่านมือรองให้ช่วยประสานงานให้ การมอบหมายอำนาจหน้าที่น้อยครั้งที่จะออกเป็นคำสั่ง ยกเว้นที่ต้องใช้เป็นหลักฐาน จึงจะออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่จะเป็นการมอบอำนาจหน้าที่โดยการขอร้อง ใ้หัวหน้า และ การออกคำสั่งจะออกเฉพาะงานสำคัญ เช่น การแบ่งหน้าที่รวมของโรงเรียน เป็นต้น

#### ด้านกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ

สถานศึกษา ก ดำเนินการจัดกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชามีเพียงชั้นเดียวคือจากผู้อำนวยการไปยังครู มีการตั้งหัวหน้ากลุ่มงานแต่เป็นการตั้งขึ้นเพื่อดูแลรับผิดชอบงาน ทำหน้าที่ในการประสานงานและขอความร่วมมือ และส่วนใหญ่ครูรับผิดชอบงานแต่ละงานเพียงคนเดียวจึงไม่ได้มีบทบาทในเรื่องของการบังคับบัญชา

2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษา ก ไม่มีกฎ กติกา แต่ใช้วัฒนธรรมการทำงานที่สร้างขึ้นมาสืบเนื่องเป็นข้อตกลง เช่น ครูจะอยู่ในโรงเรียน ไม่มีทิ้งเด็ก ผู้อำนวยการจะทำหน้าที่ติดต่อกันที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและประสานกับชุมชน ครูจะไม่ออกไป ยกเว้นไปประชุมหรือพัฒนาบุคลากร แนวปฏิบัตินี้เป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งครูรู้หน้าที่ของตนว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร นอกจากนี้แนวปฏิบัติต่าง ๆ มาจากแผนปฏิบัติการ ตั้งแนวปฏิบัติงานกันจากโครงการ กฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติมักจะมีมาจากหน่วยงานนโยบายมากกว่า ซึ่งสถานศึกษาต้องพยายามดำเนินการไปให้ถึง เช่น มาตรฐานการประกันคุณภาพ สำหรับในสถานศึกษาจะอยู่กับแบบที่นี้เอง เพราะบุคลากรน้อย

3. การตัดสินใจ สถานศึกษา ก ตัดสินใจโดยการถามความคิดเห็นของครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้อำนวยการจะรับฟังความคิดเห็นของครู และใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ จะมีการพูดคุยซักถามความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจโดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อครูและภาพลักษณ์ของโรงเรียน งานที่เกี่ยวกับงบประมาณและบุคลากรผู้อำนวยการจะเป็นผู้

ตัดสินใจและดำเนินการเอง ส่วนงานวิชาการและงานบริหารทั่วไปครูที่ได้รับมอบหมายจะตัดสินใจได้ เมื่อมีปัญหาผู้อำนวยการจะเข้ามาช่วยแก้ไข

4. การสื่อสารและการประสานงาน การสื่อสารในสถานศึกษา ก ใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ คือ ใช้การพูดคุยเป็นส่วนใหญ่ การประสานงานใช้การสั่งงานโดยตรงไปยังผู้ดูแลกลุ่มงานนั้น โดยมีครูที่ช่วยงานธุรการเป็นมือรองประสานงานทำหน้าที่สื่อเวียนเดินเรื่องแจ้งให้ครูทราบ มีการประชุมกันทุกวันศุกร์ และเมื่อมีงานด่วนเข้ามาจะเรียกประชุมทันที การสื่อสารภายในโรงเรียนรวดเร็ว ทัวถึง เมื่อครูไม่เข้าใจจะมาถามผู้อำนวยการได้ตลอด การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกจะเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการ โดยทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อ รับส่งเอกสารจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา บุคลากรในสถานศึกษา ก มีความรับผิดชอบขยันขันแข็ง ขวนขวายหาความรู้ ไม่ล่า ไม่ขาดสอน ไม่ทำให้ผู้บริหารลำบากใจในการปกครอง ครูเอาใจใส่ในการเรียนการสอน มีการนิเทศการสอน นิเทศผลงาน อุทิศเวลาในการดูแลนักเรียน ตลอดจนร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาโรงเรียนให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ การสร้างความเอาใจใส่เกิดจากการที่ครูมีความรักโรงเรียน ผู้บริหารให้อิสระ ไม่เข้มงวด รับฟังข้อเสนอแนะของครู ปกครองดูแลกันเหมือนพี่น้อง ชื่นชมครู ใ้ถามทุกข์สุขและปรึกษาหารือกันเมื่อเกิดปัญหา

6. การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ คือ ผู้บริหารไว้วางใจในความรับผิดชอบและความสามารถของครู ครูตั้งใจทำงานและนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน ครูไม่ทิ้งเด็ก ไม่ทิ้งห้องสอน ผู้บริหารสามารถปล่อยให้ครูทำงานเองโดยไม่มีผู้บริหาร ครูไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน การสร้างความไว้วางใจคือการให้อิสระในการดูแลกัน การยอมรับฟังความคิดเห็น การพูดคุยสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมา เมื่อมีปัญหาสามารถปรึกษาหารือกัน รวมถึงการทำตนให้เป็นแบบอย่าง โดยเฉพาะในเรื่องความประพฤติและการเงิน เพราะเป็นเรื่องที่ทำให้มัวหมอง

#### ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา

โครงสร้างมีผลกระทบต่อการบริหารงานในเรื่องของกิจกรรมที่ซ้ำซ้อน ครูรับผิดชอบงานหลายงานหลายกิจกรรม สถานศึกษา ก ทำได้ครอบคลุมตามโครงสร้างทุกงานแต่ไม่ลงลึกในรายละเอียดและคุณภาพ การกระจายอำนาจภายในสถานศึกษายังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะขาดทั้งเงินและบุคลากร งานที่ควรกระจายอำนาจกลับไม่สามารถทำได้ งานบางเรื่องที่สำคัญต่อสถานศึกษาไม่สามารถตัดสินใจได้ ถึงอย่างไรยังต้องเป็นการตัดสินใจของเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับปัญหาเชิงโครงสร้างที่พบในสถานศึกษา ได้แก่

1. ครูไม่เข้าใจงาน เนื่องมาจากการแบ่งงานที่ต้องขัดเขี่ยงานให้ครูทำ ครูจำเป็นต้องรับงานเพราะจำนวนคนมีจำกัด ทำให้งานไม่มีความสมบูรณ์ ขาดตกบกพร่อง ต้องมาแก้ไขงานกันใหม่หรืออธิบายให้กลับไปทำใหม่
2. งานของสถานศึกษาขนาดเล็กมีมากเท่ากับสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยเฉพาะช่วงที่ต้องรับการประเมิน ปัญหาเรื่องเอกสารเป็นการเพิ่มภาระให้สถานศึกษา บุคลากรที่มีความสามารถก็จะต้องทำทุกเรื่อง ทำให้เหนื่อยล้า
3. สถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีความไม่พร้อมในหลาย ๆ ด้านต้องใช้ความพยายามในการพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานที่กำหนดจากหน่วยงานโยบาย

เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา ก สรุปได้ว่า

จุดเด่นของการจัดโครงสร้าง คือ กลไกการสื่อสารและประสานงานที่ทั่วถึง และเข้าใจตรงกัน ทำให้เกิดบรรยากาศของการซักถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบของบุคลากรที่สร้างไว้ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สายการบังคับบัญชาสั้น ผู้บริหารสั่งการโดยตรงถึงครู มีการประชุมกันสม่ำเสมอ และการมีอิสระในการตัดสินใจตลอดจนการอำนวยความสะดวกของผู้บริหาร ทำให้ครูมีความสุขในการทำงาน แม้จะติดขัดในเรื่องความไม่พร้อมก็ตาม

## 2. สภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม แนวการกระจายอำนาจ กรณีสถานศึกษา ข

สถานศึกษา ข เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ที่จัดการสอนระดับอนุบาลถึงประถมศึกษา มีครู จำนวน 25 คน ครูอัตราจ้าง 2 อัตรา นักเรียน 856 คน ตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2469 โดยอาศัยศาลาการเปรียญของวัดเป็นสถานที่เรียน สภาพชุมชนโดยรอบบริเวณสถานศึกษาเป็นชุมชนขนาดใหญ่ มีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางจำนวนมาก เป็นสถานศึกษาที่มีความพร้อมในด้านระบบสาธารณูปโภค การคมนาคมสะดวก ประชากรส่วนหนึ่งของชุมชนประกอบอาชีพรับจ้างและเป็นลูกจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม มีประชากรที่อพยพมาจากที่ต่างๆ และมีกรย้ายถิ่นฐานบ่อยครั้ง ส่งผลให้นักเรียนมีอัตราการย้ายก่อนขึ้นชั้นสูง ผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา ได้แก่ ได้รับรางวัลสถานศึกษาจัดกิจกรรมสืบสานวัฒนธรรมดีเด่น ปี พ.ศ. 2549 จากสภาวัฒนธรรมจังหวัดสมุทรสาคร ได้รับการรับรองมาตรฐานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทอง ปี พ.ศ. 2549 จากกรมอนามัย และผ่านการรับรองมาตรฐาน เรื่องอาหารปลอดภัย สุขอนามัย และเด็กไทยฟันดีในโครงการเด็กไทยทำได้ ปี พ.ศ. 2549

สถานศึกษา ข จัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันตามโครงสร้างที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดเป็น 4 กลุ่มงาน มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ 1 ตำแหน่ง ดูแลงานวิชาการ และบริหารทั่วไป ผู้อำนวยการรับผิดชอบดูแลกลุ่มงานงบประมาณและกลุ่มงานบุคลากร ผู้วิจัย ทำการศึกษาตามประเด็นของการจัดโครงสร้าง ดังนี้

#### ด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การ

1. การแบ่งงาน สถานศึกษา ข มีวิธีการแบ่งงานคือพิจารณาความรู้ความสามารถของครู จัดคนที่มีความรู้ความสามารถมาไว้ในแต่ละกลุ่ม ผู้อำนวยการจะพิจารณาพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรม แนวคิดของบุคลากรแต่ละคน แล้วจัดให้อยู่ในฝ่ายที่เหมาะสม โดยครูจะรับผิดชอบงานสอนเป็นงานในหน้าที่และต้องรับผิดชอบงานที่มอบหมายอีกคนละประมาณ 2 งาน
2. การจัดแผนงาน สถานศึกษา ข จัดแผนงานตามที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนด คือ งานบริหารวิชาการ บริหารบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป
3. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา สถานศึกษา ข ไม่ได้มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชา แล้วแต่ภาระงาน งานบางอย่างต้องมีการระดมคนจะจัดคนเข้ามาทำ มีบุคลากรประจำในแต่ละงาน 2-3 คน ในงานวิชาการจะใช้คนมากที่สุด เนื่องจากความหลากหลายของงาน ในงานการเงินมีทีมงานอย่างน้อย 3 คน งานวิชาการมีสายชั้นมาเป็นทีมงาน โดยสถานศึกษา ค ดำเนินการจัดในรูปแบบคณะกรรมการ
4. การมอบอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ข มอบหมายหน้าที่กับครูโดยตรง โดยการสื่อสารทางวาจา พูดคุยกับครู ให้ครูวิเคราะห์งานออกมาและทำเส้นทางเดินของงานมาให้จับถ้าเข้าที่ประชุมแล้ว ที่ประชุมไม่มีข้อเสนอแนะอะไร ผู้อำนวยการจะเสนอแนวคิดที่เตรียมไว้ ถ้าครูเห็นด้วยก็จะมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสม ผู้อำนวยการจะกำกับและฝึกการทำงานของครูไปที่ละขั้น ในการสั่งงานผู้อำนวยการจะสั่งงานโดยตรง มีการมอบหมายงานโดยการออกคำสั่ง มีพรรณนางานกำกับ และกำกับติดตามอย่างไม่เป็นทางการ การมอบหมายงานให้กับบุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปจะต้องรับรู้ร่วมกัน ในส่วนของรองผู้อำนวยการเมื่อมอบหมายงานจะใช้คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรแล้วจะประสานงานตาม ถ้าไม่มีคำสั่งครูจะยังไม่ทำเพราะไม่รู้ว่า จะทำอย่างไร การมอบหมายงานในโรงเรียนแต่ละลักษณะมีความแตกต่างกัน เช่นงานสถานที่ หากมอบหมายสั่งการทางลายลักษณ์อักษรจะไม่รู้เรื่อง ผู้อำนวยการต้องลงไปดูสภาพจริง แต่ถ้าเป็นงานวิชาการมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรได้

### ด้านกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ

สถานศึกษา ข ดำเนินการจัดกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชามีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากผู้อำนวยการ ไปยังรองผู้อำนวยการ หัวหน้างานและครู แต่ในทางปฏิบัติผู้อำนวยการจะสั่งการและกำกับติดตามโดยตรงกับครู ยกเว้นงานในส่วนที่มอบหมายให้รองผู้อำนวยการรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชาจึงมีลำดับชั้นน้อย โดยที่ผู้อำนวยการจะเข้าไปคลุกคลีกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย

2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษา ข มีบรรยากาศความเป็นอยู่แบบพี่น้อง ยืดหยุ่น ก่อนทำงานมีการประชุมทุกครั้ง มีการชี้แจงทำความเข้าใจตกลงกันก่อนดำเนินงาน การใช้แนวทางการปฏิบัติในลักษณะลายลักษณ์อักษรมีน้อย ในสถานศึกษาจะไม่มี การกำหนดกฎเกณฑ์ เพราะหากมีกฎมาก ปัญหาจะยิ่งมากตามกฎ ตั้งกติกาขึ้นมาแล้วต้องทำตามกติกา เพราะฉะนั้นหากมีสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ต้องใช้วิธีเข้าไปคุย เพราะการตั้งกฎไม่ยาก แต่การรักษากฎเป็นเรื่องยากกว่า

3. การตัดสินใจ ในสถานศึกษา ข การตัดสินใจเป็นของผู้อำนวยการ แม้จะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ครู แต่ครูไม่กล้าตัดสินใจ เพราะวัฒนธรรมการบริหารเดิมเป็นการรวมศูนย์อำนาจ ทำให้เกิดความละเลาะลัง ในสถานศึกษา ข ผู้อำนวยการจะมอบรองผู้อำนวยการให้ตัดสินใจในเรื่องการบริหารวิชาการและการบริหารทั่วไปได้เลย โดยจะมีการปรึกษาหารือกันก่อนทำ ส่วนงานบุคลากรกับการเงินผู้อำนวยการจะเป็นผู้ดูแล ในเรื่องของการตัดสินใจภายในสถานศึกษา ผู้อำนวยการจะใช้วิธีมอบงาน เพราะครูยังวินิจฉัยไม่ได้ ผู้อำนวยการต้องสั่งการไปเลย และเมื่อสั่งการไปแล้ว ครูที่รับมอบหมายจะต้องรายงานให้ผู้อำนวยการทราบภายในเวลาที่กำหนด

4. การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษา ข มีการสื่อสารหลายทาง แต่วิธีการส่วนใหญ่ที่ใช้ คือการพบปะพูดคุย ใช้การสื่อสารทางวาจา ยกเว้นสิ่งที่มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้อำนวยการจะพบครูให้ได้ทุกวัน วันละ 50 % ของจำนวนครูทั้งหมด เพื่อคุยว่าครูเป็นอยู่อย่างไร เข้าไปดูแลครู ได้ตามทุกข์สุข ชมก่อนแล้วจึงติ

5. การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ในสถานศึกษา ข คือ ครูมีความรับผิดชอบสูง มาทำงานที่โรงเรียนกันตลอดแม้ในวันหยุดราชการ และเมื่อสั่งงานไปแล้วครูทุ่มเท ทำงานเสร็จในเวลาอันรวดเร็ว โดยผู้อำนวยการมีวิธีการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกันเองกับครู ใส่ใจจับประเด็นจากการพูดคุยกับครูว่ามีความคิดเห็นต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้บริหารอย่างไร หากพบว่าเริ่มเป็นปัญหาจะใช้วิธีการพูดชักจูง โน้มน้าวให้คิด หารูปภาพเก่า ๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์กลมเกลียวของครูมาจัดบอร์ด นำส่วนดี ๆ ของครูมาพูดคุยกัน ผู้อำนวยการจะให้ความใส่ใจในพฤติกรรมของบุคลากร ให้



ความจริงใจและพร้อมจะดูแลทุกเรื่อง ใจกว้างกับครู เมื่อเห็นความเดือดร้อนหรือปัญหาแล้วเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะได้สร้างกุศล ศรัทธาบารมี จะเข้าไปดูแล ความร่วมมือจะเกิดขึ้นตามมา นอกจากนี้ยังอำนวยความสะดวกแก่ครู มองไปถึงปัญหาของครู แสดงความห่วงใย ทำความรู้จักกับบุคลากร โดยศึกษาว่าบุคลากรเก่งในเรื่องอะไร ให้เกียรติบุคลากร เพราะการให้เกียรติจะทำให้บุคลากรเคารพ ตลอดจนการดูแลในเรื่องความก้าวหน้าและสิทธิที่ครูพึงได้ การจดจำข้อมูลของครู พร้อมทั้งการไต่ถามทุกข์สุข โดยใช้ข้อมูลของครูให้เป็นประโยชน์และเป็นผู้ให้กับครูก่อน ในการบริหาร การดูแลครูเป็นเรื่องสำคัญ การดูแลครูให้ได้ทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ทำได้จะเอื้อประโยชน์ต่อนักเรียนเช่นกัน ตลอดจนไปถึงการดูแลเอาใจใส่ชุมชน บุคคลภายนอก ซึ่งชุมชนจะเข้ามาหาและสนับสนุนโรงเรียนเอง

6. การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สิ่งที่แสดงถึงความไว้วางใจในสถานศึกษา ก็คือ ผู้บริหารเชื่อถือครู และการให้ความร่วมมือของครูในการทำงาน เมื่อมอบหมายงานไปครูจะทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีผลงานที่ดีออกมา วิธีการที่ใช้ในการสร้างความไว้วางใจ คือ การแสดงศักยภาพให้บุคลากรเห็นว่าเขาไม่สามารถหลอกผู้บริหารได้ บุคลากรจะระวัง ไม่โกหก และผู้บริหารจะไม่นำข้อผิดพลาดมาเล่นงานบุคลากร แต่จะแก้ปัญหาโดยทันทีและพยายามดูแลไม่ให้บุคลากรเสียหน้า สนับสนุนสิ่งต่าง ๆ ตามที่รับปากไว้ ยกย่องความดีให้กับบุคลากรโดยการชมเชย และให้ความมั่นใจกับบุคลากร ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามทำให้ผู้บริหารเข้าไปนั่งอยู่ในใจบุคลากร เมื่อบุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ จะทำให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ ไม่ใช่วิธีการดำหนิ แต่จะเข้าไปคุยหารือ แล้วให้ช่วยกันคิด การเรียกมาคุยจะทำให้บุคลากรทำดีเฉพาะต่อหน้า พยายามสร้างบรรยากาศให้อบอุ่น หาทางตอบแทนเมื่อบุคลากรทำงานเหนื่อย

### ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษา

การจัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันไม่ต่างไปจากรูปแบบเดิมที่เคยดำเนินการ เพียงแต่มาจัดหมวดหมู่ใหม่แล้วเรียกชื่อใหม่ ผลกระทบจากโครงสร้างคือจะแบ่งกี่ฝ่าย จำนวนครูมีอยู่เท่าเดิม แต่ภาระงานมีมาก โดยเฉพาะในงานบริหารทั่วไป การแบ่งงานมากทำให้เกิดความไม่เสมอภาค และผู้ที่รับผิดชอบเกิดความล้าละถ้งในการตัดสินใจ แม้เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง แต่มีภาระงานเท่ากับสถานศึกษาขนาดใหญ่ อีกทั้งยังมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและบุคลากร ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างและกลไกการจัดโครงสร้างของสถานศึกษา ข สรุปลงได้ดังนี้

1. ขาดบุคลากร แม้จะมีครูอัตราจ้างแต่ไม่ตรงสายงาน ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน ทุกวันนี้โรงเรียนต้องให้ครูทำงานอย่างอื่นด้วย การจัดให้สอนจึงสอนได้ไม่ตรงตามสาขาวิชาที่จบมา

2. สถานศึกษาแบ่งงานตามที่สำนักงานเขตพื้นที่กำหนดมา ไม่มีการตัดงานออก เพราะถือว่าเป็นภาระงาน ดังนั้นคุณภาพของงานจึงอาจไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่จะให้ทำงานฝ่ายต่าง ๆ เนื่องจากบุคลากรมีศักยภาพไม่เท่ากัน มีปัญหาเรื่องเวลา ภาระครอบครัว งานจะล่าช้า เลขกำหนดเวลา

4. บุคลากรจำเป็นต้องรับงานที่ตนไม่ถนัด การไม่ถนัดในงานทำให้งานไม่ราบรื่น โดยเฉพาะงานที่มีความเสี่ยง แล้วขาดความรู้หรือไม่รู้จริง แต่เนื่องจากบุคลากรมีอยู่จำกัด จึงจำเป็นต้องทำโดยไม่สนใจความถนัด

5. ครูไม่ได้ทำหน้าที่สอนอย่างเต็มที่ ต้องมาทำงานธุรการ งานพัสดุ และต้องทำนอกเวลาหรือนำกลับไปทำที่บ้าน เพราะทำงานไม่ทันทั้งงานสอนและงานอื่นๆ

เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา ก สรุปได้ว่า

จุดเด่นของการจัดโครงสร้าง คือ กลไกการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของครู โดยเน้นการสื่อสารที่เป็นกันเอง การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการและการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาโดยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสร้างความศรัทธาให้เกิดทั้งกับครูและชุมชน

**5. สภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม  
แนวการกระจายอำนาจ กรณีสถานศึกษา ก**

สถานศึกษา ก เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่จัดการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงประถมศึกษา มีครู จำนวน 54 คน ครูอัตราจ้างและลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 12 คน นักเรียน จำนวน 1,500 คน ตั้งอยู่ในเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2476 แต่เดิมเป็นที่ตั้งของโรงเรียนประชาบาล อาศัยศาลาการเปรียญของวัดเป็นสถานที่เรียน ต่อมาได้โอนไปสังกัดเทศบาลกรุงเทพมหานคร และโอนไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ สภาพชุมชนโดยรอบเป็นชุมชนเมืองย่านธุรกิจการค้า การคมนาคมสะดวก ประชากรประกอบอาชีพค้าขาย รับจ้าง โดยทั่วไปมีฐานะปานกลาง สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน สมาคม มูลนิธิองค์กรการกุศลเป็นอย่างดี สามารถระดมทรัพยากรในการพัฒนาการจัดการศึกษาได้ตามเป้าหมาย เป็นโรงเรียนที่ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียน ผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ได้แก่ โครงการส่งเสริมวิชาการในด้านต่างๆ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ เป็นต้น

สถานศึกษา ค จัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม แต่ปรับให้เหมาะกับการบริหารจัดการของสถานศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มบริหารงานทั่วไป กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารกิจการนักเรียน ผู้วิจัยทำการศึกษาตามประเด็นของการจัดโครงสร้างองค์การ ดังนี้

#### ด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การ

1. การแบ่งงาน สถานศึกษา ค มีวิธีการแบ่งงานโดยดูจากแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดให้ แบ่งงานเฉพาะที่จำเป็น ไม่ลงรายละเอียดมาก จากนั้นมาพิจารณาบุคลากรว่าใครเหมาะจะทำงานอะไร ถ้าพิจารณาแล้วมีความเหมาะสม จะทำคำสั่งแต่งตั้ง สถานศึกษา ค สามารถจัดครูสอนตรงตามวิชาเอก ร้อยละ 65 จัดครูสอนตรงตามความถนัด ร้อยละ 35

2. การจัดแผนกงาน สถานศึกษา ค จัดแผนกงานเป็นกลุ่ม คือ บริหารทั่วไปและบริหารการเงินและสินทรัพย์ บริหารวิชาการ บริหารกิจการนักเรียน และบริหารบุคคล โดยมีหลักการคือ จัดเฉพาะที่จำเป็นกับสถานศึกษาตามที่เขตพื้นที่กำหนดมา

3. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา สถานศึกษา ค ไม่มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชา พิจารณาไปตามจำนวนงาน เน้นการทำงานคนเดียวมากกว่าการทำงานเป็นทีม

4. การมอบอำนาจหน้าที่ สถานศึกษา ค มอบหมายหน้าที่โดยจัดทำเป็นคำสั่ง ถ้าไม่มีคำสั่งการปฏิบัติงานจะไม่ได้ผล บุคลากรจะไม่ทำ และจะถามหาคำสั่ง จึงต้องใช้คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในการมอบหมายงานทุกครั้ง แม้จะมีการมอบหมายกันโดยวาจา แต่จะต้องมีคำสั่งตามหลัง

#### ด้านกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ

สถานศึกษา จ ดำเนินการจัดกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชา ในการกำกับดูแลจะจัดเป็นลำดับชั้นในแนวตั้ง จากผู้อำนวยการซึ่งมีอำนาจสูงสุดในการบริหาร ไปยังรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงานและครูตามลำดับและมีการสั่งการไปตามลำดับชั้น โดยให้ผ่านตามสายงาน ในกรณีที่มีการข้ามขั้นตอน เช่น จากครูไปถึงผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการจะให้กลับมาเสนอผ่านตามสายงานการบังคับบัญชา

2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษา ค ใช้คำสั่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ไม่มีการทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกฎระเบียบบ้าง แต่ก็มีผู้ละเลยการปฏิบัติ

3. การตัดสินใจ สถานศึกษา ค ผู้อำนวยการมีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ มีการถามความคิดเห็นจากรองผู้อำนวยการ บุคลากรในกลุ่มงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่การตัดสินใจเป็นของผู้อำนวยการ

4. การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษา ค มักใช้การสื่อสารทางเดียว ในลักษณะของการสั่งการ หลายเรื่องจะขาดการประสานงานในระดับปฏิบัติ เจ้าของเรื่องไม่แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ในส่วนของผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าพบขอคำแนะนำหรือเข้าไปซักถามได้ การสื่อสารและประสานงานมักใช้เอกสารเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ได้รับข้อมูลครบถ้วนและเข้าใจตรงกัน

5. การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา สถานศึกษา ค สร้างความเอาใจใส่ โดยผู้อำนวยการใช้ภาวะผู้นำในการยกย่อง ชื่นชมการทำงานของครูในที่ประชุม เมื่อครูได้รับคำชม จะแสดงศักยภาพในการทำงานของตนอย่างเต็มที่ เมื่อได้รับมอบหมายงานจะรับผิดชอบงานจากหัวหน้างาน

6. การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สิ่งที่แสดงถึงความไว้วางใจในสถานศึกษา คือครูมีความเชื่อถือในภาวะผู้นำและศักยภาพของผู้บริหาร ผู้บริหารเองเชื่อถือในเรื่อง ผลงาน ฝีมือการทำงาน of ครู ครูจะรับผิดชอบและทำตามคำสั่ง ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้กับครูโดยการวางตัวเป็นกลาง ในท่ามกลางความขัดแย้ง รับฟัง ช่วยแก้ไขปัญหา ไม่ละเลย ผู้บริหารจะไม่ใช้อำนาจหรือการลงโทษกับครู

### ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา

สถานศึกษา ค จัดแบ่งงานเฉพาะงานที่สำคัญและเกี่ยวข้อง งานภายในสถานศึกษาดำเนินการได้ครอบคลุม ครูมีจำนวนมากกว่าภาระงานที่กำหนดตามโครงสร้าง ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน สามารถจัดจ้างครูในสาขาที่ขาดแคลนได้ เช่น ครูดนตรี ครูคอมพิวเตอร์ ครูอนุบาล เป็นต้น แต่ที่เป็นปัญหาคืองานจากหน่วยงานภายนอก ที่มีเข้ามาแล้วไม่รู้จะมอบหมายให้ใครทำ ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างและกลไกการจัดโครงสร้างของสถานศึกษา ค สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาในเรื่องการสื่อสาร มีการสื่อสารกันน้อย ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่ค่อยมีการประชุม บางครั้ง 2 เดือนจึงจะจัดประชุมครั้งหนึ่ง

2. ครูปฏิเสธงาน ต้องมีคำสั่งในการมอบหมายงานเสมอ รองผู้อำนวยการไม่มีอำนาจในการสั่งการ

เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา ค สรุปได้ว่า

จุดเด่นของการจัดโครงสร้าง คือ บุคลากรมีภาระงานน้อย มีบุคลากรมากกว่างาน ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ มีเวลาสอนเสริมเพิ่มเติมให้นักเรียน พร้อมทั้งมีทรัพยากรในการจ้างครูในสาขาที่ขาด มีครูสอนครบชั้น มีครูสอนตรงตามสาขาที่จบและสอนตรงกับความถนัด มีครูที่ทำหน้าที่ในงานธุรการ แต่มีจุดด้อย คือ มีผลการประเมินไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานของ สสศ. ถึง 4 มาตรฐาน กลไกการจัดโครงสร้างองค์การโดยเฉพาะการสื่อสารและการประสานงานยังไม่ทั่วถึง การประชุมปรึกษาหารือมีน้อย เช่น การประชุมครูบางครั้ง 2 เดือน จะมีการประชุมสักครั้ง การสร้างความเอาใจใส่ในองค์การไม่เด่นชัด บุคลากรยึดถือการทำงานตามคำสั่ง

#### 4. สภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม แนวการกระจายอำนาจ กรณีสถานศึกษา ง

สถานศึกษา ง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย มีครู 15 คน นักเรียน 170 คน ตั้งอยู่ที่ อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2441 โดยอาศัยศาลาการเปรียญเป็นสถานที่สอนหนังสือให้กับเด็ก ๆ ซึ่งเป็นลูกศิษย์วัดและบุตรหลานของชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงได้มาศึกษาเล่าเรียน เจ้าอาวาสวัดได้ขออนุญาตเปิดเป็นโรงเรียน และได้โอนเป็นโรงเรียนรัฐบาลสังกัดกรมสามัญศึกษา จัดการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และในปี พ.ศ. 2540 เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จนถึงปัจจุบัน สภาพชุมชนโดยรอบของสถานศึกษาเป็นพื้นที่เกษตรกรรม ทำสวนผลไม้และทำนา ประชากรในชุมชนมีฐานะปานกลางและยากจน สถานศึกษาเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ และเป็นโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทอง

สถานศึกษา ง จัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาเป็น 4 กลุ่ม คือกลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานบริหารการเงินและพัสดุ กลุ่มงานบุคลากร และกลุ่มงานบริหารทั่วไป ไม่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จึงมอบหมายครูเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำกับติดตาม และการประเมินความก้าวหน้าในแต่ละกลุ่มงาน แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่ละงาน และแต่ละบุคคล สถานศึกษาได้จัดทำแผนภูมิการบริหารงาน และแต่งตั้งบุคลากรปฏิบัติงาน มีการจัดทำพรรณางานมอบหมายผู้รับผิดชอบ ผู้วิจัยทำการศึกษาตามประเด็นของการจัดโครงสร้างองค์การ ดังนี้

##### ด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การ

1. การแบ่งงาน สถานศึกษา ง มีวิธีการแบ่งงานโดยการสอบถามความต้องการในการทำงานของครู ความสมัครใจในการเปลี่ยนงาน โดยมีกระบวนการวิเคราะห์กันตามความถนัด ความสมัครใจ ความพร้อมของคน ครูจะมีงานหลัก 3 ด้าน คือ ครูประจำวิชา ครูที่ปรึกษาและทำงานตาม



โครงสร้างที่สถานศึกษามอบหมาย ซึ่งในส่วนของครูงานที่ได้รับมอบหมายไม่ใช่สิ่งที่ตนถนัด แต่จำเป็นต้องทำเพราะหากคนทำไม่ได้ เมื่อรับงานมาแล้วจำเป็นต้องหาความรู้เพิ่ม ในสถานศึกษา ำ ผู้อำนวยการวางระบบการทำงาน ให้ครูเป็นหัวหน้างานพิเศษคนละ 1 งาน ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มการจัดการศึกษา หัวหน้ากลุ่มกิจการบุคลากร หัวหน้างานประเมินผลการศึกษา หัวหน้างานสารสนเทศ และประชาสัมพันธ์ หัวหน้ากลุ่มอำนวยการ หัวหน้างานสารบรรณ หัวหน้ากลุ่มสนับสนุนการจัดการศึกษา หัวหน้างานระบบดูแลนักเรียนและผู้ปกครองเครือข่าย หัวหน้างานอนามัยโรงเรียน หัวหน้างานห้องสมุดและนาฏศิลป์ หัวหน้างานพัสดุครุภัณฑ์ หัวหน้างานคอมพิวเตอร์ หัวหน้างานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและหัวหน้างานธุรการ

2. การจัดแผนงาน สถานศึกษา ำ จัดแผนงานตามที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนด คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานงบประมาณและพัสดุ กลุ่มงานบุคลากร และกลุ่มงานบริหารทั่วไป โดยจัด योजनाที่กำหนดมาให้เหลือเท่ากับจำนวนคนที่สามารถจัดลงงานได้

3. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา สถานศึกษา ำ ไม่ได้มีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชา แต่พิจารณาตามพรรณนางานที่สถานศึกษาร่วมกันกำหนดขึ้นมานานละ 1 คน ครูแต่ละคนจะมีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานที่ตนเองทำและอาจไปเป็นลูกทีมในงานอื่น

4. การมอบอำนาจหน้าที่ สถานศึกษา ำ มอบหมายหน้าที่ให้กับครูโดยใช้ทั้งการมอบหมายทางวาจาและลายลักษณ์อักษร จัดทำพรรณนางานและมอบหมายงาน มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่และมอบหมายงานเป็นคำสั่งประจำปี มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและครูที่ปรึกษา ครูประจำวิชาอย่างชัดเจน โดยจะเน้นการมอบหมายทางลายลักษณ์อักษร เช่น การบันทึกข้อความ หนังสือสั่งการแจ้งเรื่องและให้เซ็นชื่อรับทราบ

#### ด้านกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ

สถานศึกษา ำ ดำเนินการจัดกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชามีเพียงลำดับชั้นเดียวจากผู้อำนวยการ ไปยังหัวหน้ากลุ่มงานหรือครู ใช้การสั่งการโดยตรงไปยังผู้ปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบ มีคณะกรรมการที่ปรึกษาการบริหาร คณะกรรมการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยดำเนินการในรูปของคำสั่งแต่งตั้ง แต่ในการบริหารงานจริงๆ จะต่างคนต่างทำ การทำงานเป็นทีมในทางปฏิบัติทำได้ยาก เนื่องจากมีปัญหาเรื่องเวลาในการปรึกษาหารือร่วมกัน

2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษา ง จะยึดนโยบายของสถานศึกษาเป็นทิศทางในการปฏิบัติงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ผู้อำนวยการจัดทำขึ้นสำหรับครู มีการกำหนดหลักการต่าง ๆ ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาโดยยึดนโยบาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน ระบบการรายงานและการกำกับติดตาม

3. การตัดสินใจ ในสถานศึกษา ง การตัดสินใจเป็นของผู้บริหารที่จะใช้อำนาจในการตัดสินใจ ครูจะเป็นผู้ปฏิบัติ โดยผู้อำนวยการจะสั่งการโดยตรง สำหรับครูในสถานศึกษา ข จะไม่กล้าตัดสินใจ เพราะกลัวความผิดพลาด ผู้อำนวยการมอบหมายหน้าที่ไปแล้ว ผู้ปฏิบัติต้องย้อนกลับไปถามว่าทำอย่างไร เพราะถ้าทำเองตัดสินใจเองจะเกิดความผิดพลาด นำมาซึ่งการถูกตำหนิติเตียน

4. การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษา ง มีการสื่อสารหลายทาง แต่วิธีการสื่อสารที่ใช้เป็นหลัก คือ การสื่อสารด้วยเอกสาร ผู้ปฏิบัติจะนำเสนอจนถึงผู้อำนวยการเป็นเอกสาร มีบันทึกของครูแจ้งผู้อำนวยการ มีบันทึกจากผู้อำนวยการแจ้งครู สถานศึกษา ง จัดทำพรรณนางานขึ้นมาเพื่อให้ครูนำไปศึกษา โดยจะสื่อสารขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ในเอกสาร การสื่อสารสั่งการมักใช้การสั่งการโดยตรงไปยังผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในงานนั้น โดยใช้การโทรศัพท์สั่งการและการเรียกไปพบ

5. การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา สถานศึกษา ง มีบรรยากาศองค์กรที่เป็นทางการสูง ขาดความร่วมมือ ไม่เต็มใจทำงาน ในการสร้างความเอาใจใส่ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจทุ่มเทให้กับโรงเรียน ผู้บริหารสร้างความใส่ใจด้วยการจัดทำเอกสารให้ เน้นการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อเทคโนโลยี โดยการสนับสนุนคอมพิวเตอร์ให้ครูคนละ 1 เครื่อง ให้งานครู เพื่อให้ครูใช้งานได้คล่อง งานทุกอย่างในสถานศึกษาต้องมีเอกสาร มีการทำคู่มือให้ครู แนะนำการทำงาน จัดอบรมพัฒนาความรู้ มีการกำกับติดตามการทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด ถ้าไม่เสร็จต้องรายงานว่าเพราะอะไรซึ่งผู้อำนวยการจะเข้าไปช่วย

6. การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สิ่งที่แสดงถึงความไว้วางใจในสถานศึกษา ง คือ การที่ผู้บริหารแสดงศักยภาพในเรื่องการทำงาน เปิดเผยกับครู มีการวางแผนการปฏิบัติงาน ความสามารถของผู้บริหารและความตั้งใจของผู้บริหารที่อยากให้โรงเรียนก้าวหน้า เพื่อให้ครูได้เห็นถึงความตั้งใจจริงของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน

### ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา

สถานศึกษา ง มีบรรยากาศการทำงานแบบเป็นทางการสูง มีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร มีการปฏิเสธงาน และมีบรรยากาศของการตำหนิติเตียน ความเป็นอยู่

ของครูจะอยู่กับแบบอิสระ ไม่ยึดกฎระเบียบ อยู่กับแบบพี่น้องพึ่งพาอาศัยกัน สำหรับปัญหาเชิงโครงสร้างที่พบในสถานศึกษา ง ได้แก่

1. สถานศึกษา ง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ครูผู้สอนมีคาบสอนมาก มีภาระงานมาก ต้องทำงานหลายอย่าง รวมถึงการดูแลแก้ปัญหาที่นักเรียนที่อยู่ในช่วงวัยรุ่น
2. บุคลากรปฏิบัติงานหรือรับคำสั่งไปแล้วดำเนินการไม่เป็นไปตามที่สั่งการ ไม่รู้ระบบขั้นตอนการทำงาน
3. บุคลากรขาดความเอาใจใส่ ปล่อยปละละเลย ไม่ชอบการอบรม และเคยชินกับการทำงานแบบสบาย เช่น การไม่ติดตามนักเรียนที่สอบไม่ผ่าน ถึง ร้อยละ 50
4. บุคลากรขาดความคล่องตัวในการทำงานด้านธุรการ งานเอกสาร การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เพราะมีอายุมาก เกิดความเครียด การรับความรู้ใหม่เป็นเรื่องลำบาก บุคลากรต้องใช้ความพยายามและเวลาในการศึกษางานมาก
5. งานแยกครูให้หันหลังให้กับนักเรียน ครูแยกตัวไม่ได้ เพราะต้องจัดการงานด้านเอกสารต่างๆด้วยตนเอง ครูบางคนสอน 20 คาบ 9 วิชา สอนตั้งแต่ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา ข สรุปได้ว่า

จุดเด่นของการจัดโครงสร้าง คือ การใช้หลักของการมอบหมายงานที่ชัดเจน โดยมีคู่มือ ขั้นตอนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แต่จุดด้อยของสถานศึกษา ข คือ กลไกการสื่อสารและการประสานงาน ความไม่ยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา รวมไปถึงการสร้างใจใส่ที่ใช้การดำเนินคดีมากกว่าการชมเชย การมีขั้นตอนแนวปฏิบัติมากเกินไปในองค์การขนาดเล็กทำให้เกิดความล่าช้าและไม่คล่องตัว

#### 5. สภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการกระจายอำนาจ กรณีสถานศึกษา จ

สถานศึกษา จ เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีครู จำนวน 57 คน และนักเรียน จำนวน 1,243 คน ตั้งอยู่ในเขตบางบอน กรุงเทพมหานคร โดยกรมสามัญศึกษาได้รับบริจาคที่ดินจำนวน 15 ไร่ จากผู้มีจิตศรัทธาจัดตั้งโรงเรียนเป็นอนุสรณ์ทางการศึกษาเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เนื่องในวโรกาส พระราชพิธีรัชมังคลาภิเษก (ครองราชย์ 42 ปี) เปิดทำการสอนเมื่อพุทธศักราช 2531 สภาพชุมชนโดยรอบสถานศึกษาเป็นชุมชนชานเมือง เขตติดต่อกันระหว่างกรุงเทพมหานครและจังหวัดสมุทรสาคร ท้องถิ่นเดิมมีอาชีพทำสวนดอกไม้และสวนผลไม้ ปัจจุบัน

เป็นที่ว่างเปล่าและหมู่บ้านจัดสรร มีโรงงานอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีประชากรเคลื่อนย้ายตลอดเวลา ซึ่งส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างในโรงงาน รับจ้างก่อสร้าง ผลงานที่สร้างชื่อเสียงได้แก่ เป็นโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน และเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น

สถานศึกษา จ จัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาตามโครงสร้างที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนด โดยมีการปรับงานให้ตรงกับโครงสร้างของเขตพื้นที่การศึกษา แต่ภายในสถานศึกษาจัดโครงสร้างตามความจำเป็นเหมาะสมของตน โดยโครงสร้างหลักที่เป็นกลุ่มงานจะเหมือนกับของเขตพื้นที่การศึกษา โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันไม่ได้กระจายอำนาจอย่างอิสระ แต่กระจายอำนาจภายใต้อำนาจของกฎหมาย ซึ่งแม้ว่าจะเป็นโครงสร้างใหม่ ก็ไม่พ้นไปจากของเดิม เพียงแต่งานย่อย ๆ จะกระจายออกไปยังกลุ่มต่าง ๆ ผู้วิจัยทำการศึกษาตามประเด็นของการจัดโครงสร้าง ดังนี้

#### ด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การ

1. การแบ่งงาน สถานศึกษา จ จัดทำโครงสร้างใหม่ โดยการเขียนบทบาทหน้าที่ทำความเข้าใจกับครู ใช้วิธีการนำงานทั้งหมดของโรงเรียนมาเรียงได้ 4 งานหลัก 54 งานย่อย พิจารณางานใดควรคงไว้ งานใดควรตัดออก โดยมีหลักการ คือ ใช้โครงสร้างการแบ่งงานที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้มาเป็นตัวตั้ง แล้ววิเคราะห์งานที่โรงเรียนต้องจัดให้มีการดำเนินการเมื่อได้ตัวงานแล้ว จัดคนลงงานโดยใช้วิธีให้ครูทุกคนเสนอชื่อพิจารณาบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน จากนั้นนำมานับความถี่ จะได้บุคลากรที่มีคะแนนความถี่สูงสุดให้เป็นหัวหน้างาน และคะแนนรองลงมาให้เป็นรองหัวหน้า ถ้างานใดบุคลากรรับผิดชอบคืออยู่แล้วให้รับผิดชอบทำต่อไป ในการแบ่งงานให้ครูทุกคนช่วยกันคิด บุคลากรที่ไม่ถูกเลือกให้เป็นหัวหน้าเลย ผู้อำนวยการจะพยายามจัดเข้าไปในงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ในกรณีที่ถูกเลือกซ้ำ ๆ ก็จะถอนชื่อออกจากบางงานที่มีคนอื่นสามารถทำได้ แต่อย่างไรก็ตามครูคนหนึ่งจะมีหลายงาน บางงานเป็นหัวหน้าแล้วก็ไปเป็นลูกทีมในอีกงานหนึ่ง วิธีการที่ผู้อำนวยการใช้ดำเนินการนี้ ทำให้คนที่ทำงานสบายใจเพราะถือว่ามาจากการเลือกของเพื่อนร่วมงาน

2. การจัดแผนงาน สถานศึกษา จ จะตั้งแผนงานหรือกลุ่มงานไว้ก่อนตามโครงสร้างภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา แล้วจัดงานที่แบ่งไว้ให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่เขตกำหนดมา แล้วจึงมาทำโครงสร้างโรงเรียน โดยดูหน้าที่ของงานว่างานใดควรหลอมรวมใหม่ งานใดควรอยู่ด้วยกัน ทั้งนี้ผู้อำนวยการจัดทำร่างแผนภูมิโครงสร้างไว้ แล้วให้ครูมาช่วยกันระดมความคิด

3. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา ผู้อำนวยการจะให้หัวหน้างานคิดเองว่าต้องการใครบ้างแล้วเสนอผู้อำนวยการ สำหรับหัวหน้างานจะไม่กำหนดจำนวนคน แต่จะพิจารณา

ดูตามความเหมาะสม เพราะบางงานสามารถดำเนินการได้ด้วยคนเพียงไม่กี่คน แต่คนที่รับผิดชอบ ต้องมีความสามารถในการประสาน การทำงานที่มีบุคลากรจำนวนมากขึ้นอยู่กับศักยภาพของหัวหน้างาน ที่จะสร้างคน

4. การมอบอำนาจหน้าที่ เมื่อจัดหากันได้ ผู้อำนวยการจะออกคำสั่ง กำหนด บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน ผู้อำนวยการจะมอบอำนาจและมอบเงินให้ในการปฏิบัติงาน หากคนไม่พอ ช่วยจัดหากันเพิ่มให้ สถานศึกษา จ มีรองผู้อำนวยการ 2 คน แต่ละคนดูแลคนละ 2 ฝ่าย โดยมี หัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้เสนอรายงานต่าง ๆ ไปยังรองผู้อำนวยการ อำนาจการตัดสินใจเป็นของ รองผู้อำนวยการ ส่วนหัวหน้ากลุ่มไม่มีอำนาจการตัดสินใจ แต่ประสานดูแลให้งานเป็นไปตาม ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเรื่องคนและเงินจะเป็นของผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ วิธีการมอบหมายงานใช้หลากหลายรูปแบบ โดยใช้วิธีสั่งการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ สั่งการทางวาจา และออกเป็นคำสั่ง งานบางงานจะมอบหมายตรงไปที่บุคลากรผู้ปฏิบัติ งานบางงาน จะมีการมอบหมายผ่านตามลำดับชั้น ซึ่งเมื่อจะมอบหมายให้ใครทำงาน จะพิจารณาว่าบุคคลนั้น เหมาะกับงานใด ให้งานไปศึกษา แล้วดูว่าบุคลากรที่ได้รับงานไปทำอะไรออกมาได้บ้าง

#### ด้านกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ

สถานศึกษา จ ดำเนินการจัดกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้นจากผู้อำนวยการ ไปยังรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน และครูตามลำดับ สายการบังคับบัญชาของสถานศึกษา จ มีลักษณะเป็นสายการ ประสานสั่งการและสายการรายงาน โดยผู้อำนวยการจะมอบงาน 2 ลักษณะ คือ มอบงานผ่าน รองผู้อำนวยการและมอบผู้ปฏิบัติโดยตรง แต่จะมีการบอกกล่าวให้ทราบเพื่อเป็นการให้เกียรติกัน งานที่ทำเสร็จแล้ว ผู้ปฏิบัติรายงานไปยังรองผู้อำนวยการ และในการติดตามงานผู้อำนวยการจะติดตาม จากรองผู้อำนวยการ

2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษา จ มีการกำหนด ทิศทางการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียน และกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดวิธีการอบรมนักเรียน มีการประชุมอธิบายวิธีการทำงานต่าง ๆ โดยเฉพาะ ในงานวิชาการ เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน นอกจากการจัดทำเอกสารไว้เป็นการชักจูง ความเข้าใจแล้ว เรื่องปลีกย่อยอื่น ๆ ที่ต้องทำให้เหมือนกัน เช่น การจัดทำระเบียบสวดมนต์นักเรียน จะมีการทำขั้นตอนให้ครู้ สำหรับกฎเกณฑ์อื่น ๆ โรงเรียนจะไม่ตั้งกฎเกณฑ์ที่ทำให้ครูลำบากใจ ให้ครู ทำงานได้อย่างอิสระ ผ่อนคลาย ไม่สร้างความอึดอัดให้แก่ครู ในส่วนของแนวปฏิบัติเพื่อภาพรวม



ขององค์กร เช่น กฎระเบียบทั่วไป เกี่ยวกับการลา ดำเนินการตามระเบียบการลา การแลกเปลี่ยน  
 คาบสอน ในการไปราชการ สถานศึกษามอบอำนาจให้กลุ่มสาระฯ เป็นผู้ดูแล เป็นต้น

3. การตัดสินใจ การตัดสินใจในสถานศึกษา จ มีการถามความคิดเห็นของ  
 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ  
 ส่วนบุคลากรมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนงานให้สำเร็จ สำหรับสถานศึกษา จ จะมอบอำนาจการตัดสินใจ  
 ให้กับคณะครูในเรื่องที่ผู้อำนวยการมอบหมาย โดยการให้ทำแผนให้ชัด ให้เงิน แล้วให้ไปดำเนินการ  
 ต่อจากนั้นรายงานผลให้ผู้อำนวยการทราบ ในการตัดสินใจจะใช้เป้าหมายเป็นตัวตั้ง พิจารณาว่า  
 อะไรเป็นข้อดีที่ต้องพัฒนา ผู้อำนวยการจะตัดสินใจปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เพราะถ้ามีวิธีจะ  
 ไม่ได้พัฒนา ตัดสินใจไปก่อน แล้วจึงค่อยอธิบายให้ครูเข้าใจ

4. การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษา จ มีการสื่อสารหลายทางทั้งการ  
 สื่อสารทางวาจาและสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร ผู้อำนวยการจะเปิดโอกาสให้ครูเข้าไปพบได้ตลอดเวลา  
 นอกจากการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการแล้วจะใช้บันทึกข้อความแจ้งข่าวสาร แนวทางการปฏิบัติงาน  
 กับครู โรงเรียนใช้แนวปฏิบัติงานเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารกับครูว่าครูต้องทำอะไรบ้าง นักเรียน  
 ต้องทำอะไรบ้าง โดยบอกเป็นขั้นตอน กำหนดปฏิทินด้วย เพราะบางครั้งเรื่องเล็ก ๆ ไม่มีเวลา  
 ประชุม ซึ่งจะเป็นลักษณะของการประสานงาน

5. การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ใน  
 สถานศึกษา จ คือ พฤติกรรมความเอาใจใส่ของผู้บริหารและครู ครูตั้งใจทำงาน และมีความรับผิดชอบ  
 เป็นส่วนใหญ่ ผู้อำนวยการจะเอาใจใส่ต่อครูโดยการเดินทางไปหาครู ไม่ปล่อยปละละเลย ไปดูกิจกรรม  
 การเรียนการสอน การพูดโน้มน้าว การทำกิจกรรมร่วมกัน การพาไปทัศนศึกษานอกสถานที่โดยการ  
 สนับสนุนค่าใช้จ่ายของบุคลากร นอกจากนี้ผู้อำนวยการยังมีหลักในการสร้างความเอาใจใส่ ดังนี้

1. พูดยอติบายนในภาพรวมใหญ่ ให้ครูรู้กระบวนการทั้งหมด
2. เปลี่ยนระบบความคิดของบุคลากร โดยไม่ได้มุ่งที่งานเสร็จแต่มุ่งที่คุณภาพ
3. เปิดโอกาสให้เข้าพบได้ตลอดเวลา เป็นกันเอง ไม่จุกจิก ไม่หยุ่มหยุิม
4. ไม่สร้างความกลัวให้กับครู เพราะถ้าครูกลัว ครูจะไม่อยากทำงาน

นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลในสถานศึกษา  
 ให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยการให้กำลังใจ ชื่นชม ส่งเสริมการให้ครูทำงานเป็นทีม

6. การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจของครู  
 ที่มีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทำงานเพื่อส่วนรวม โดยมีจุดยืนที่  
 มุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมของนักเรียน ในการทำงานผู้บริหารมีหลักการคือ ต้องดูผลงาน ถ้าได้ใจคน  
 จะได้งานตามมา การสร้างความไว้วางใจให้ครูไว้วางใจต่อผู้บริหารเป็นเรื่องที่สร้างยาก เพราะเป็น

เรื่องของบารมี ที่ต้องสั่งสม การสร้างให้ครูไว้วางใจ ผู้อำนวยการต้องมีบทบาทในเรื่องนี้สูงมาก โดยการทำให้เห็นว่าผู้อำนวยการทำเพื่อโรงเรียน เข้าไปช่วย ลงมาคลุกกับงาน ลงมาดูแล คิมาตรการ ขึ้นมาป้องกันความเสี่ยง นอกจากนี้ผู้อำนวยการจะให้ความมั่นใจกับทุกคนในการทำงานว่าเวลาเมื่อมีข้อผิดพลาดจากการทำงาน ผู้อำนวยการจะรับผิดชอบเอง จะมีทางออก กล้าตัดสินใจ ทำให้ปัญหาเล็กน้อย และสร้างความมั่นใจให้คนทำงาน จะพยายามบริหารความคิดคนซึ่งเป็นเรื่องยากนั้นให้คำนึงถึงคุณภาพของการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการสร้างความไว้วางใจในกรณีของความขัดแย้ง เช่น คนสองคนไม่เข้าใจกัน ถือว่าเหตุผลเป็นเรื่องส่วนตัว แต่ผู้อำนวยการจะเปลี่ยนจากเรื่องส่วนตัวเป็นเรื่องงาน ผู้อำนวยการทำให้เขารักกันไม่ได้ แต่ทำให้เขาทำงานร่วมกันได้ เบี่ยงเบนให้เขาทำงานที่รับผิดชอบร่วมกันให้สำเร็จ เมื่องานสำเร็จแล้ว องค์กรให้การยอมรับ พฤติกรรมจะค่อย ๆ เปลี่ยนไป

### ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษา

การจัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันไม่ได้แตกต่างจากอดีต เพียงแค่เปลี่ยนชื่อ เปลี่ยนตำแหน่ง ในการกำหนดโครงสร้างองค์กรไม่ควรใช้มาตรฐานเดียวกันมากำหนดโรงเรียน ควรให้โรงเรียนเริ่มจากมาตรฐานของตนเอง ความต้องการของชุมชนของโรงเรียนเอง เพราะแต่ละโรงเรียนมีบริบทที่ที่แตกต่างกัน โครงสร้างจึงควรที่จะจัดการให้ยืดหยุ่นไปตามโรงเรียน การจัดโครงสร้างเหมือนการจัดทัพ ซึ่งทัพแต่ละทัพจะไม่เหมือนกัน แต่โครงสร้างของเราถูกกำหนดให้เหมือนกัน ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างและกลไกการจัดโครงสร้างของสถานศึกษาฯ สรุปได้ดังนี้

1. การกระจายอำนาจยังไม่กระจายอย่างแท้จริง ตราบไคที่สถานศึกษายังไม่ได้รับอำนาจเต็มที่ จะบริหารงานลำบาก เช่น การจ้างครู ต้องใช้เวลาหลายเดือน กว่าจะได้ครู และต้องหาเงินอื่น ๆ มาจ้าง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนไม่ได้รับเงินและอำนาจการจ้างเอง

2. ครูมีภาระงานหลายงาน รับหลายบทบาทหน้าที่

3. ปัญหาความไม่เข้าใจในขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นผลจากการขาดการประชุมชี้แจงหรือการประสานงานที่ดี

4. ปัญหาการสื่อสารไม่ชัดเจนซึ่งเกิดขึ้นจากการสื่อสารทางวาจา เพราะเป็นการพูดเป็นคน ๆ ทำให้ข้อมูลขาดหาย เข้าใจไม่ตรงกัน และไม่สามารถทบทวนได้

เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาฯ สรุปได้ว่า

จุดเด่นของการจัดโครงสร้าง คือ การจัดแบ่งงาน การจัดคนลงงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและความสนใจโดยดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม การมอบหมายงานที่ใช้วิธีการประสานขอความร่วมมือไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ ทำให้ครูรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือจากผู้บริหาร การมีแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงานในละเรื่องที่ชัดเจนทำให้ครูปฏิบัติงานเป็นระบบ

ใช้กลไกการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของครูโดยเน้นการสื่อสารที่เป็นกันเอง การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการและการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา โดยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการแสดงศักยภาพในการบริหาร การเข้าไปดูแลเอาใจใส่การทำงานของครู และสร้างความศรัทธา เชื่อถือไว้วางใจให้เกิดกับครู พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจ ทำให้สถานศึกษาเป็นแกนนำประสานการดำเนินงานร่วมกับสถานศึกษาอื่น ๆ

#### 6. สภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการกระจายอำนาจ กรณีสถานศึกษา ฉ

สถานศึกษา ฉ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ จัดการสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีครู จำนวน 89 คน และนักเรียน จำนวน 1,790 คน ตั้งอยู่ที่อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยได้รับบริจาคที่ดินจากผู้มีจิตศรัทธาน้อมเกล้าถวายแด่สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ในปี พ.ศ. 2521 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งและเปิดรับนักเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในปี พ.ศ. 2524 สภาพชุมชนที่สถานศึกษาดังอยู่มีลักษณะกึ่งเมืองกึ่งชนบท เนื่องจากสถานศึกษาดังอยู่กลางทุ่งซึ่งเป็นที่ดินรกร้างว่างเปล่า สภาพโดยรอบก่อนถึงสถานศึกษามีทั้งหมู่บ้านจัดสรรและย่านธุรกิจการค้า ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะเศรษฐกิจระดับปานกลาง ผลงานที่มีชื่อเสียงของสถานศึกษามีมากมายหลายด้าน ได้แก่ ได้รับการประเมินให้เป็นตัวแทนจังหวัดปทุมธานีเข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนพระราชทานประเภทสถานศึกษาขนาดใหญ่ ได้รับป้ายพระราชทานโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน และผลงานอื่นๆอีกหลายด้าน

สถานศึกษา ฉ จัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาโดยแบ่งเป็นระบบ 10 ระบบ เนื่องจากเป็นโรงเรียนในโครงการวิจัยพัฒนาการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( Top Star) และปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้ตรงกับโครงสร้างของเขตพื้นที่ ได้แก่ การแบ่งกลุ่มงานเป็น กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป ผู้วิจัยทำการศึกษาตามประเด็นของการจัดโครงสร้าง ดังนี้

##### ด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การ

1. การแบ่งงาน สถานศึกษา ฉ มีการแบ่งงานโดยผู้บริหารจะพิจารณากรอบงานทั้งหมดของสถานศึกษา ดูเนื้องานทั้งหมดของสถานศึกษา พิจารณางานหลักของสถานศึกษา และพิจารณางานที่จะต้องประสานร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เมื่อพิจารณางานแล้วจะพิจารณาความสามารถของบุคลากรตั้งแต่องค์กรผู้อำนวยความสะดวกลงไปจนถึงครูที่ปฏิบัติงานว่าใครมีความสามารถ มีความถนัด

อย่างไร แล้วจัดแบ่งงานในสถานศึกษาโดยยึดกระบวนการที่สำคัญของสถานศึกษา เนื่องจากระบบที่สถานศึกษานำมาใช้เป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามระบบ โดยสร้างทีมขึ้นมารับผิดชอบ การจัดแบ่งงานจะแบ่งเป็นระบบการบริหารจัดการต่างๆ

2. การจัดแผนกงาน สถานศึกษา จ จัดแผนกงานเป็นระบบย่อย 10 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายพัฒนาการเรียนรู้ ฝ่ายทะเบียนวัดผล ฝ่ายนิเทศการศึกษา ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายดูแลช่วยเหลือนักเรียน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป และ ฝ่ายบริการ โดยมีผู้รับผิดชอบฝ่ายละ 1 คน

3. การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา สถานศึกษา จ กำหนดช่วงการบังคับบัญชาแบบกว้าง คือ การแบ่งฝ่ายงานออกเป็นระบบหลายระบบ ผู้อำนวยการติดต่อโดยตรงกับหัวหน้าระบบ และจัดดำเนินการในลักษณะของคณะกรรมการบริหารงานโรงเรียน โดยจัดเป็นทีมคุณภาพของโรงเรียน

4. การมอบอำนาจหน้าที่ สถานศึกษา จ มอบหมายหน้าที่และการตัดสินใจในการทำงานให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ในสถานศึกษา โดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เชิญบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน ร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้อำนวยการทำหน้าที่ประสานความคิดเห็นในการมอบหมายหน้าที่และการตัดสินใจจะพิจารณาว่างานนั้นเหมาะกับใคร โดยดูแนวของบุคลากรที่ทำงาน ในการมอบหมายงาน ผู้อำนวยการจะยึดหลักการของงาน เวลา และคนให้สัมพันธ์กัน เมื่องานมาก แต่ไม่มีคน งานบางเรื่องผู้อำนวยการจะไม่สั่งการ เพราะสั่งไปแล้วจะไม่ได้ผล ดังนั้นในการมอบหมายงานที่เป็นงานอื่นๆนอกเหนือจากงานหลักสำคัญแล้ว จะดูบริบทสภาพภายในสถานศึกษาด้วยว่าบุคลากรภายในสถานศึกษาสามารถทำได้หรือไม่ และมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ หรือไม่

#### ด้านกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ

สถานศึกษา จ ดำเนินการจัดกลไกส่งเสริมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การจัดสายการบังคับบัญชา ในการกำกับดูแลจะจัดเป็นลำดับชั้นในแนวตั้ง จากผู้อำนวยการซึ่งมีอำนาจสูงสุดในการบริหาร มีรองผู้อำนวยการซึ่งทำหน้าที่เป็นมือรองที่มีอำนาจในการสั่งการไปยังหัวหน้ากลุ่มงานและครูตามลำดับ และจัดการบริหารในลักษณะของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน แต่ในลักษณะของการปฏิบัติงานจะมีสายการกำกับติดตามจากผู้อำนวยการ ไปยังระบบงาน ทั้ง 10 ฝ่าย โดยตรง

2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษา จ จะมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกติการ่วมกันขึ้นมาใช้ เพื่อให้งานมีคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกัน สถานศึกษา จ ใช้ระบบเข้ามาช่วยจัดการ การวางกฎ กติการ่วมกันเป็นการตรวจสอบการทำงาน



เนื่องจากมีงานที่ต้องประเมินตามตัวชี้วัด เช่น การประกันคุณภาพการศึกษา การส่งโรงเรียนเข้าโครงการต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติเพื่อใช้เป็นแนวทางสร้างคุณภาพมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

3. การตัดสินใจ สถานศึกษา ฉ ใช้รูปแบบการตัดสินใจเป็นทีม คือ คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ผู้อำนวยการมีคำตอบอยู่ในใจแล้ว โดยจะไม่เป็นผู้บอกว่าจะทำอะไรแต่จะใช้วิธีสอบถามความคิดเห็นของครู ให้ครูพิจารณาหรือเสนอทางเลือกให้ ดังนั้นครูจะเป็นผู้บอกว่าเขาจะเลือกการตัดสินใจอย่างไร ผู้อำนวยการจะช่วยหาแนวทางการตัดสินใจให้โดยที่ครูเป็นเจ้าของเรื่อง แต่ในบางกรณีใช้รูปแบบการตัดสินใจลักษณะนี้ไม่ได้ ผู้บริหารต้องตัดสินใจตามหลักการที่ถูกต้อง

4. การสื่อสารและการประสานงาน สถานศึกษา ฉ ใช้รูปแบบการสื่อสารหลายทางการสื่อสารตั้งการจะเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเก็บเป็นหลักฐาน ส่วนการสื่อสารในเรื่องเร่งด่วนจะใช้โทรศัพท์ การสื่อสารทั่วไปใช้การประชุม การพูดคุย คิดประกาศ โดยห้องธุรการจะเป็นศูนย์กลางของการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ในส่วนของการประสานงานจะมีการวางสายประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก คือ การกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการประสานงาน

5. การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา สถานศึกษา ฉ สร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา และส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของครู โดยผู้อำนวยการจะไปทำงานคลุกคลีอยู่กับครู จัดสวัสดิการดูแลครูในเรื่องข้าวปลาอาหารในขณะที่ทำงาน จัดหาทรัพยากรมาไว้สนับสนุนครูในการทำงาน ผู้อำนวยการใช้คำพูดสื่อสารให้ครูรับรู้ว่าครูมีความสำคัญที่สถานศึกษาจะต้องดูแล โดยตระหนักว่าครูเสียเวลาอยู่แล้ว ดังนั้นต้องดูแลโดยเฉพาะในเรื่องปากท้อง ความหิว และความเหนื่อย ใช้การยกย่องชมเชย การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ การจัดรถรับส่งในการเดินทาง นอกจากนี้ ผู้อำนวยการได้สร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับครู โดยการสร้างความสำเร็จในสถานศึกษาให้เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานจะมีแนวทาง กรอบกติกาต่าง ๆ ช่วยครูในการทำงาน เพราะบุคลากรบางคนอยากทำงานแต่ทำไม่เป็นหรือขาดความรู้ ซึ่งผู้อำนวยการมีปรัชญาทางการบริหารที่ว่า “โดยธรรมชาติคนทุกคนต้องการได้รับคำชม” ผู้อำนวยการจึงถือว่าคำชมเป็นเรื่องจำเป็นในการกระตุ้นส่งเสริมให้คนทำงาน เวลาชมจึงมักจะชมต่อหน้า และจะบอกผลงานของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อทำงานเก่งขึ้น ก็จะอยากทำงาน

6. การสร้างความไว้วางใจในสถานศึกษา สถานศึกษา ฉ สร้างความไว้วางใจในสถานศึกษาโดยการสร้างให้เกิดความเชื่อถือในเรื่องของผลการดำเนินงาน กระบวนการบริหาร แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในเรื่องเงิน การรับเงิน และการใช้จ่ายเงิน โดยการใช้จ่ายเงินนอกจากมีโครงการรองรับ มีการควบคุมการใช้จ่ายเงินแล้ว จะมีการแจ้งให้ครูทราบ การสร้างความไว้วางใจ



ในหมู่คณะ สถานศึกษา จ สร้างโดยใช้ระบบ พยายามทำระบบให้ชัดเจน เช่น ระบบการประชุม จะต้องช่วยในการประสานความคิดเห็น ไม่ทำให้เกิดความแตกแยก และในการตัดสินใจต่างๆต้องมีความเที่ยงธรรม

### ปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา

สถานศึกษา จ มีการปรับโครงสร้างองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยได้นำระบบ TopStar เข้ามาใช้ แบ่งกลุ่มงานไปตามระบบ มีผู้ดูแลรับผิดชอบในกลุ่มงาน ซึ่งทำให้งานกระจายไปได้อย่างทั่วถึง แต่ก็มียุทธศาสตร์งานมากเกินไปถึง 10 ฝ่าย ต่อมาจึงได้มีการยุบรวมกลุ่มงาน โดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการ สำหรับปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างและกลไกการจัดโครงสร้างของสถานศึกษา จ มีน้อย เพราะจะมีการปรึกษาหารือวางแผนกันเป็นอย่างดี เมื่อทำงานเสร็จจะมาพูดคุยกัน นำข้อมูลจากการประเมินผลมาคุยกัน ปัญหาที่พบ คือ งานที่มาจากหน่วยงานภายนอกมีมาก และเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องรีบดำเนินการทั้งสิ้น

เมื่อพิจารณาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา จ สรุปได้ว่า

จุดเด่นของการจัดโครงสร้าง คือ การจัดแบ่งงาน ที่มีการพิจารณาความสำคัญจำเป็นของงานให้สัมพันธ์กับคน เชื่อมโยงไปถึงงานต่างๆที่มาจากหน่วยงานภายนอก ทำให้สามารถใช้อุปสรรคสนทนาร่วมกันได้ การจัดคนลงงานโดยพิจารณาความรู้ความสามารถและความสนใจ โดยดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม การมอบหมายงานที่ใช้วิธีการประสานขอความร่วมมือไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ ทำให้ครูรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือจากผู้บริหาร การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น ใช้กลไกการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของครู โดยเน้นการสื่อสารที่เป็นกันเอง การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการและการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาโดยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการแสดงศักยภาพในการบริหาร การเข้าไปดูแลเอาใจใส่การทำงานของครู การสนับสนุนทรัพยากรอำนวยความสะดวก การยกย่องชมเชย และสร้างความศรัทธา เชื่อถือไว้วางใจให้เกิดกับครู โดยการบริหารงานอย่างเปิดเผยและโปร่งใส พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมการทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจ ทำให้สถานศึกษาได้รับรางวัลต่าง ๆ และพัฒนาคุณภาพเป็นสถานศึกษาชั้นนำในจังหวัด

จากการนำเสนอผลการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน แยกตามขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวน 6 แห่ง จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูในสถานศึกษา และการวิเคราะห์เอกสาร สรุปได้ว่า

การจัดโครงสร้างองค์การ ตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน โดยภาพรวม จะพบว่าเป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีกรอบงานกำหนดมาจากเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะพิจารณาแบ่งงานตามความเหมาะสมกับจำนวนบุคลากร ความสำคัญและจำเป็นของงาน สภาพบริบททั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยการตัดงาน เพิ่มงาน รวมงานตามความเหมาะสม

การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานไม่สามารถจัดตามความสามารถ ความถนัดหรือความสนใจได้ทั้งหมดโดยเฉพาะในสถานศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลาง เพราะจำนวนบุคลากรมีน้อย แต่ภาระงานที่รับผิดชอบมีมากกว่าบุคลากร ในขณะที่สถานศึกษาขนาดใหญ่สามารถทำได้ตามหลักการมากกว่า เพราะมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและบุคลากรมากกว่า

ปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดโครงสร้างองค์การขึ้นอยู่กับกลไกทางโครงสร้าง ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสร้างให้เกิดขึ้น ทั้งในเรื่องการจัดแบ่งงาน ที่มีการพิจารณาความสำคัญจำเป็นของงานให้สัมพันธ์กับคน เชื่อมโยงไปถึงงานต่างๆที่มาจากหน่วยงานภายนอก ทำให้สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันได้ การใช้หลักการมอบหมายงานที่ชัดเจน โดยมีคู่มือขั้นตอนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับครู การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็นในลักษณะของคณะกรรมการ การสื่อสารที่เป็นกันเอง การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการโดยสื่อสารและประสานงานที่ทั่วถึงและเข้าใจตรงกันภายในสถานศึกษา ทำให้เกิดบรรยากาศของการซักถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาโดยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการแสดงศักยภาพในการบริหาร การเข้าไปดูแลเอาใจใส่การทำงานของครู การสนับสนุนทรัพยากรอำนวยความสะดวก การยกย่องชมเชย และสร้างความศรัทธาเชื่อถือไว้วางใจให้เกิดกับครู โดยการบริหารงานอย่างเปิดเผยและโปร่งใส

ในส่วนปัญหาที่เกิดจากการจัดโครงสร้างองค์การ สรุปได้ ดังนี้

1. ครูไม่เข้าใจงานเนื่องมาจากการแบ่งงานที่ต้องยึดเหนี่ยวงานให้ครูทำ ครูจำเป็นต้องรับงานเพราะจำนวนคนมีจำกัด ทำให้งานไม่มีความสมบูรณ์ ขาดตกบกพร่อง ต้องมาแก้ไขงานกันใหม่หรืออธิบายให้กลับไปทำใหม่
2. งานของสถานศึกษาขนาดเล็กมีมากเท่ากับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ปัญหาเรื่องเอกสารเป็นการเพิ่มภาระให้สถานศึกษา บุคลากรที่มีความสามารถมักจะต้องทำทุกเรื่อง ทำให้เหนื่อยล้า สถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีความไม่พร้อมในหลาย ๆ ด้านต้องใช้ความพยายามในการพัฒนาโรงเรียนให้ได้มาตรฐานที่กำหนด
3. ครูผู้สอนมีคาบสอนมาก มีภาระงานมาก ต้องทำงานหลายอย่าง รวมถึงการดูแลแก้ปัญหาให้นักเรียนที่อยู่ในช่วงวัยรุ่น ทำให้บุคลากรปฏิเสธงาน หรือรับคำสั่งไปแล้วดำเนินการไม่เป็นไปตามที่สั่งการ

4. บุคลากรขาดความคล่องตัวในการทำงานด้านธุรการ งานเอกสาร การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การรับความรู้ใหม่เป็นเรื่องลำบาก บุคลากรต้องใช้ความพยายามและเวลาในการศึกษางานมาก ไม่ได้ทำหน้าที่สอนอย่างเต็มที่ ต้องมาทำงานธุรการ งานพัสดุ และต้องทำนอกเวลาหรือนำกลับไปทำที่บ้าน เพราะทำงานไม่ทันทั้งงานสอนและงานอื่น ๆ

5. ภาระงานเอกสารที่มากเกินไปแยกครูให้ห่างออกจากรักเรียน ต้องจัดการงานด้านเอกสารต่าง ๆ ด้วยตนเอง รวมถึงงานที่มาจากหน่วยงานภายนอกมีมาก และเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องรีบดำเนินการทั้งสิ้น

6. กลไกการสื่อสารและการประสานงาน ความไม่ยืดหยุ่นในการบังคับบัญชา รวมไปถึงการดำเนินคดีมากกว่าการชมเชย ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผล

7. บุคลากรจำเป็นต้องรับงานที่ตนไม่ถนัด การไม่ถนัดในงานทำให้งานไม่ราบรื่น โดยเฉพาะงานที่มีความเสี่ยง แล้วขาดความรู้หรือไม่รู้จริง แต่เนื่องจากบุคลากรมีอยู่จำกัด จึงจำเป็นต้องทำโดยไม่สนใจความถนัด

8. การกระจายอำนาจยังไม่กระจายอย่างแท้จริง งบประมาณที่สถานศึกษายังไม่ได้รับอำนาจเต็มที่ จะบริหารงานลำบาก เช่น การจ้างครู ต้องใช้เวลาหลายเดือน กว่าจะได้ครู และต้องหาเงินอื่น ๆ มาจ้าง ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนไม่ได้รับเงินและอำนาจการจ้างเอง

ดังนั้น แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการนำมาจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจไปใช้ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การไม่ควรคำนึงแค่เพียงผังโครงสร้างองค์การที่แสดงถึงการแบ่งงานและการจัดแผนกงานเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างที่ได้มีการจัดแบ่งและมอบหมายไว้

2. การกระจายอำนาจสามารถทำได้โดยมีกระบวนการตัดสินใจในรูปแบบกรรมการ ซึ่งต้องมีการกำกับ ติดตาม และรายงานอย่างสม่ำเสมอ

3. ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมและระบบการประสานงานที่ประสานเชื่อมโยงให้บุคลากรรู้หน้าที่และทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนบทบาทการบังคับบัญชาจากสายการสั่งการและการใช้อำนาจตามตำแหน่งมาเป็นการประสานงานในลักษณะของทีม โดยบทบาทของผู้นำคือหัวหน้าทีม

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากแบบสอบถาม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ส่วน คือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัด โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอเป็นตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ ประกอบคำบรรยาย

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัด โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ นำเสนอเป็นตารางแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัด โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ นำเสนอเป็นตารางแสดงค่าความถี่ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามกลับจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา**

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน สถานศึกษา	ร้อยละ	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ
ขนาดเล็ก (1 - 499 คน)	126	33.60	375	33.57
ขนาดกลาง (500 - 1,499 คน)	127	33.87	377	33.75
ขนาดใหญ่ (1,500 คน ขึ้นไป)	122	32.53	365	32.68
รวม	375	100	1,117	100

จากตารางที่ 5 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่งแบบสอบถามกลับ จำนวน 375 แห่ง มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,117 คน เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลางมากที่สุด ร้อยละ 33.87 มีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 33.75 รองลงมา คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 33.60 มีผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 33.57 และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 32.53 มีผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 32.68

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาด

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	( N = 375)	ร้อยละ	(N = 377)	ร้อยละ	( N=365)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>						
ชาย	207	55.2	232	61.5	189	51.8
หญิง	168	44.8	145	38.5	176	48.2
รวม	375	100	377	100	365	100
<b>อายุ</b>						
25 - 30 ปี	5	1.3	3	0.8	4	1.1
31 - 40 ปี	47	12.5	32	8.5	16	4.4
41 - 50 ปี	173	46.1	126	33.4	118	32.3
51 - 60 ปี	150	40.0	186	49.3	210	57.5
รวม	375	100	377	100	365	100
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	0.8	0	0.00	2	0.5
ปริญญาตรี	223	59.5	152	40.3	112	30.7
ปริญญาโท	149	39.7	223	59.2	249	68.3
ปริญญาเอก	0	0.00	2	0.5	2	0.5
รวม	375	100	377	100	365	100

จากตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เมื่อจำแนกตามขนาด มีสถานศึกษาขนาดกลางมากที่สุด ร้อยละ 61.5 รองลงมา คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 55.2 และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 51.8 มีอายุระหว่าง 41-60 ปี มากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 89.8 รองลงมา คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 86.1 และน้อยที่สุดคือ สถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 82.7 วุฒิการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาโทมากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 68.3 รองลงมา คือ สถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 59.2 และในสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 59.5



ตารางที่ 7 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาด

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	(N = 375)	ร้อยละ	(N = 377)	ร้อยละ	(N = 365)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>						
1. ผู้อำนวยการ	134	35.7	116	30.8	99	27.1
2. รองผู้อำนวยการ	115	30.7	158	41.9	150	41.1
3. หัวหน้ากลุ่มสาระ / หัวหน้างาน	59	15.7	53	14.1	63	17.3
4. ครู	67	17.9	50	13.3	53	14.5
รวม	375	100	377	100	365	100
<b>ประสบการณ์</b>						
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง						
1 - 5 ปี	82	21.9	66	17.5	52	14.3
6 - 10 ปี	61	16.3	78	20.7	67	18.4
11 - 15 ปี	69	18.4	57	15.1	59	16.2
มากกว่า 15 ปี	163	43.5	176	46.7	187	51.2
รวม	375	100	377	100	365	100
<b>ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาปัจจุบัน</b>						
1 - 5 ปี	135	36.0	159	42.2	148	40.5
6 - 10 ปี	65	17.3	64	17.0	65	17.8
11 - 15 ปี	55	14.7	54	14.3	28	7.7
มากกว่า 15 ปี	120	32.0	100	26.5	124	34.0
รวม	375	100	377	100	365	100

จากตารางที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการมากที่สุด ร้อยละ 35.7 สำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม ในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการมากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 41.9 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 41.1 มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งมากกว่า 15 ปี มากที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 51.2 รองลงมา คือ สถานศึกษา

ขนาดกลาง ร้อยละ 46.7 และสถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 43.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา  
ปัจจุบัน 1-5 ปี มากที่สุด โดยสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 42.2 สถานศึกษาขนาดใหญ่ ร้อยละ 40.5  
และสถานศึกษาขนาดเล็ก ร้อยละ 36.0

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระดับชั้นที่เปิดสอน และจำนวนครู  
ของสถานศึกษา จำแนกตามขนาด

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	(N = 126)	ร้อยละ	(N = 127)	ร้อยละ	(N = 122)	ร้อยละ
1. ประถมศึกษา	54	42.86	43	33.86	32	26.23
2. ประถมศึกษาขยายโอกาส	28	22.22	17	13.39	11	9.02
3. มัธยมศึกษา	44	34.92	67	52.75	79	64.75
จำนวนครู						
1 - 10 คน	26	20.6	3	2.4	-	-
11 - 20 คน	70	55.6	19	15.0	-	-
21 - 30 คน	30	23.8	38	29.9	-	-
31 - 40 คน	-	-	21	16.5	-	-
41 - 50 คน	-	-	12	9.4	-	-
51 - 60 คน	-	-	21	16.5	7	5.7
61 - 70 คน	-	-	10	7.9	5	4.1
71 - 80 คน	-	-	3	2.4	19	15.6
81 - 90 คน	-	-	-	-	22	18.0
มากกว่า 90 คน	-	-	-	-	69	56.6
รวม	126	100	127	100	122	100

จากตารางที่ 8 สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาและระดับชั้น  
ที่จัดการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษามากที่สุด ร้อยละ 64.75  
รองลงมา คือ สถานศึกษาขนาดกลางจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ร้อยละ 52.75 สถานศึกษาขนาดเล็ก  
จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ร้อยละ 42.86 สถานศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนครูมากกว่า 90 คน  
ขึ้นไปมากที่สุด ร้อยละ 56.6 จำนวนครู 71-90 คน ร้อยละ 33.6 จำนวนครู 51-70 คน ร้อยละ 9.8  
สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนครูระหว่าง 21-30 คน มากที่สุด ร้อยละ 29.9 จำนวนครู 31-50 คน

ร้อยละ 25.9 จำนวนครู 51-70 คน ร้อยละ 24.4 จำนวนครู 71-80 คน ร้อยละ 2.4 สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนครู 11-20 คน มากที่สุด ร้อยละ 55.6 จำนวนครู 21-30 คน ร้อยละ 23.8 จำนวนครู 1-10 คน ร้อยละ 20.6

**ตารางที่ 9** แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบัน</b>			
1. โครงสร้างองค์การมี 4 กลุ่มงาน ตามพระราชบัญญัติ การศึกษา พ.ศ. 2542 ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหาร บุคคล งานบริหารงบประมาณและงานบริหารทั่วไป	85.3	59.5	65.2
2. โครงสร้างองค์การมี 4 กลุ่มงาน ตามพระราชบัญญัติ การศึกษา พ.ศ. 2542 แต่มีการเพิ่ม เดิมกลุ่มงานอื่นอีก ได้แก่ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มกิจการนักเรียน กลุ่มส่งเสริม การศึกษา เป็นต้น	8.0	20.7	17.8
3. โครงสร้างองค์การแบ่งเป็นกลุ่มงานตามที่เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด	1.9	4.0	1.4
4. โครงสร้างองค์การจัดตามความเหมาะสมของบริบท สถานศึกษา	3.5	15.4	14.0
5. โครงสร้างองค์การในลักษณะอื่นๆ ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน กลุ่มงาน สัมพันธชุมชน เป็นต้น	1.3	0.5	1.6

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้าง องค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน มีการจัดโครงสร้างองค์การมี 4 กลุ่มงาน ตาม พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหาร งบประมาณ และงานบริหารทั่วไป ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 85.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 65.2 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 59.5

มีการจัดโครงสร้างองค์การ 4 กลุ่มงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แต่มี การเพิ่มเติมกลุ่มงานอื่น ๆ ได้แก่ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มกิจการนักเรียน กลุ่มส่งเสริมการศึกษา

เป็นต้น ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 17.8 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 8.0

มีการจัดโครงสร้างองค์การจ้ดตามความเหมาะสมของบริบทสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 15.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 14.0 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 3.5

มีการจัดโครงสร้างองค์การแบ่งเป็นกลุ่มงานตามที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 4.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 1.9 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 1.4

มีการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานกิจการนักเรียน กลุ่มงานสัมพันธ์ชุมชน เป็นต้น ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 1.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 1.3 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 0.5

**ตารางที่ 10** แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
1. การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบัน ไม่สามารถรองรับการกระจายอำนาจ	23.2	15.1	6.8
2. การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบัน สามารถรองรับการกระจายอำนาจ	76.8	84.9	93.2
รวม	100.0	100.0	100.0

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ มีการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันที่ไม่สามารถรองรับการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 23.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 15.1 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 6.8

มีการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันที่สามารถรองรับการกระจายอำนาจ  
 ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 93.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 84.9  
 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 76.8

ตารางที่ 11 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา  
 ในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการกระจายอำนาจ	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การบริหารวิชาการ</b>			
<b>ลักษณะการกระจายอำนาจ</b>			
1. ให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือนุคคณะระดับปฏิบัติ รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการ ตัดสินใจ	60.0	74.8	77.5
2. ให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถ ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน	23.5	13.5	18.4
3. อื่น ๆ	2.7	2.9	9.9
<b>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</b>			
1. รองผู้อำนวยการ	27.2	66.3	80.3
2. หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน	45.6	48.0	53.2
3. ครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ	43.7	34.2	41.9
4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น	22.1	22.3	33.4
5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	16.5	15.9	23.6
6. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ	6.7	5.8	8.8
7. อื่น ๆ	2.7	2.9	1.1
<b>วิธีการกำกับติดตาม</b>			
1. กำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชา	57.9	67.6	75.9
2. กำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจ	36.8	26.8	37.8
3. อื่น ๆ	1.6	2.1	1.6



จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารวิชาการ มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคคลระดับปฏิบัติรับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 77.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.8 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 60.0 มีการให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 23.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 18.4 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 13.5

มีผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นรองผู้อำนวยการในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 80.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 66.3 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 27.2 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.0 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 45.6

ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 43.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 41.9 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.2 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 33.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.3 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 22.1 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 23.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 16.5 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 15.9 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 8.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 6.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 5.8

มีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 67.6 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 57.9 มีการกำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 37.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.8 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.8

ตารางที่ 12 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา  
ในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล จำแนกตาม  
ขนาดสถานศึกษา

สภาพการกระจายอำนาจ	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การบริหารงานบุคคล</b>			
<b>ลักษณะการกระจายอำนาจ</b>			
1. ให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคคลระดับปฏิบัติ รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการ ตัดสินใจ	64.8	78.8	81.4
2. ให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถ ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน	17.3	7.4	13.2
3. อื่น ๆ	2.9	1.9	5.5
<b>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</b>			
1. รองผู้อำนวยการ	32.0	68.5	75.9
2. หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน	38.4	35.5	41.9
3. ครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ	45.1	32.4	38.4
4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น	24.0	20.2	26.6
5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	13.9	14.1	18.4
6. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ	6.7	5.3	10.4
7. อื่น ๆ	1.9	1.6	2.7
<b>วิธีการกำกับติดตาม</b>			
1. กำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชา	59.5	65.0	79.2
2. กำกับติดตาม โดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจ	32.5	23.6	32.3
3. อื่น ๆ	0.5	1.3	0.5

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคล มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือนุคลระดับปฏิบัติรับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 81.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 78.8 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 64.8 มีการให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 13.2 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 7.4

มีผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นรองผู้อำนวยการในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 68.5 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 32.0 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 38.5 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.5

ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 45.1 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 38.4 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.4 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 26.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 24.0 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.2 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 18.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 14.1 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 13.9 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 10.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 6.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 5.3

มีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 79.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 65.0 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 59.5 มีการกำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 32.3 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 23.6

**ตารางที่ 13** แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา  
ในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ จำแนกตาม  
ขนาดสถานศึกษา

สภาพการกระจายอำนาจ	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การบริหารงบประมาณ</b>			
<b>ลักษณะการกระจายอำนาจ</b>			
1. ให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือนุคคณะปฏิบัติ รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการ ตัดสินใจ	71.2	80.9	84.9
2. ให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถ ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน	12.3	6.6	11.0
3. อื่น ๆ	3.2	2.1	1.4
<b>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</b>			
1. รองผู้อำนวยการ	30.1	63.9	79.7
2. หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน	33.9	34.7	35.3
3. ครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ	44.8	38.2	38.6
4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น	22.4	17.2	19.7
5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	14.4	11.7	18.1
6. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ	3.5	1.6	4.7
7. อื่น ๆ	2.7	0.8	1.1
<b>วิธีการกำกับติดตาม</b>			
1. กำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชา	56.3	63.4	79.7
2. กำกับติดตามโดยตรงจากผู้ที่ได้รับอำนาจการตัดสินใจ	34.9	28.1	31.8
3. อื่น ๆ	1.1	1.6	2.1

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้าง องค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ มีลักษณะ

การกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือนุคคณะระดับปฏิบัติรับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 84.9 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 80.9 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 71.2 มีการให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน ในสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 12.3 รองลงมาคือสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 11.0 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 6.6

มีผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นรองผู้อำนวยการในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 79.7 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.9 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 30.1 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างาน ในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.7 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 33.9

ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ในสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 38.6 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.2 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น ในสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 22.4 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 19.7 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.2 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 18.1 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 14.4 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 11.7 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 4.7 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 3.5 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 1.6

มีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 79.7 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.4 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 56.3 มีการกำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 34.9 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 31.8 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.1



ตารางที่ 14 แสดงคำร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา  
ในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารทั่วไป จำแนกตาม  
ขนาดสถานศึกษา

สภาพการกระจายอำนาจ	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การบริหารทั่วไป</b>			
<b>ลักษณะการกระจายอำนาจ</b>			
1. ให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคคลระดับปฏิบัติ รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการ ตัดสินใจ	64.3	73.5	78.6
2. ให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถ ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน	20.3	17.0	15.3
3. อื่น ๆ	2.9	1.1	5.2
<b>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</b>			
1. รองผู้อำนวยการ	29.1	64.7	80.8
2. หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน	35.2	34.7	40.3
3. ครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ	47.7	43.0	38.9
4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น	21.9	22.3	24.7
5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	13.9	10.3	15.6
6. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ	5.9	2.9	6.3
7. อื่น ๆ	0.8	0.3	1.4
<b>วิธีการกำกับติดตาม</b>			
1. กำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชา	57.9	62.1	71.0
2. กำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจ	31.2	29.7	36.2
3. อื่น ๆ	0.8	1.9	1.9

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้าง  
องค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารทั่วไป มีลักษณะการ

กระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือ บุคคลระดับปฏิบัติรับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 78.6 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 73.5 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 64.3 มีการให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน ในสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 20.3 รองลงมาคือสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.0 และสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 15.3

มีผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นรองผู้อำนวยการในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 80.8 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 64.7 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 29.1 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างาน ในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 35.2 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.7

ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ในสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 47.7 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.0 และสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 38.9 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้นในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 24.7 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.3 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 21.9 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 15.6 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 13.9 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 10.3 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 6.3 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 5.9 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 2.9

มีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 62.1 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 57.9 มีการกำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 31.2 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 29.7

ตารางที่ 15 แสดงคำร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา  
ในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานอื่น ๆ จำแนกตามขนาด  
สถานศึกษา

สภาพการกระจายอำนาจ	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การบริหารงานอื่น ๆ</b>			
<b>ลักษณะการกระจายอำนาจ</b>			
1. ให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ หรือบุคคลระดับปฏิบัติ รับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการ ตัดสินใจ	56.3	69.2	75.4
2. ให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถ ตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน	19.2	15.4	16.4
3. อื่น ๆ	3.7	1.1	3.8
<b>ผู้รับอำนาจการตัดสินใจ</b>			
1. รองผู้อำนวยการ	25.6	55.7	63.0
2. หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน	32.3	32.1	41.6
3. ครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ	42.7	44.8	43.8
4. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้น	23.2	24.4	31.2
5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	14.4	9.8	15.6
6. ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ	6.4	3.2	7.4
7. อื่น ๆ	0.5	0.8	1.9
<b>วิธีการกำกับติดตาม</b>			
1. กำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชา	48.8	54.6	62.4
2. กำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจ	29.9	31.6	38.4
3. อื่น ๆ	1.7	1.3	0.8

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารงานอื่น ๆ มีลักษณะการกระจายอำนาจโดยให้อำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจหรือบุคคลระดับปฏิบัติรับผิดชอบ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 69.2 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 56.3 มีการให้อำนาจหน้าที่แก่ระดับปฏิบัติอย่างเต็มที่ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 19.2 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 16.4 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 15.4

มีผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นรองผู้อำนวยการในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 63.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 55.7 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 25.6 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระหรือหัวหน้างาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 32.3 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.1

ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นครูผู้รับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 43.8 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 42.7 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจที่แต่งตั้งขึ้นในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 24.4 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 23.2 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 15.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 14.4 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 9.8 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 7.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 6.4 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 3.2

มีการกำกับติดตามตามสายการบังคับบัญชาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.1 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 48.8 มีการกำกับติดตามโดยตรงจากผู้รับอำนาจการตัดสินใจในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 31.6 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 29.9

ตารางที่ 16 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการแบ่งงานของสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพและปัญหาการแบ่งงาน	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การแบ่งงาน</b>			
1. แบ่งโดยยึดลักษณะงานเป็นเกณฑ์	89.1	93.4	90.4
1. แบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนดจากเขตพื้นที่การศึกษา	60.0	54.4	44.4
2. แบ่งตามกิจกรรมที่มีความจำเป็นของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเหมาะสม	48.3	56.8	49.3
3. ผสมผสานทั้งของเขตพื้นที่การศึกษาและของสถานศึกษา	45.1	43.2	49.3
2. แบ่งโดยยึดความรู้ความสามารถของครูเป็นเกณฑ์	81.9	66.0	71.2
1. แบ่งตามคุณวุฒิทางการศึกษา	21.6	16.2	19.2
2. แบ่งตามความถนัดหรือความชำนาญของบุคลากรในสถานศึกษา	51.2	36.3	41.1
3. ผสมผสานทั้งคุณวุฒิและความถนัดเข้าด้วยกัน	54.9	43.2	47.7
3. แบ่งโดยผสมผสานทั้งลักษณะงานและความรู้ความสามารถ	45.9	40.6	47.1
4. แบ่งโดยยึดกระบวนการที่สำคัญของสถานศึกษาแล้วสร้างทีมงานขึ้นมารับผิดชอบ	36.0	34.5	39.5
5. อื่น ๆ	1.6	0.00	0.8
<b>ปัญหาการแบ่งงาน</b>			
1. การจัดคนลงงานโดยหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับงานได้ยาก	52.0	54.6	47.4
2. ภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามโครงสร้างหลายตำแหน่ง	82.4	74.0	72.1



ตารางที่ 16 (ต่อ) แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการแบ่งงานของสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพและปัญหาการแบ่งงาน	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
3. บุคลากรต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ซึ่งมากกว่าการสอน ทำให้ครูไม่มีเวลา เตรียมการสอน	68.0	68.5	57.3
4. บุคลากรที่รับงานไม่มีความรู้ความสามารถเพราะขาด บุคลากรเมื่อรับไปแล้วทำให้งานล่าช้าขาดประสิทธิภาพ	40.0	36.1	21.4
5. บุคลากรต้องใช้เวลาและความพยายามเพิ่มมากขึ้นใน การศึกษาทำความเข้าใจงานที่ตนไม่ถนัด	45.6	44.6	34.5
6. สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นในการ ฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร เพื่อให้ บุคลากรสามารถทำงานตามโครงสร้างได้	27.2	30.8	27.9
7. สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นในการจัดหา บุคลากรมารับผิดชอบงานตามโครงสร้าง	22.1	35.3	32.1
8. อื่น ๆ	0.8	3.2	1.6
9. ไม่มีปัญหา	9.1	7.4	7.7

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพการแบ่งงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการแบ่งงาน  
โดยยึดลักษณะงานเป็นเกณฑ์ ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 93.4 รองลงมาคือ สถานศึกษา  
ขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 90.4 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 89.1 โดยแบ่งตาม  
โครงสร้างหน้าที่ที่กำหนดจากเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 60.0  
รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.4 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 44.4  
มีการแบ่งตามกิจกรรมที่มีความจำเป็นของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเหมาะสม ได้แก่ สถานศึกษา  
ขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 49.3 และ  
สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 48.3 มีการผสมผสานทั้งคุณวุฒิและความถนัดเข้าด้วยกัน ได้แก่  
สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 45.1  
และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.2

มีการแบ่งโดยยึดความรู้ความสามารถของครูเป็นเกณฑ์ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็น  
ร้อยละ 81.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 71.2 และสถานศึกษาขนาดกลาง

คิดเป็นร้อยละ 66.0 โดยแบ่งแบบผสมผสานคุณวุฒิและความถนัดเข้าด้วยกัน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 54.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 47.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.2 แบ่งตามความถนัดหรือความชำนาญของบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 41.1 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.3 แบ่งตามคุณวุฒิทางการศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 21.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 19.2 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.2

มีการแบ่งโดยผสมผสานทั้งลักษณะงานและความรู้ความสามารถ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 47.1 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 45.9 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.5 แบ่งโดยยึดกระบวนการที่สำคัญของสถานศึกษาแล้วสร้างทีมงานขึ้นมารับผิดชอบ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.5

ปัญหาการแบ่งงาน พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กพบปัญหาภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานตามโครงสร้างหลายตำแหน่งมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 82.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.0 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 72.1 บุคลากรต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ซึ่งมากกว่าการสอน ทำให้ครูไม่มีเวลาเตรียมการสอน ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 68.0 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 57.3 การจัดคนลงงานโดยหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับงานได้ยาก ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 52.0 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 47.4 บุคลากรต้องใช้เวลาและความพยายามเพิ่มมากขึ้นในการศึกษาทำความเข้าใจงานที่ตนไม่ถนัด ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.6 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 34.5

บุคลากรที่รับงานไม่มีความรู้ความสามารถเพราะขาดบุคลากรเมื่อรับไปแล้ว ทำให้งานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.1 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 21.4 สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นในการจัดหาบุคลากรมารับผิดชอบงานตามโครงสร้าง ในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 32.1 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 22.1 สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นในการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานตามโครงสร้างได้ในสถานศึกษาขนาดกลาง

คิดเป็นร้อยละ 30.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 27.9 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 27.2

ตารางที่ 17 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดแผนงานของสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพและปัญหาการจัดแผนงาน	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
1. จัดตามแนวทางโครงสร้างสถานศึกษาที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้	62.9	53.8	52.9
2. พิจารณารอบงานทั้งหมดที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบ พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร แล้วจัดโครงสร้างตามความเหมาะสม	54.4	50.7	53.2
3. จัดตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา	26.9	28.1	27.4
4. จัดโครงสร้างให้ยืดหยุ่น ปรับให้เกิดความเหมาะสมสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้	36.8	46.9	53.7
5. อื่น ๆ	4.0	1.3	3.0
<b>ปัญหาการจัดแผนงาน</b>			
1. งานซ้ำซ้อนกัน ก่อให้เกิดปัญหาการก้าวถ่วงงานและความขัดแย้ง	26.9	27.6	27.4
2. จัดกลุ่มงานหลายกลุ่ม ต้องหาบุคลากรมารับผิดชอบ	65.3	49.3	55.6
3. กำหนดหน้าที่ในงานของกลุ่มงานแต่ละกลุ่มมากเกินไปต่างกัน เกิดภาวะคนล้นงาน งานล้นคน เกิดความขัดแย้งในเรื่องความไม่เสมอภาค	38.4	42.4	34.8
4. อื่น ๆ	4.0	2.9	2.7
5. ไม่มีปัญหา	5.3	11.7	10.4

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพการจัดแผนงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจัดตามแนวทางโครงสร้างสถานศึกษาที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดไว้ในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.8 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็น

ร้อยละ 52.9 มีการพิจารณากรอบงานทั้งหมดที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบ พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคลากร แล้วจัดโครงสร้างตามความเหมาะสมในสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 53.2 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.7

จัดโครงสร้างให้ยืดหยุ่น ปรับให้เกิดความเหมาะสมสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมาคือสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.9 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.8 จัดตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.1 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 27.4 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 26.9

ปัญหาการจัดแผนงาน พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กพบปัญหาจัดกลุ่มงานหลายกลุ่มต้องหามูลค่ามารับผิดชอบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 55.6 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.3 ปัญหาการกำหนดหน้าที่ในงานของกลุ่มงานแต่ละกลุ่มมากน้อยต่างกัน เกิดภาวะคนล้นงาน งานล้นคน เกิดความขัดแย้งในเรื่องความไม่เสมอภาค ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 38.4 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 34.8 งานซ้ำซ้อนกันก่อให้เกิดปัญหาการก้าวก่างานและความขัดแย้ง ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 27.6 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 26.9

ตารางที่ 18 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา  
ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ลักษณะการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
1. ไม่มีการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา	22.9	26.3	30.7
2. มีการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาโดยพิจารณา จากปริมาณงาน	35.5	40.3	39.5
3. มีการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาไปตามความ เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร	51.2	42.2	42.7
4. กำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงานเป็นลักษณะทีมงาน	49.9	50.7	54.2
5. อื่น ๆ	0.8	1.6	2.2

จากตารางที่ 18 พบว่า ลักษณะการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงานเป็นลักษณะทีมงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 54.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.9 มีการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาไปตามความเหมาะสมกับจำนวนบุคลากร ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 42.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.2 มีการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาโดยพิจารณาจากปริมาณงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 39.5 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 35.5 ไม่มีการกำหนดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.3 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 22.9



ตารางที่ 19 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพและปัญหาการมอบหมายอำนาจหน้าที่	สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
1. มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาแต่ อำนาจการตัดสินใจเป็นของผู้อำนวยการแต่ผู้เดียว	25.1	38.5	31.2
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาและ ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลที่ผู้อำนวยการ มอบหมาย	61.9	71.1	74.5
3. มอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาและ ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	58.9	43.5	44.7
4. อื่น ๆ	0.8	2.1	7.1
<b>วิธีการการมอบหมายงานในสถานศึกษา</b>			
1. พิจารณามอบหมายงานไปตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบ	76.3	82.0	87.9
2. วิเคราะห์ความยากง่ายของงานและความสามารถของ ผู้รับมอบหมายก่อนที่จะมอบหมาย	49.9	43.2	38.6
3. กำหนดขอบเขตของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดเวลาส่งงาน	47.5	47.5	48.2
4. สร้างความเข้าใจในเนื้อหาของงานและเป้าหมาย ของงานร่วมกัน	48.0	46.7	47.4
5. มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป	54.7	50.7	62.2
6. อื่น ๆ	0.8	1.3	1.1
<b>ปัญหาการมอบหมายงานในสถานศึกษา</b>			
1. การมอบหมายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนและ ผิดพลาดในการทำงาน	24.8	23.6	23.3
2. บุคลากรปฏิเสธการทำงานหรือหลีกเลี่ยงการ ปฏิบัติงาน รับไปแล้วไม่ดำเนินการต่อ	41.1	44.3	41.6

ตารางที่ 19 (ต่อ) แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการมอบหมายอำนาจหน้าที่  
ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพและปัญหาการมอบหมายอำนาจหน้าที่	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
3. มอบหมายงานซ้ำซ้อน สร้างความสับสนและ สิ้นเปลืองทรัพยากร	17.3	14.1	13.7
4. มอบหมายงานกระทันหัน ทำให้บุคลากรที่ต้อง เกี่ยวข้องเตรียมการไม่ทันหรือไม่ทราบเรื่อง	34.9	37.1	38.9
5. ผู้รับมอบหมายงาน มีภาระงานมากอยู่แล้ว ทำให้ ไม่อยากทำงาน	52.0	62.9	52.3
6. อื่น ๆ	2.7	3.7	3.6
7. ไม่มีปัญหา	11.2	7.7	8.8
<b>ปัญหาการสั่งการในสถานศึกษา</b>			
1. สั่งการหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน โดยไม่ได้จัดลำดับ ความสำคัญของงาน ก่อให้เกิดความสับสน	36.5	40.8	43.6
2. ผู้สั่งการมีหลายคน ทำให้การสั่งงานซ้ำซ้อนและ สร้างความสับสน	13.3	19.1	25.2
3. ผู้สั่งการมีหลายคนทำให้เกิดความอึดอัดและถูกก้าวก่าย	7.2	10.3	9.6
4. สั่งการด้วยความรีบเร่ง ไม่มีเวลาให้รายละเอียดการ ปฏิบัติ	42.7	43.8	52.9
5. สั่งการแล้วลืม ไม่มีการติดตามการปฏิบัติงาน	33.1	28.9	34.8
6. อื่น ๆ	2.4	4.2	5.2
7. ไม่มีปัญหา	21.3	21.0	11.5

จากตารางที่ 19 พบว่า สถานศึกษามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา  
และให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลที่ผู้อำนวยการมอบหมาย ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็น  
ร้อยละ 74.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 71.1 และสถานศึกษาขนาดเล็ก  
คิดเป็นร้อยละ 61.9 มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาและให้อำนาจการตัดสินใจ  
แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 58.9 รองลงมาคือ สถานศึกษา  
ขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 44.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.5 มีการมอบหมาย  
อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาแต่อำนาจการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารแต่ผู้เดียว ได้แก่

สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 31.2 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 25.1

วิธีการมอบหมายงานในสถานศึกษาโดยพิจารณามอบหมายงานไปตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 87.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 82.0 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 76.3 มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายไป ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 62.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 54.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.7 มีการกำหนดขอบเขตของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดเวลาส่งงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 47.5

มีการสร้างความเข้าใจในเนื้อหาของงานและเป้าหมายของงานร่วมกัน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 48.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 47.4 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.7 มีการวิเคราะห์ความยากง่ายของงานและความสามารถของผู้รับมอบหมายก่อนที่จะมอบหมาย ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 49.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.2 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 38.6

ปัญหาการมอบหมายงานในสถานศึกษา พบว่า ผู้รับมอบหมายงาน มีภาระงานมากอยู่แล้ว ทำให้ไม่อยากทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 52.3 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 52.0 บุคลากรปฏิเสธการทำงานหรือหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน รับผิดชอบไปแล้วไม่ดำเนินการต่อ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 41.6 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 41.1

การมอบหมายงานกระทันหัน ทำให้บุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องเตรียมการไม่ทันหรือไม่ทราบเรื่อง ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 38.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.1 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 34.9 การมอบหมายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนและผิดพลาดในการทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 24.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 23.6 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 23.3

ปัญหาการสั่งการในสถานศึกษา มีการสั่งการด้วยความรีบเร่ง ไม่มีเวลาให้รายละเอียดการปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.8 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 42.7 สั่งการหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน

โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของงานก่อให้เกิดความสับสน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.8 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.5 ตั้งการแล้วล้ม ไม่มีการติดตามการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 34.8 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 33.1 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.9

ตารางที่ 20 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษานขั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพและปัญหาการจัดสายการบังคับบัญชา	สถานศึกษานขั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>จัดสายการบังคับบัญชานหลายลำดับชั้น</b>			
1. จัดสายการบังคับบัญชานหลายลำดับชั้น	19.2	39.8	42.5
2. จัดสายการบังคับบัญชานมีลำดับชั้นน้อย	28.3	27.1	21.4
3. จัดสายการบังคับบัญชานในรูปแบบคณะกรรมการ	64.5	64.5	64.7
4. จัดเป็นกลุ่ม โดยไม่เน้นสายการบังคับบัญชา	25.6	13.3	11.0
5. อื่น ๆ	1.3	0.00	2.7
<b>การส่งเสริมของสายการบังคับบัญชา</b>			
1. ส่งเสริมการให้ความคิดความชอบในการทำงานแก่ครู	45.9	54.9	62.7
2. ส่งเสริมการกำกับดูแลการทำงานของครู	69.1	70.8	71.5
3. แสดงสายการรับคำสั่ง และการรายงานผลการปฏิบัติงานของครูให้ผู้บังคับบัญชานรับรู้	48.0	59.9	57.0
4. กำหนดสายการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	43.2	46.7	45.2
5. อื่น ๆ	0.3	1.1	1.1
<b>ปัญหาสายการบังคับบัญชา</b>			
1. การรายงานตามสายการบังคับบัญชานมีหลายระดับ ทำให้งานล่าช้า ไม่คล่องตัว	39.7	46.2	62.7
2. มีการรายงานข้ามชั้นตอน ทำให้เกิดการย้อนไปย้อนมา	25.3	30.2	24.4
3. อื่น ๆ	5.3	8.2	6.3
4. ไม่มีปัญหา	29.1	27.6	17.5

จากตารางที่ 20 พบว่า สถานศึกษามีการจัดสายการบังคับบัญชาในรูปแบบคณะกรรมการ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 64.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 64.5 จัดสายการบังคับบัญชาหลายลำดับชั้น ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 39.8 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 19.2 จัดสายการบังคับบัญชามีลำดับชั้นน้อย ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.1 สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 21.4 มีการจัดเป็นกลุ่มโดยไม่นับสายการบังคับบัญชา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 25.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 13.3 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 11.0

สายการบังคับบัญชาส่งเสริมการกำกับดูแลการทำงานของครู ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 71.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 70.8 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 69.1 ส่งเสริมการให้ความคิดความชอบในการทำงานแก่ครู ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 62.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.9 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 45.9 แสดงสายการรับคำสั่ง และการรายงานผลการปฏิบัติงานของครูให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 59.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 57.0 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 48.0 กำหนดสายการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 45.2 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 43.2

ปัญหาสายการบังคับบัญชา พบว่า การรายงานตามสายการบังคับบัญชามีหลายระดับ ทำให้งานล่าช้า ไม่คล่องตัว ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 62.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.2 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 39.7 มีการรายงานข้ามขั้นตอน ทำให้เกิดการย้อนไปย้อนมา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 30.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 25.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 24.4



ตารางที่ 21 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
1. เป็นแนวทางที่ทุกฝ่ายกำหนดขึ้นร่วมกันภายในสถานศึกษา	77.1	75.1	80.0
2. เป็นแนวทางที่กำหนดมาจากฝ่ายบริหารของสถานศึกษา	37.9	41.1	33.2
3. เป็นกฎเกณฑ์ที่มาจากมาตรฐานการประเมินหรือหน่วยงานโยบายเป็นผู้กำหนด	48.5	48.8	48.8
4. เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นข้อเสนอแนะหรือเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน	51.2	45.4	43.0
5. อื่น ๆ	1.3	1.3	0.5
<b>ปัญหาการใช้กฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติภายในสถานศึกษา</b>			
1. การละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติ	46.9	51.7	58.6
2. กฎเกณฑ์เข้มงวดสร้างความอึดอัดให้กับผู้ปฏิบัติ	18.9	18.8	10.4
3. เกิดความขัดแย้งหรือเกิดความไม่เป็นธรรมเนื่องจากมีผู้ยึดถือกฎระเบียบและมีผู้ละเลยกฎระเบียบ	38.9	49.6	42.7
4. อื่น ๆ	1.1	2.1	4.4
5. ไม่มีปัญหา	17.1	11.7	18.9

จากตารางที่ 21 พบว่า สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางที่ทุกฝ่ายกำหนดขึ้นร่วมกันภายในสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 80.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 77.1 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 75.1 เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นข้อเสนอแนะหรือเป็นแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 45.4 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 43.0 เป็นกฎเกณฑ์ที่มาจากมาตรฐานการประเมินหรือหน่วยงานโยบายเป็นผู้กำหนด ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.8 สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 48.5 เป็นแนวทางที่กำหนดมาจากฝ่ายบริหารของ

สถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 37.9 และสถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 33.2

ปัญหาการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน พบว่า มีการละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.6 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 51.7 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 46.9 การเกิดความขัดแย้ง หรือเกิดความไม่เป็นธรรมเนื่องจากมีผู้ยึดถือกฎระเบียบและมีผู้ละเลยกฎระเบียบ ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.6 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 42.7 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 38.9

ตารางที่ 22 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการตัดสินใจในสถานศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการตัดสินใจในสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>ลักษณะการตัดสินใจในสถานศึกษา</b>			
1. การตัดสินใจโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น ผลการตัดสินใจมาจากเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม	91.5	90.5	87.1
2. การตัดสินใจมาจากคำแนะนำของบุคคล	24.8	26.0	27.4
3. ผู้อำนวยการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว	16.3	24.1	22.7
4. อื่น ๆ	1.3	2.4	1.6
<b>การดำเนินการการตัดสินใจในสถานศึกษา</b>			
1. มีการพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ	75.2	74.5	81.6
2. มีการถามความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น	57.3	64.5	60.8
3. เมื่อมีการตัดสินใจ จะมีการสร้างความเข้าใจกับครูในสิ่งที่ได้ตัดสินใจ	54.7	66.0	58.6
4. ใน การตัดสินใจจะมีทางออกเตรียมไว้เสมอ	28.0	22.0	29.9
5. อื่น ๆ	0.3	0.3	0.8



ตารางที่ 22 (ต่อ) แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการตัดสินใจในสถานศึกษาของ  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการตัดสินใจในสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>ปัญหาการตัดสินใจในสถานศึกษา</b>			
1. ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่สามารถตัดสินใจเองได้	39.7	41.4	43.6
2. บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	34.4	32.4	37.3
3. กฏระเบียบทางราชการไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ	36.3	56.5	43.6
4. อื่น ๆ	1.6	1.6	3.8
5. ไม่มีปัญหา	14.9	9.8	12.1

จากตารางที่ 22 พบว่า สถานศึกษามีการตัดสินใจโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ  
ร่วมแสดงความคิดเห็น ผลการตัดสินใจมาจากเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก  
คิดเป็นร้อยละ 91.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 90.5 และสถานศึกษาขนาดใหญ่  
คิดเป็นร้อยละ 87.1

มีการดำเนินการตัดสินใจโดยมีการพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ ได้แก่  
สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 81.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 75.2  
และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 มีการถามความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบ  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 64.5  
รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 60.8 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 57.3  
เมื่อมีการตัดสินใจ จะมีการสร้างความเข้าใจกับครูในสิ่งที่ได้ตัดสินใจ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง  
คิดเป็นร้อยละ 66.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.6 และสถานศึกษาขนาดเล็ก  
คิดเป็นร้อยละ 54.7

ปัญหาการตัดสินใจ พบว่า กฏระเบียบทางราชการไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ  
ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 56.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็น  
ร้อยละ 43.6 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.3 ผู้รับอำนาจการตัดสินใจไม่สามารถ  
ตัดสินใจเองได้ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง  
คิดเป็นร้อยละ 41.4 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 39.7 บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 37.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 34.4 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.4

ตารางที่ 23 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสื่อสารในสถานศึกษาของ  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการสื่อสารในสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375 )	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การสื่อสารในสถานศึกษา</b>			
1. เป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ปฏิบัติงานตาม สายงานการบังคับบัญชา	58.9	63.7	60.3
2. มีการสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน	71.7	74.8	72.3
3. มีการสื่อสารในระดับเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างกลุ่มงาน	40.3	48.8	44.7
4. มีการสื่อสารข้ามสายงานการบังคับบัญชาไปยัง ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง	22.1	25.7	22.2
5. มีการสื่อสารให้ข้อมูลเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจ ตรงกันทุกฝ่าย	41.3	53.1	49.9
6. อื่น ๆ	0.3	2.1	0.00
<b>ปัญหาการสื่อสารในสถานศึกษา</b>			
1. มีการสื่อสารในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นน้อย ทำให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบข้อมูล	28.5	27.1	37.8
2. ผู้บริหารพบปะพูดคุยกับบุคลากรระดับปฏิบัติ ไม่ได้รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรระดับปฏิบัติ	21.6	21.5	33.7
3. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรับรู้ข้อมูลไม่ครบถ้วน เกิดความ เข้าใจไม่ตรงกันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน	56.3	60.2	56.4
4. สื่อสารด้วยข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจ ไม่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารกับกับผู้รับสาร	29.6	33.7	37.0
5. อื่น ๆ	0.5	2.4	3.6
6. ไม่มีปัญหา	13.6	14.9	7.7

จากตารางที่ 23 พบว่า สถานศึกษามีการสื่อสารในสถานศึกษาเป็นการสื่อสารสองทาง แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 72.3 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 71.7 เป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานการบังคับบัญชา ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 63.7 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 60.3 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 58.9 มีการสื่อสารให้ข้อมูลเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจตรงกันทุกฝ่าย ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 53.1 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 49.9 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 41.3 มีการสื่อสารในระดับเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและระหว่างกลุ่มงาน ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 44.7 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 40.3

ปัญหาการสื่อสาร พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรับรู้ข้อมูลไม่ครบถ้วน เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน ได้แก่ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 60.2 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 56.4 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 56.3 สื่อสารด้วยข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ส่งสารกับกับผู้รับสาร ได้แก่ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 37.0 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.7 และสถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 29.6

มีการสื่อสารในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นน้อยทำให้ผู้เกี่ยวข้องไม่ทราบข้อมูล ได้แก่ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 37.8 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 28.5 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 27.1 ผู้บริหารพบปะพูดคุยกับบุคลากรระดับปฏิบัติไม่ได้รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรระดับปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษานขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมาคือ สถานศึกษานขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 21.6 และสถานศึกษานขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.5



ตารางที่ 24 แสดงคำร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการประสานงานในสถานศึกษาของ  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการประสานงานในสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก ( N = 375 )	ขนาดกลาง ( N = 377 )	ขนาดใหญ่ ( N = 365 )
<b>การประสานงานในสถานศึกษา</b>			
1. ประสาน โดยการสั่งการตามสายงานการบังคับบัญชา ไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ	70.6	77.7	77.3
2. ประสาน โดยการสั่งการข้ามสายงานการบังคับบัญชา ไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติโดยตรง	29.3	28.1	23.6
3. ประสาน โดยการขอความร่วมมือไปยังบุคลากรระดับ ปฏิบัติ	55.5	49.9	62.5
4. มอบหมายบุคคลให้ทำหน้าที่กำกับการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจและร่วมกันทำงานให้ สำเร็จ	49.6	61.5	58.6
5. อื่น ๆ	0.5	0.5	0.5
<b>ปัญหาการประสานงานในสถานศึกษา</b>			
1. ขาดการประสานงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่ทราบเรื่อง	23.2	21.5	27.4
2. ประสานงานล่าช้า ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีเวลาเตรียมการ ปฏิบัติงาน	36.8	35.0	51.2
3. ประสานงาน โดยขาดข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้การ ปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด	38.7	37.4	46.6
4. ประสานงาน โดยการสั่งการด้วยความรีบเร่ง ไม่ให้ เวลาเตรียมการแก่ผู้ปฏิบัติ	33.9	33.4	38.9
5. อื่น ๆ	1.3	2.9	4.4
6. ไม่มีปัญหา	20.5	19.4	13.2

จากตารางที่ 24 พบว่า สถานศึกษามีการประสานงานโดยการสั่งการตามสายงานการ  
บังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 77.7 รองลงมา  
คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 77.3 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 70.6  
มอบหมายบุคคลให้ทำหน้าที่กำกับการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจและร่วมกันทำงาน

ให้สำเร็จ ได้แก่ สถานศึกษานานกลาง คิดเป็นร้อยละ 61.5 รองลงมาคือ สถานศึกษานานาชาติใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.6 และสถานศึกษานานาชาติเล็ก คิดเป็นร้อยละ 49.6 ประสานโดยการขอความร่วมมือไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษานานาชาติใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือ สถานศึกษานานาชาติเล็ก คิดเป็นร้อยละ 55.5 และสถานศึกษานานาชาติกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.9 ประสาน โดยการสั่งการข้ามสายงานการบังคับบัญชาไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติโดยตรง ได้แก่ สถานศึกษา ขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 29.3 รองลงมาคือ สถานศึกษานานาชาติกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.1 และ สถานศึกษานานาชาติเล็ก คิดเป็นร้อยละ 23.6

ปัญหาการประสานงาน พบว่า ประสานงานล่าช้า ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีเวลาเตรียมการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานศึกษานานาชาติใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาคือ สถานศึกษานานาชาติเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.8 และสถานศึกษานานาชาติกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.0 ประสานงานโดยขาดข้อมูลที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด ได้แก่ สถานศึกษานานาชาติใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือ สถานศึกษานานาชาติเล็ก คิดเป็นร้อยละ 38.7 และสถานศึกษานานาชาติกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.4 ประสานงานโดยการสั่งการด้วยความรีบเร่ง ไม่ให้เวลาเตรียมการแก่ผู้ปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษา ขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 38.9 รองลงมาคือ สถานศึกษานานาชาติเล็ก คิดเป็นร้อยละ 33.9 และสถานศึกษา ขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.4

ตารางที่ 25 แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา</b>			
1. กระตุ้นให้ครูและบุคลากรสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานไม่เฉพาะแต่ปัญหาใหญ่	62.7	70.0	67.1
2. กระตุ้นให้ครูและบุคลากรพยายามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหา แม้ปัญหาเล็กน้อย จะไม่ปล่อยทิ้งไว้	62.1	73.2	67.9
3. สร้างบรรยากาศการสนับสนุนให้ครูนำคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างมาใช้ประโยชน์	61.3	60.5	58.4
4. ปลุกฝังครูให้มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน	53.1	57.0	55.1
5. ส่งเสริมให้ครูสังเกตสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาและตอบสนองต่อสถานการณ์เหล่านั้นอย่างเหมาะสม	43.7	44.6	42.5
6. ส่งเสริมการสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา ไว้ต่อการรับรู้และตอบสนองต่อพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างเหมาะสม	34.9	37.9	32.9
7. ทำให้ครูในโรงเรียนรับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน	66.4	69.5	72.3
8. สร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ	64.3	72.4	64.7
9. อื่น ๆ	3.7	2.1	2.7
<b>การส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา</b>			
1. ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร	78.1	81.4	79.2
2. การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	72.3	75.9	78.9
3. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้คล่องตัวกับผู้ใช้ปฏิบัติ	55.2	58.4	58.4

ตารางที่ 25 (ต่อ) แสดงค่าร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
4. การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน	58.1	65.0	58.4
5. การสร้างทีมงานช่วยเหลือกันในการทำงาน	69.3	75.3	68.5
6. ผู้บริหารใช้นโยบายเปิดประตู ให้นักลกรเข้าพบปรึกษาหารือได้ตลอดเวลาและเดินเยี่ยมเยียนอย่างสม่ำเสมอ	51.7	56.2	50.7
7. อื่น ๆ	1.0	0.3	1.1
<b>ปัญหาความเอาใจใส่ในสถานศึกษา</b>			
1. มีการปล่อยปละละเลยจนปัญหาเล็กกลายเป็นปัญหาใหญ่	22.4	23.9	29.3
2. มีการปล่อยปละละเลยทำให้งานขาดระบบขั้นตอนที่เหมาะสม	42.7	35.3	39.7
3. บุคลากรเลี้ยงงาน เกี่ยงความรับผิดชอบ	40.8	54.4	49.6
4. อื่น ๆ	2.4	4.0	5.2
5. ไม่มีปัญหา	23.7	18.3	14.0

จากตารางที่ 25 พบว่า สถานศึกษามีการสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษาโดยการทำให้ครูในโรงเรียนรับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 72.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 69.5 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 66.4 กระตุ้นให้ครูและบุคลากรพยายามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหา แม้ปัญหาเล็กน้อย จะไม่ปล่อยทิ้งไว้ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 73.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 67.9 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 62.1 สร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 72.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 64.7 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 64.3

กระตุ้นให้ครูและบุคลากรสนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานไม่เฉพาะแต่ปัญหาใหญ่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็น

ร้อยละ 67.1 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 62.7 สร้างบรรยากาศการสนับสนุนให้ครูนำคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่างมาใช้ประโยชน์ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 60.5 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.4 ปลุกฝังครูให้มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 55.1 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 53.1

ส่งเสริมให้ครูสังเกตสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาและตอบสนองต่อสถานการณ์เหล่านั้นอย่างเหมาะสม ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 43.7 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 42.5 ส่งเสริมการสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา วัตถุประสงค์รับรู้และตอบสนองต่อพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างเหมาะสม ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 34.9 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 32.9

การส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาโดยผู้บริหารสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 81.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 79.2 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 78.1 การสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 78.9 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 75.9 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 72.3 การสร้างทีมงานช่วยเหลือกันในการทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 75.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 69.3 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 68.5

การกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 65.0 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 58.4 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 58.1 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้คล่องตัวกับผู้ปฏิบัติ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 58.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 55.2 ผู้บริหารใช้นโยบายเปิดประตู ให้บุคลากรเข้าพบปรึกษาหารือได้ตลอดเวลาและเดินเยี่ยมเยียนอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 56.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 51.1 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 50.7

ปัญหาความเอาใจใส่ในสถานศึกษา พบว่า บุคลากรเลี้ยงงาน เกี่ยงความรับผิดชอบ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 49.6 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 40.8 มีการปล่อยปละละเลยทำให้งานขาดระบบขั้นตอนที่เหมาะสม ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 42.7 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 39.7 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 35.3



ตารางที่ 26 แสดงคำร้อยละความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการสร้างควมไว้วางใจในสถานศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

สภาพการสร้างควมไว้วางใจภายในสถานศึกษา	สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน		
	ขนาดเล็ก (N = 375)	ขนาดกลาง (N = 377)	ขนาดใหญ่ (N = 365)
<b>การสร้างควมไว้วางใจภายในสถานศึกษา</b>			
1. ผู้บริหารและครูแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานของ คนอย่างเต็มที่	66.9	70.6	69.3
2. ผู้บริหารและครูต่างยอมรับและเคารพในความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน	74.9	77.5	76.7
3. ผู้บริหารสร้างควมศรัทธา การยอมรับนับถือให้เกิดขึ้น โดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง	68.0	71.6	66.6
4. บริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้ทุกคนมีส่วนร่วม รับรู้และตรวจสอบได้	73.6	77.5	69.3
5. สร้างควมเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	65.3	70.0	72.1
6. สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดควมเข้าใจตรงกัน	56.8	65.3	63.3
7. มีช่องทางให้ครูสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่าง เปิดเผย	44.8	52.8	48.5
8. ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ปฏิบัติ ได้จริง	56.3	61.5	60.0
9. ส่งเสริมให้ครูรับรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวังให้เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงาน	38.4	54.4	49.0
10. อื่น ๆ	0.8	0.3	2.2
<b>ปัญหาควมไว้วางใจในสถานศึกษา</b>			
1. ผู้บริหารและครูขาดควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน	28.8	24.7	26.6
2. บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการตำหนิตีดยนในเรื่องการ ทำงาน	25.9	32.4	24.4
3. อื่น ๆ	7.7	11.4	13.4
4. ไม่มีปัญหา	41.1	41.4	48.2

จากตารางที่ 26 พบว่า สถานศึกษามีการสร้างควมไว้วางใจภายในสถานศึกษาโดยผู้บริหารและครูต่างยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 77.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 76.7 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 74.9 บริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และตรวจสอบได้ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 77.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 73.6 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 69.3 สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 72.1 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 70.0 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 65.3

ผู้บริหารสร้างความศรัทธา การยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นโดยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 71.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 68.0 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 66.6 ผู้บริหารและครูแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่ ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 70.6 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 69.3 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 66.9 สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 63.3 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 56.8

ส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ปฏิบัติได้จริง ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 61.5 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 60.0 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 56.3 มีช่องทางให้ครูสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างเปิดเผย ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 48.5 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 44.8 ส่งเสริมให้ครูรับรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวังให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 49.0 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 38.4

ปัญหาความไว้วางใจในสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาไม่มีปัญหาความไว้วางใจในสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 48.2 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.4 และสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 48.2 บรรยากาศที่เต็มไปด้วยการดำเนินคดีในเรื่องการทำงาน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.4 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 25.9 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 24.4 ผู้บริหารและครูขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 26.6 และสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 24.7

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ นำเสนอเป็นตารางแสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันเอื้อให้การปฏิบัติงานให้คล่องตัว	3.72	0.79	4.45	0.72	28.992**
2. การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันมีความชัดเจนเป็นเอกภาพไม่ก่อให้เกิดการก้าวท่างาน	3.74	0.81	4.45	0.73	28.558**
3. การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันเหมาะสมกับขนาดและจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา	3.54	1.02	4.38	0.91	26.284**
4. การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมได้	3.70	0.87	4.45	0.75	28.242**
5. การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา	3.72	0.89	4.44	0.81	25.462**
รวม	3.68	0.88	4.43	0.78	31.898**

$$t_{.05} = 1.960 \quad df = 1116$$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 พบว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 31.898$ ) ทั้งนี้ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันเอื้อให้การปฏิบัติงานให้คล่องตัวในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 28.992$ ) รองลงมาคือ การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันมีความชัดเจนเป็นเอกภาพ ไม่ก่อให้เกิดการก้าวท่างาน (ค่า  $t = 28.558$ ) การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมได้ (ค่า  $t = 28.242$ ) การจัด

โครงสร้างองค์การในปัจจุบันเหมาะสมกับขนาดและจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา (ค่า  $t = 26.284$ ) การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาในปัจจุบันส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา (ค่า  $t = 25.462$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ส่วนการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.43 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

ตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การแบ่งงาน</b>					
1. มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา	3.79	0.83	4.48	0.75	25.852**
2. มีการแบ่งงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรในสถานศึกษา	3.71	0.80	4.48	0.70	29.507**
3. มีการจัดแบ่งงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง	3.78	0.85	4.53	0.67	27.367**
4. มีการจัดคนทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.74	0.78	4.48	0.76	29.265**
5. จัดคนลงในหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ข้อดีของคนให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายให้ทำ	3.78	0.76	4.46	0.77	25.763**
รวม	3.76	0.80	4.49	0.73	33.681**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการแบ่งงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 33.681$ ) ทั้งนี้ มีการแบ่งงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรในสถานศึกษาในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 29.507$ ) รองลงมาคือ มีการจัดคนทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (ค่า  $t = 29.265$ ) มีการจัดแบ่งงานให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึง (ค่า  $t = 27.367$ ) มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา (ค่า  $t = 27.852$ ) จัดคนลงในหน้าที่ที่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยใช้ข้อดีของคนให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายให้ทำ (ค่า  $t = 25.763$ )

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการแบ่งงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การแบ่งงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนการแบ่งงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.49 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการแบ่งงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 29** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดแผนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การจัดแผนงาน</b>					
1. มีการจัดกลุ่มงานได้เหมาะสมตามบริบทความจำเป็นของสถานศึกษา	3.85	0.77	4.48	0.72	25.146**
2. ภารกิจในแต่ละกลุ่มงานมีความเหมาะสมและปริมาณงานใกล้เคียงกัน	3.54	0.88	4.42	0.77	31.372**
3. ภารกิจในแต่ละกลุ่มงานมีความชัดเจนงานไม่ซ้ำซ้อนกัน	3.60	0.96	4.33	1.01	24.358**
รวม	3.66	0.87	4.41	0.83	30.979**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 29 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการจัดแผนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 30.979$ ) ทั้งนี้ ภารกิจในแต่ละกลุ่มงานมีความเหมาะสมและปริมาณงานใกล้เคียงกันในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 31.372$ ) รองลงมาคือ มีการจัดกลุ่มงานได้เหมาะสมตามบริบทความจำเป็นของสถานศึกษา (ค่า  $t = 25.146$ ) ภารกิจในแต่ละกลุ่มงานมีความชัดเจนงานไม่ซ้ำซ้อนกัน (ค่า  $t = 24.358$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการจัดแผนงานงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การจัดแผนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนการจัดแผนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.41 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการจัดแผนงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

ตารางที่ 30 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา</b>					
1. มีการกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	3.60	0.88	4.45	0.74	29.517**
2. มีการพิจารณาจำนวนบุคลากรที่มีในสถานศึกษา ให้สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา	3.58	0.90	4.43	0.78	28.347**
รวม	3.59	0.89	4.44	0.76	30.827**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 30.827$ ) ทั้งนี้มีการกำหนดจำนวนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงาน

เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 29.517$ ) และมีการพิจารณาจำนวนบุคลากรที่มีในสถานศึกษาให้สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา (ค่า  $t = 28.347$ ) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 ส่วนการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.44 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ทั้งหมด

ตารางที่ 31 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การมอบหมายอำนาจหน้าที่</b>					
1. ผู้บริหารมอบหมายกิจกรรมและให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจแก่บุคลากรระดับปฏิบัติ	3.68	0.87	4.44	0.76	27.067**
2. ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรระดับปฏิบัติโดยให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา	3.82	0.87	4.50	0.73	24.421**
รวม	3.75	0.87	4.47	0.75	27.509**

$t_{.05} = 1.960$  df = 1116

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 27.509$ ) ทั้งนี้ผู้บริหารมอบหมายกิจกรรมและให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจแก่บุคลากรระดับปฏิบัติ ในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 27.067$ ) และผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรระดับปฏิบัติโดยให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ค่า  $t = 24.421$ ) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.47 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญต่อการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 32** แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสาย การบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การจัดสายการบังคับบัญชา</b>					
1. จัดสายการบังคับบัญชาให้คล่องตัวเอื้อต่อ การดำเนินงานของบุคลากร	3.83	0.80	4.51	0.69	25.851**
2. สายการบังคับบัญชาภายในสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานสำเร็จลุล่วง โดยไม่ติดขัด	3.81	0.80	4.49	0.74	26.193**
รวม	3.82	0.80	4.5	0.72	27.232**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการจัดสายการ บังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 27.232$ ) ทั้งนี้ สายการบังคับบัญชาภายในสถานศึกษาส่งเสริมให้ บุคลากรทำงานสำเร็จลุล่วงโดยไม่ติดขัดในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 27.193$ ) และจัดสายการบังคับบัญชาให้คล่องตัวเอื้อต่อการดำเนินงานของบุคลากร (ค่า  $t = 25.851$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการจัดสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การจัดสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 ส่วนการจัดสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ

ต่อการจัดสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

ตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎและแนวทางปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>กฎและแนวทางการปฏิบัติ</b>					
1. มีแนวปฏิบัติเป็นข้อแนะนำที่ทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการทำงาน	3.72	0.81	4.48	0.70	28.003**
2. กฎและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานของบุคลากร	3.74	0.75	4.39	0.75	26.123**
3. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาและแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญ	3.72	0.87	4.45	0.73	27.769**
4. สถานศึกษามีกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่ยืดหยุ่นสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู	3.85	0.78	4.45	0.76	22.762**
รวม	3.76	0.80	4.44	0.74	30.605**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่ากฎและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 30.605$ ) ทั้งนี้มีแนวปฏิบัติเป็นข้อแนะนำที่ทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการทำงานในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 28.003$ ) รองลงมาคือ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาและแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญ (ค่า  $t = 26.123$ ) กฎและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานของบุคลากร (ค่า  $t = 24.358$ ) และสถานศึกษามีกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่ยืดหยุ่นสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู (ค่า  $t = 22.762$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของกฎและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า กฎและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนกฎและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ย 4.44 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อ

กฎระเบียบของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ  
ที่ระดับ .05 ทั้งหมด

ตารางที่ 34 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การตัดสินใจ</b>					
1. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในสิ่งที่ครูเชี่ยวชาญ	3.96	0.80	4.54	0.67	23.426**
2. มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลอยู่บนพื้นฐาน ของข้อมูลและข้อเท็จจริง	3.94	0.80	4.55	0.68	23.677**
3. สนับสนุนระบบการตัดสินใจที่เกิดจาก ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ โดยไม่ยึดถือในเรื่องสถานภาพที่แตกต่าง	3.81	0.84	4.48	0.74	25.139**
4. มีการใช้แนวคิดที่หลากหลายในการ ตัดสินใจ	3.83	0.88	4.49	0.81	24.379**
5. ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง โดยผลการตัดสินใจออกมาเป็นมติกลุ่ม	3.91	0.87	4.54	0.70	23.204**
6. มีการกำหนดแนวทางขั้นตอนที่เหมาะสม ขึ้นมา ช่วยในการกระจายอำนาจการ ตัดสินใจ	3.75	0.86	4.45	0.83	26.095**
รวม	3.87	0.84	4.51	0.74	27.751**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการตัดสินใจ  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่  
ระดับ .05 (ค่า  $t = 27.751$ ) ทั้งนี้มีการกำหนดแนวทางขั้นตอนที่เหมาะสมขึ้นมาช่วยในการกระจาย  
อำนาจการตัดสินใจในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 26.095$ )  
รองลงมาคือ สนับสนุนระบบการตัดสินใจที่เกิดจากผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ โดยไม่ยึดถือ



ในเรื่องสถานภาพที่แตกต่าง (ค่า  $t = 25.319$ ) มีการใช้แนวคิดที่หลากหลายในการตัดสินใจ (ค่า  $t = 24.379$ ) มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อเท็จจริง (ค่า  $t = 23.677$ ) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ครูเชี่ยวชาญ (ค่า  $t = 23.426$ ) ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงโดยผลการตัดสินใจออกมาเป็นมติกลุ่ม (ค่า  $t = 23.204$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการตัดสินใจของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การตัดสินใจของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.87 ส่วนการตัดสินใจของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ย 4.51 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการตัดสินใจของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

ตารางที่ 35 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารและการประสานงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การสื่อสาร/การประสานงาน</b>					
1. การสื่อสารข้อมูลภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน	3.73	0.75	4.52	0.68	31.575**
2. มีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การทักทาย พูดคุยอย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและครูเกิดขึ้นอยู่เสมอ	3.98	0.81	4.54	0.70	23.192**
3. มีการสร้างความเข้าใจให้กลุ่มงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาทำงานประสานสัมพันธ์กัน	3.84	0.83	4.54	0.71	27.626**
4. ช่องทางการสื่อสารเป็นที่รับรู้และเชื่อมโยงบุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	3.78	0.81	4.53	0.66	29.183**
5. การสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงและเป็นประโยชน์ ไม่นำมาซึ่งความเข้าใจผิด	3.83	0.79	4.54	0.68	28.809**
6. ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารที่เกิดจากการสื่อสารมีน้อย	3.69	0.94	4.37	0.98	24.122**

ตารางที่ 35 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารและการประสานงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
7. มีการประสานงานโดยการสร้างความร่วมมือของบุคลากร	3.87	0.81	4.54	0.68	27.390**
8. จัดระบบการดำเนินงานให้เป็นกลไกการประสานงานของบุคลากร	3.70	0.78	4.36	0.90	22.679**
รวม	3.80	0.82	4.49	0.75	32.395**

$$t_{.05} = 1.960 \quad df = 1116$$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 35 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการสื่อสารและการประสานงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 32.395$ ) ทั้งนี้ การสื่อสารข้อมูลภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกันในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 31.575$ ) รองลงมา คือ การสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงและเป็นประโยชน์ ไม่นำมาซึ่งความเข้าใจผิด (ค่า  $t = 28.809$ ) มีการสร้างความเข้าใจให้กลุ่มงานต่างๆภายในสถานศึกษาทำงานประสานสัมพันธ์กัน (ค่า  $t = 27.626$ ) มีการประสานงานโดยการสร้างความร่วมมือของบุคลากร (ค่า  $t = 27.390$ ) ความขัดแย้งระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารที่เกิดจากการสื่อสารมีน้อย (ค่า  $t = 24.122$ ) และจัดระบบการดำเนินงานให้เป็นกลไกการประสานงานของบุคลากร (ค่า  $t = 22.679$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการสื่อสารและการประสานงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การสื่อสารและการประสานงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80 ส่วนการสื่อสารและการประสานงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.49 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการสื่อสารและการประสานงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

ตารางที่ 36 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจใส่  
ต่อองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การสร้างความเข้าใจใส่ต่อองค์การ</b>					
1. ผู้บริหารใช้วิธีการโน้มน้าวใจส่งเสริม ความร่วมมือของครูในการทำงาน	3.89	0.84	4.53	0.70	25.279**
2. มีการส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษา ให้มองปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้	3.89	0.79	4.54	0.63	26.893**
3. มีการสร้างความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน โดยการดูแลติดตามให้การ สนับสนุนของผู้บริหาร	3.89	0.81	4.54	0.65	26.032**
4. มีการให้ความสำคัญกับปัญหาต่าง ๆ แม้เพียงเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารและครู จะช่วยกันหาแนวทางแก้ไข	3.81	0.83	4.50	0.67	26.461**
5. มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาอย่างต่อเนื่อง ทั้งปัญหาใหญ่และ ปัญหาเล็ก	3.71	0.85	4.47	0.70	28.157**
6. ผู้บริหารและครูอภิปรายความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน ให้เป็นข้อคิดในการปฏิบัติงาน	3.73	0.82	4.48	0.66	29.449**
7. ผู้บริหารและครูช่วยกันมองภาพงาน ในภาพรวมกว้าง ๆ เพื่อหาแนวทางป้องกัน ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น	3.81	0.80	4.53	0.64	28.253**
8. การให้ความสำคัญกับการแก้ไขข้อผิดพลาด จนกระทั่งความผิดพลาดลดน้อยลง	3.78	0.86	4.48	0.73	27.280**
9. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ให้มากยิ่งขึ้น	4.02	0.86	4.57	0.75	22.840**
10. มีการค้นหาผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มาร่วมเป็นทีมช่วยพัฒนางาน	3.74	0.89	4.48	0.77	26.993**
รวม	3.83	0.84	4.51	0.69	30.684**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการสร้างความเอาใจใส่ต่อองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 30.684$ ) ทั้งนี้ผู้บริหารและครูอภิปรายความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ให้เป็นข้อคิดในการปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 29.449$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูช่วยกันมองภาพงานในภาพรวมกว้าง ๆ เพื่อหาแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น (ค่า  $t = 28.253$ ) มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาอย่างต่อเนื่องปัญหาอย่างต่อเนื่อง ทั้งปัญหาใหญ่และปัญหาเล็ก (ค่า  $t = 28.157$ ) การให้ความสำคัญกับการแก้ไขข้อผิดพลาด จนกระทั่งความผิดพลาดลดน้อยลง (ค่า  $t = 27.280$ ) มีการค้นหาผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาเป็นทีมช่วยพัฒนางาน (ค่า  $t = 26.993$ ) มีการส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มองปัญหาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ (ค่า  $t = 26.893$ ) มีการให้ความสำคัญกับปัญหาต่างๆแม้เพียงเรื่องเล็กน้อย ผู้บริหารและครูจะช่วยกันหาแนวทางแก้ไข (ค่า  $t = 26.461$ ) มีการสร้างความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยการดูแลติดตามให้การสนับสนุนของผู้บริหาร (ค่า  $t = 26.032$ ) ผู้บริหารใช้วิธีการโน้มน้าวใจส่งเสริมความร่วมมือของครูในการทำงาน (ค่า  $t = 25.279$ ) มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้มีมากยิ่งขึ้น (ค่า  $t = 22.840$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการสร้างความเอาใจใส่ต่อองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การสร้างความเอาใจใส่ต่อองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83 ส่วนการสร้างความเอาใจใส่ต่อองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก 4.51 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการสร้างความเอาใจใส่ต่อองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ทั้งหมด

ตารางที่ 37 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจ  
ในองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับปัจจุบัน		ระดับที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การสร้างความไว้วางใจในองค์การ</b>					
1. ผู้บริหารอยู่เคียงข้างครูในยามที่เกิดปัญหา	3.95	0.95	4.55	0.78	20.870**
2. มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย	3.97	0.89	4.56	0.74	21.725**
3. ผู้บริหารลงไปคลุกคลีกับครูในการทำงาน	3.82	0.95	4.54	0.71	24.964**
4. มีการสร้างบรรยากาศการยอมรับความสามารถของครู ชื่นชมและยกย่องการปฏิบัติงานของครูให้เป็นที่ประจักษ์	3.97	0.91	4.60	0.64	23.188**
5. ผู้บริหารรักษาคำพูดที่ให้กับครูและการกระทำของตน	3.95	0.92	4.57	0.69	22.546**
6. การแสดงออกให้เห็นถึงความจริงใจและการกระทำที่เปิดเผยโปร่งใส	4.05	0.87	4.61	0.65	21.967**
7. ครูเคารพให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของผู้บริหาร	4.02	0.86	4.56	0.70	21.671**
8. การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร โดยมองความผิดพลาดเป็นเรื่องของการเรียนรู้ ไม่ใช่การตำหนิ ลงโทษ	4.00	0.89	4.60	0.67	23.122**
รวม	3.97	0.91	4.57	0.70	26.062**

$t_{.05} = 1.960$   $df = 1116$

\*\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการสร้างความไว้วางใจในองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ค่า  $t = 26.062$ ) ทั้งนี้ ผู้บริหารลงไปคลุกคลีกับครูในการทำงานในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 24.964$ ) รองลงมา คือ มีการสร้างบรรยากาศการยอมรับความสามารถของครู ชื่นชมและยกย่องการปฏิบัติงานของครูให้เป็นที่ประจักษ์ในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 23.188$ ) การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร โดยมองความผิดพลาดเป็นเรื่องของการเรียนรู้ ไม่ใช่การตำหนิลงโทษ (ค่า  $t = 23.122$ ) ผู้บริหารรักษาคำพูดที่ให้กับครูและการกระทำของตน (ค่า  $t = 22.546$ ) การแสดงออก





ให้เห็นถึงความจริงใจและการกระทำที่เปิดเผยโปร่งใส (ค่า  $t = 21.967$ ) มีการให้อิสระในการปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย (ค่า  $t = 21.725$ ) ครูเคารพให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของผู้บริหาร (ค่า  $t = 21.671$ ) และบริหารอยู่เคียงข้างครูในยามที่เกิดปัญหา (ค่า  $t = 20.870$ )

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของการสร้างความไว้วางใจในองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การสร้างความไว้วางใจในองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.97 ส่วนการสร้างความไว้วางใจในองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก 4.57 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคาดหวังต่อการสร้างความไว้วางใจในองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ทั้งหมด

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ นำเสนอเป็นตารางแสดงค่าความถี่ประกอบคำบรรยาย

ตารางที่ 38 แสดงความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน

รายการข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานและหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับสายงานได้ยาก จำนวนบุคลากรมีน้อย ต้องรับผิดชอบภาระงานหลายอย่างทำให้การจัดการเรียนการสอนทำได้ไม่เต็มที่ ภาระงานต่าง ๆ ที่มีมากเกินไป ทำให้ครูซึ่งมีหน้าที่หลักคือการสอน ต้องมีภาระเพิ่มขึ้นทำให้ประสิทธิภาพในการสอนลดลง	14
2. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญและมีความรู้เฉพาะด้าน	6
3. การจัดบุคลากรลงสู่งานทำได้ไม่ชัดเจนเพราะกำลังคนมีน้อย	4
4. ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ขาดการติดตามขาดการประเมินผลและติดตามอย่างจริงจัง การกำกับติดตามยังไม่ดีเท่าที่ควร	3
5. งานย่อยของกลุ่มงานมีหลายงานทำให้แยกลำบากว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใด โดยเฉพาะงานของกลุ่มวิชาการและงานบริหารทั่วไป งานบางงานมีกรอบงานจำนวนมากเกินไป บางงานก็มีน้อยเกินไป	3

ตารางที่ 38 (ต่อ) แสดงความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของโครงสร้างองค์การในปัจจุบัน

รายการข้อเสนอแนะ	ความถี่
6. การแบ่งโครงสร้างการทำงานและการแบ่งงานย่อยในกลุ่มงานบางครั้งมีความซับซ้อน เช่น ภาระงานในกลุ่มงานบริหารทั่วไป	3
7. ผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้าฝ่ายไม่มีอำนาจการบังคับบัญชา ทำให้งานล่าช้า	2
8. บุคลากรไม่มีความชัดเจนในหน้าที่ของตนเอง เนื่องจากบุคลากรมีน้อย การจัดบุคลากรลงตามโครงสร้างจึงซ้ำซ้อน	2
9. งานไม่ครอบคลุมหน้าที่ที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม เช่น งานงบประมาณ งานธุรการจะครอบคลุมมากกว่า งานบริหารบุคคลเน้นครุมากกว่านักเรียน	1
10. จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาควรคำนึงถึงผู้เรียนให้มากที่สุด	1
11. สถานศึกษายึดกรอบภาระงานตามหน่วยงานต้นสังกัดมากกว่าที่จะกำหนดโครงสร้างตามบริบทของสถานศึกษาเอง สถานศึกษาส่วนใหญ่จึงจัดโครงสร้างตามแนวปฏิบัติหรือระเบียบที่วางไว้ โดยไม่คำนึงถึงสภาพบริบทของแต่ละสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันและมีข้อจำกัดในหลาย ๆ ด้าน เช่น จำนวนบุคลากร ความรู้ความสามารถ งบประมาณ ฯลฯ	1
12. บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะกฎระเบียบของราชการไม่เอื้อในการกระจายอำนาจได้	1
13. สถานศึกษาขาดการวิเคราะห์ปัญหาอันแท้จริงและนำไปปฏิบัติ	1
14. การกำหนดโครงสร้างเพียง 4 ด้านไม่ครอบคลุมงานบางอย่าง โดยเฉพาะในช่วงชั้นที่ 3-4 ควรแยกฝ่ายกิจการนักเรียนออกมาอีก 1 งานและงานประกันคุณภาพของโรงเรียน เพราะการแบ่งแบบเดิมไม่เหมาะสมกับสถานศึกษา	1
15. มีหน่วยย่อยมากเกินไปทำให้การประสานงานยุ่งยาก	1
16. การบริหารการตัดสินใจในรูปแบบกรรมการ(กรรมการสถานศึกษา) ยังขาดความเข้มแข็ง ส่วนใหญ่จะมอบการตัดสินใจให้ผู้บริหารสถานศึกษา	1
17. โครงสร้างในปัจจุบันยังไม่เอื้ออำนวยให้มีการกระจายอำนาจเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะปัจจัยหลายๆด้าน เช่น กฎระเบียบ คุณลักษณะของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถ ความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษา	1

ตารางที่ 39 แสดงความดีของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัด โครงสร้างองค์กรและกลไกทาง  
โครงสร้างที่พึงประสงค์

รายการข้อเสนอแนะ	ความดี
1. ควรให้สถานศึกษาจัดทำโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเองตามบริบทตามภาระงานจัดการศึกษา เช่นงานวิชาการ งานบุคคล งานสัมพันธ์ชุมชน เพราะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย มีงบประมาณน้อย และต้องอาศัยชุมชนมาร่วมพัฒนา	4
2. จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สำหรับการตัดสินใจของผู้ที่ได้รับมอบหมายในงานต่าง ๆ มีการเชื่อมประสานสัมพันธ์ที่ดี จัดโครงสร้างตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความสามารถของบุคลากร	3
3. จัดโครงสร้างองค์กรตามสภาพภาระงาน ขนาดขององค์กรและจัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ควรจัดองค์กรให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณงาน จำนวนบุคลากรและความสามารถของบุคลากรเป็นหลักและส่งเสริมการกระจายอำนาจของสถานศึกษา	2
4. การกำหนดขอบข่ายโครงสร้างงานตามพระราชกฤษฎีกาที่กระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน มีกลุ่มงานที่ซ้ำซ้อนกันมากและบางงานก็ไม่มีมีการดำเนินการในระดับสถานศึกษาทางสถานศึกษาไม่ได้รับอำนาจให้ดำเนินการอยู่แล้ว เป็นเรื่องระดับ สพท. เช่น การขุบเลิกสถานศึกษา ควรตรวจสอบให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริง ๆ ควรวิเคราะห์ภาระงานให้ตรงกับสภาพและปัญหาโรงเรียน จัดงานในแต่ละฝ่าย ให้ใกล้เคียงกัน	2
5. โครงสร้างองค์กรที่พึงประสงค์ นอกจากกฎระเบียบของทางราชการแล้ว จะเห็นได้ว่า สถานศึกษาหลาย ๆ แห่งจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่น่านำมาเป็นแบบอย่าง เช่น ระบบดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีการคิดอย่างเป็นระบบทำงานร่วมกันเป็นทีมมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์มุ่งความซื่อสัตย์และมุ่งคุณภาพ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้เลย เพราะไม่เกี่ยวกับกฎระเบียบทางราชการ	1
6. ควรใช้รูปแบบกึ่งเอกชนและรัฐวิสาหกิจในการจัด โครงสร้าง	1
7. อำนาจในการจัดการสถานศึกษาที่ควรเป็นของผู้อำนวยการ แต่อำนาจในการจัดการเรียนการสอนการซื้อสื่อ ควรเป็นอำนาจผู้สอน	1

ตารางที่ 39 (ต่อ) แสดงความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การและกลไกทาง  
โครงสร้างที่พึงประสงค์

รายการข้อเสนอแนะ	ความถี่
8. การจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยคำนึงถึงสถานการณ์เป็นเกณฑ์ในการจัด เพราะในปัจจุบันแนวโน้มเทคโนโลยีมีความสำคัญมาก	1
9. ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างองค์การโดยกระบวนการร่วมคิดวิเคราะห์งานขององค์การให้ชัดเจน	1
10. ให้อำนาจสถานศึกษาในการคัดเลือกบุคลากรที่จะมาปฏิบัติการสอน เพื่อจะได้ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา	1
11. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จโดยไม่ติดขัดที่สายงานการบังคับบัญชา และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกติกาและกฎระเบียบซึ่งยืดหยุ่นได้	1
12. จัดสรรบุคลากรเพิ่มขึ้นเพื่อดำเนินการในภาระงานที่นอกเหนือจากการสอน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ	1
13. ควรมีคู่มือหรือรายละเอียดงานด้านต่างๆ ให้ครูจัดการอบรมครู	1
14. จัดโครงสร้างแบบผสมผสานบูรณาการทุกกลุ่มงานเข้าด้วยกัน จัดหา ผู้มีความรู้ความสามารถร่วมเป็นทีมช่วยพัฒนางาน การจัดรูปแบบ โครงสร้าง ขององค์การควรให้เป็นไปตามแนวทางของการบูรณาการเพื่อประโยชน์ สูงสุดขององค์การ	1
15. โครงสร้างควรจะอยู่ในรูปตาข่ายสามารถติดต่อประสานงานหรือสื่อสารได้ใน ทุก ๆ กลุ่มงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอาจมีบางหน่วยงาน เฉพาะกิจ (hot group) ก็ได้	1
16. ไม่ควรมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ควรอยู่ระนาบเดียวกันเพื่อให้เกิด การประสานงานและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน	1
17. การจัดโครงสร้างองค์การไม่ควรมีมากฝ่ายเกินไปและหน่วยย่อยควรเป็น ลักษณะงานที่สัมพันธ์กันและเป็นงานในลักษณะงานเดียวกัน	1

ตารางที่ 40 แสดงความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบการจัด  
โครงสร้างองค์การตามแนวทาง กระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ควรเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้สูงตามสภาพปัญหาและ ความต้องการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ให้โรงเรียนจัดโครงสร้าง ตามความเหมาะสมของโรงเรียน	3
2. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญแต่ที่สำคัญกว่านั้น องค์การจะประสบความสำเร็จได้อยู่ที่ความตระหนักในภาระหน้าที่งาน หลักของตนเองทำงานด้วยจิตใจ ไม่ใช่ทำงานโดยกลัวกฎระเบียบ	1
3. ผลประโยชน์ของการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ คือ การทำให้องค์การมีความทันสมัย ได้แก่ การตระหนักในหน้าที่ เป็นผู้ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่นทำให้คนในองค์การร่วมสร้างฝันร่วมกัน น่าจะเกิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และร่วมกันคิดเป็นระบบ	1
4. เมื่อภาระงานมีมากขึ้นแต่บุคลากรมีจำนวนน้อยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดบุคลากรรับผิดชอบงานให้มากกว่านี้เพื่องานจะได้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	1
5. องค์การเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์การต้องให้ความสำคัญ เป็นอันดับแรกถ้าองค์การใดมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน ย่อมทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จ ในการบริหารการนำทีมงานโดยหลักการกระจาย อำนาจจะทำให้งานในชาติได้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ	1
6. ยุบหน่วยงานย่อยที่ไม่จำเป็นให้เหลือน้อยลงเพื่อการพัฒนางานที่สะดวก รวดเร็ว	1
7. ควรจัดเป็นศูนย์เครือข่ายสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก	1
8. ควรมีบุคลากรสายสนับสนุนงานการเรียนการสอนเช่น ชุรการ การเงิน	1
9. ควรให้ผู้ปฏิบัติมีเอกภาพมากขึ้นทั้ง 2 ฝ่ายทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติ	1
10. หากจะกระจายอำนาจจริงควรเร่งแก้กฎหมายหรือระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้อจริง ๆ อบรมผู้บริหารแนวใหม่ที่เน้นการทำงานแบบกระจายอำนาจ	1



ตารางที่ 40 (ต่อ) แสดงความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการข้อเสนอแนะในการพัฒนารูปแบบ  
การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการ กระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการข้อเสนอแนะ	ความถี่
6. ก่อนที่หน่วยงานต้นสังกัดจะกำหนดโครงสร้างใด ๆ ออกมาเป็นพระราชกฤษฎีกา ควรตรวจสอบการทำงานของสถานศึกษาว่ามีงานใดบ้างที่ดำเนินการอยู่ ขอให้จัดให้ครอบคลุมไม่ใช่ใส่ชื่อหัวข้องานมากมายเกือบร้อยงานทำให้การดำเนินงานตามกลุ่มงานยากลำบากไม่รู้จะจัดอย่างไร เขตพื้นที่การศึกษาไม่เข้าใจงานของโรงเรียน ก็ไม่ดำเนินการใด ๆ รอให้โรงเรียนดำเนินการเลยกลายเป็นรอกันไปรอกันมา งานไม่ดำเนินการไปตามเวลาเสียที่	1
7. สถานศึกษาต้องได้รับการกระจายอำนาจตามกฎหมายจริงทุกด้าน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวเป็นอิสระในการบริหารงาน กรอบแนวคิดเรื่องโครงสร้างควรมีการยืดหยุ่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตได้	1

จากผลการศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสอบถามความคิดเห็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปข้อค้นพบต่างๆที่นำไปสู่การพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. สภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาโดยรวมมีการกำหนดกรอบการจัดโครงสร้างองค์การมาจากเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจะแบ่งกลุ่มงานแตกต่างกัน
2. สภาพและปัญหาการจัดโครงสร้างที่เกิดจากภาระงานของสถานศึกษามีมาก ขาดบุคลากรรับผิดชอบงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับเอกสาร หรือทักษะเฉพาะด้านที่บุคลากรขาดความถนัดหรือความชำนาญซึ่งปัญหาดังกล่าวจะพบมากในสถานศึกษาขนาดเล็กเนื่องจากมีบุคลากรน้อย
3. สภาพการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามสายการบังคับบัญชาโดยเฉพาะในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ซึ่งจะมีผู้รับมอบอำนาจการตัดสินใจลดหลั่นกันตามสายการบังคับบัญชา
4. สภาพการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการตัดสินใจ การสร้างความเอาใจใส่และการสร้างความไว้วางใจภายในองค์การสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกการขับเคลื่อน

การทำงานตามโครงสร้างองค์การที่มีความเกี่ยวข้องต่อการกระจายอำนาจ เพราะหากบุคลากรของสถานศึกษามีความเอาใจใส่ และเป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ จะนำไปสู่ความเชื่อถือในการที่ผู้บังคับบัญชาจะให้อำนาจการตัดสินใจ

5. แนวทางการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เป็นโครงสร้างองค์การที่มุ่งเน้นคือนักเรียน และเป็นโครงสร้างองค์การที่คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

6. โครงสร้างองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยเป็นโครงสร้างระบบราชการซึ่งผู้อำนวยการในสถานศึกษาเป็นผู้รับมอบอำนาจและใช้อำนาจผ่านทางสายการบังคับบัญชา สถานศึกษาไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในทุกด้าน และสายการบังคับบัญชายังเป็นสิ่งที่มิใช้องค์การระบบราชการ แต่จะจัดโครงสร้างอย่างไรให้สายการบังคับบัญชาส่งเสริมการทำงานให้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น

### ตอนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย 1) การสร้างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลดังนี้

#### ตอนที่ 3.1 การสร้างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การของสถานศึกษา และการศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถเสนอผลการสังเคราะห์ตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การสังเคราะห์สาระเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 41 การสังเคราะห์แนวคิด หลักการ ในการกำกับรูปแบบ

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
1. เป้าหมายของการจัดการศึกษา	- การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ การดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า และการอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข	- คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา	- ระบบงาน โครงสร้างมีลักษณะการส่งเสริมการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่น คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งบุคคล ชุมชน และองค์กร	- แนวทางการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา เพื่อให้ผลการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การกระจายอำนาจ	- การให้สถานศึกษาเป็นผู้ใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารหรือจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในท้องถิ่นและให้ทุกฝ่ายในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษา	- ผู้บริหารกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจไปสู่ครูหรือผู้เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินงานได้

## ตารางที่ 41 (ต่อ) การสังเคราะห์แนวคิด หลักการในการกำกับรูปแบบ

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
4. การจัดโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดระบบงานของสถานศึกษาที่กระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่ครู ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสนอแนะความคิดเห็น และข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจไปสู่ครูหรือผู้เกี่ยวข้องให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น และข้อมูลประกอบการตัดสินใจ</li> </ul>
5. หลักคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เรียนสำคัญที่สุดและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ</li> <li>- มีมาตรฐานการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>- ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและเต็มตามศักยภาพ</li> <li>- การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน</li> <li>- ครูมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ</li> </ul>
6. หลักบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบูรณาการงานภายในสถานศึกษาและงาน/โครงการต่าง ๆ ที่มาจากหน่วยงานภายนอก ให้มีความเชื่อมโยงกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบูรณาการงาน วิธีการทำงาน ทรัพยากรและผลการดำเนินงาน</li> </ul>
7. หลักการระดมทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประสานสัมพันธ์กับท้องถิ่น ชุมชนและหน่วยงานภายนอก เพื่อการระดมทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ ทั้งทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอื่น ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดระบบงานการสื่อสารและประสานงานกับชุมชน เพื่อให้รับทราบการดำเนินงานของสถานศึกษาและความจำเป็นในการระดมทรัพยากร</li> </ul>

ตารางที่ 41 (ต่อ) การสังเคราะห์แนวคิด หลักการ ในการกำกับรูปแบบ

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
8. หลักบริหารจัดการที่ดี	- การบริหารจัดการสถานศึกษา ให้ดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ โดยคำนึงถึงกฎหมาย คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า	- หลักกฎหมาย - คุณธรรม - ความโปร่งใส - การมีส่วนร่วม - ความรับผิดชอบ - ความคุ้มค่า
9. หลักการมีส่วนร่วม	- การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการเสนอแนะแสดง ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการตัดสินใจในภารกิจ ด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา - การมีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำด้วย วิธีการอย่างไรและใครเป็นผู้รับผิดชอบ	- การมีส่วนร่วมตัดสินใจ ในเรื่องใด - ผู้ที่มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจเป็นใครบ้าง - วิธีการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ - ผลการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ

จากการสังเคราะห์หลักการ ในการกำกับการสร้างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ ตามแนวการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากตารางข้างต้น สามารถสรุปหลักการได้ ดังนี้

#### หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีหลักการ ดังนี้

1. หลักการจัดการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ การดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่าและการอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข
2. หลักคุณภาพ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ เต็มตามศักยภาพ มีมาตรฐานการศึกษา มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง



3. หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการจัดระบบงาน การสื่อสารและประสานสัมพันธ์กับท้องถิ่น ชุมชนและหน่วยงานภายนอกเพื่อการระดมทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการทั้งทรัพยากรบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอื่น ๆ

4. หลักบูรณาการ สถานศึกษาควรบูรณาการงานและบุคคลในการทำงานให้เกิดความสมดุล บูรณาการงานและโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับนโยบายให้เกิดความเชื่อมโยงทั้งด้านวิธีการ การใช้ทรัพยากร และผลการดำเนินงาน

5. หลักบริหารจัดการที่ดี สถานศึกษาดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักกฎหมาย หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ดังนี้

5.1 หลักกฎหมาย สถานศึกษากำหนด กฎ กติกา ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดความถูกต้อง

5.2 หลักคุณธรรม สถานศึกษาดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนให้ครู บุคลากร และนักเรียนประพฤติปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือความถูกต้องดีงาม

5.3 หลักความโปร่งใส สถานศึกษาดำเนินการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์กร โดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส บุคลากรรู้ขั้นตอนในการดำเนินงาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ มีความโปร่งใสในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดี มีการสื่อสารสองทางอย่างเปิดเผย มีการสื่อสารหลายช่องทาง และการสื่อสารในระดับเดียวกัน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกัน มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารรายวันหรือรายสัปดาห์ให้บุคลากรทราบความเคลื่อนไหวในสถานศึกษา

5.4 หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยให้ครู บุคลากรและบุคคลในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมรับผิดชอบต่อและตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา ตามหน้าที่การบริหารจัดการและภารกิจการบริหารสถานศึกษา และมีการวางระบบการรับฟังความคิดเห็น

5.5 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม สถานศึกษาสร้างให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร การใส่ใจต่อปัญหาส่วนรวมของสถานศึกษา และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่บุคลากรระดับปฏิบัติ เพื่อให้ความรับผิดชอบต่อทุกระดับมีความชัดเจน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน

5.6 หลักความคุ้มค่า สถานศึกษาบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การจัดการศึกษา มีการเชื่อมโยงงานในความรับผิดชอบให้ใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีร่วมกันได้อย่างคุ้มค่า และพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. สาระสำคัญที่ควรนำไปเป็นข้อมูลประกอบการร่างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 เกณฑ์การพิจารณาประเภทของรูปแบบจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.1 เกณฑ์การพิจารณาประเภทของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาจากขนาดของสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 1) สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1-499 คน จัดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 500-1,499 คน จัดเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง
- 3) สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 ขึ้นไป จัดเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่

2.1.2 เกณฑ์การพิจารณาประเภทของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาจากระดับช่วงชั้นที่จัดการศึกษา

- 1) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา
- 2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาขยายโอกาส
- 3) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

2.2 ประเภทของรูปแบบจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รูปแบบจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 รูปแบบจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดเล็ก

รูปแบบที่ 2 รูปแบบจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดกลาง

รูปแบบที่ 3 รูปแบบจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดใหญ่

### 3. องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดขอบข่ายของการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจตามกรอบแนวคิดการวิจัย สันเคราะห์ได้องค์ประกอบของรูปแบบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 มิติ และส่วนที่ 2 วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ ดังนี้

1. มิติด้านหลักการจัดโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนทางโครงสร้าง ประกอบด้วย การแบ่งงาน การมอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจการตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงาน การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในสถานศึกษา และการกำกับติดตาม

2. มิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย

1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา และการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การเสนอขอและการจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษา วินัย

4) การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา และงานประสานสัมพันธ์ชุมชน

3. มิติด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ ประกอบด้วย ผู้รับมอบอำนาจภายในสถานศึกษา ได้แก่ ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรภายนอกสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจัดรูปแบบของผู้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล ทีมงาน กลุ่มงาน และคณะกรรมการ

4. วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วิธีการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการสังเคราะห์ตามประเด็นต่าง ๆ นำมาจัดหมวดหมู่เป็นวิธีการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้อำนาจการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง

#### 4. รายละเอียดสาระสำคัญของการพัฒนา รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ

การพัฒนา รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงความสัมพันธ์ของแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การนั้น มีรายละเอียดสาระสำคัญที่ใช้ในการสร้างเป็นรูปแบบ มี 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผล
2. แนวคิดและหลักการของรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย มิติด้านหลักการจัดโครงสร้างและกลไกการขับเคลื่อนทางโครงสร้างองค์การ มิติด้านการกิจการบริหารสถานศึกษา มิติด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ

ส่วนที่ 3 วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

1. การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา
2. การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา
3. การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้อำนาจการตัดสินใจ
4. การจัดกลไกขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

ในการสร้างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการศึกษาที่ได้จากการ  
สัมภาษณ์ สอบถาม ในขั้นตอนต่าง ๆ นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการจัดโครงสร้าง  
องค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ แนวคิดการจัดโครงสร้าง  
องค์การของสถานศึกษา แนวคิดการกระจายอำนาจตามภารกิจการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และ แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

2. กำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการ  
กระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

- 1) หลักการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย  
จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และสังคม
- 2) หลักคุณภาพ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้  
เต็มตามศักยภาพ
- 3) หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการจัดการศึกษา
- 4) หลักบูรณาการงานและบุคลากรในการทำงานให้เกิดความสมดุล และเชื่อมโยง  
ทั้งด้านวิธีการ การใช้ทรัพยากร และผลการดำเนินงาน
- 5) หลักบริหารจัดการที่ดี โดยยึดหลัก 6 ประการ ได้แก่
  1. หลักกฎหมาย การกำหนด กฎ กติกา ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้  
ในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดความถูกต้อง
  2. หลักคุณธรรม การส่งเสริมสนับสนุนให้ครู บุคลากรและนักเรียน  
ประพฤติปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือความถูกต้องดีงาม
  3. หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของ  
บุคลากรในองค์กร โดยปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส
  4. หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยให้ครู บุคลากรและ  
บุคลากรในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในการดำเนินงานของ  
สถานศึกษา
  5. หลักความรับผิดชอบ การสร้างให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ ความ  
สำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์การการใส่ใจต่อปัญหาส่วนรวมของสถานศึกษา และกระตือรือร้น  
ในการแก้ปัญหา



6. หลักความคุ้มค่า การและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การจัดการศึกษา

3. กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การจากการศึกษาหลักการ จัดโครงสร้างองค์การและกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ และวิธีการจัด โครงสร้าง องค์การ ประกอบด้วย

3.1 มิติด้านหลักการจัด โครงสร้างองค์การและกลไกการขับเคลื่อนทาง โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย

1) การแบ่งงานและบูรณาการงาน เป็นการแบ่งงานตามหน้าที่ของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการพิจารณาความรู้ความสามารถของ บุคลากร ในเรื่องคุณวุฒิ ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญ หรือความสนใจของบุคลากร ให้เหมาะสมกับลักษณะงาน แล้วจัดบุคลากรลงในหน้าที่ หรือจัดทีมงานขึ้นมารับผิดชอบมีการนำ โครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับนโยบายมาวิเคราะห์วัตถุประสงค์เป้าหมาย ของโครงการ เพื่อนำมาจัดงานให้บูรณาการสัมพันธ์เชื่อมโยงกับงานที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำ ในสถานศึกษา

2) การมอบหมายหน้าที่และมอบอำนาจตัดสินใจ เป็นการมอบอำนาจ หน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาและให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลที่ได้รับมอบหมาย หรือมอบ อำนาจการตัดสินใจในรูปคณะบุคคล เช่น คณะกรรมการ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ มอบหมายไป วิเคราะห์ความยากง่ายของงานและความสามารถของผู้รับมอบหมายก่อนที่จะมอบหมาย กำหนดขอบเขตของงานที่จะมอบหมายให้ชัดเจนพร้อมทั้งกำหนดเวลาส่งงาน และสร้างความเข้าใจ ในเนื้อหาของงานและกำหนดเป้าหมายของงานร่วมกัน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยมีการพิจารณาทางเลือกหลายทางก่อนตัดสินใจ มีการถามความคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบ การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสิ่งที่ได้ตัดสินใจ และเตรียมทางออกไว้สำหรับการตัดสินใจ

3) การสื่อสารและการประสานงาน เป็นการสื่อสารสองทางแลกเปลี่ยน ข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารให้ข้อมูลเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจ ตรงกันทุกฝ่าย จัดให้มีการสื่อสารในระดับเดียวกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและระหว่างกลุ่มงาน ใช้การ สื่อสารหลายช่องทาง มีการสื่อสารและการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ มีการประสานงาน ไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติ และประสานความร่วมมือของบุคลากรในระดับปฏิบัติด้วยกัน

4) การสร้างความเอาใจใส่และความไว้วางใจในสถานศึกษา เป็นการทำให้ บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้ถึงความสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากร

สนใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา พยายามแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยสร้างวัฒนธรรมการไม่ปล่อยปละละเลย การใส่ใจต่อปัญหา การสร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ให้นักลกรเข้ามามีส่วนร่วม และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ตลอดจนสร้างบรรยากาศการสนับสนุน ให้นักลกรยอมรับและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่าและใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน พร้อมทั้งการปลูกฝังนักลกรให้มีความละเอียดรอบคอบในการทำงาน การบริหารงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และตรวจสอบได้ สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างนักลกรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

5) การกำกับติดตาม เป็นการกำกับติดตามการปฏิบัติงานโดยกำกับไปยัง ทีมปฏิบัติ หรือคณะกรรมการ หรือให้มีการกำกับติดตามกันเองภายในทีมหรือกลุ่ม โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการกำกับติดตาม เช่น การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานในส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นมาตรฐานเดียวกันและรายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น

2.2 มิติด้านการกิจการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกรอบแนวทางในการจัดแบ่งงานและจัดแผนงานของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การเสนอขอและการจัดสรรงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3) การบริหารบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย

4) การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา และงานประสานสัมพันธ์ชุมชน

2.3 มิติด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ ประกอบด้วย ผู้รับมอบอำนาจภายในสถานศึกษา ได้แก่ ครู และนักลกรที่เกี่ยวข้อง และนักลกรภายนอกสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจัดรูปแบบของผู้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล ทีมงาน กลุ่มงานและคณะกรรมการ พร้อมทั้งกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

2.4 วิธีการในการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการนำหลักการและกลไกทางโครงสร้างองค์การมาใช้ขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บรรลุผล ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งงานและบูรณาการงานของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาเพื่อพิจารณาความสำคัญของงานที่สถานศึกษาต้องจัดดำเนินการตามบริบทภายในและภายนอกของสถานศึกษา เช่น ขนาดของสถานศึกษา จำนวนบุคลากร โดยการวิเคราะห์ประเภทของงาน ลักษณะของงาน เช่น ความต่อเนื่องของช่วงเวลาการปฏิบัติงาน ความยากง่ายของงาน วิเคราะห์เนื้อหา งาน เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดต่าง ๆ ตลอดจนโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานภายนอก เพื่อใช้พิจารณาว่าสามารถบูรณาการดำเนินการร่วมกันได้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานสามารถเชื่อมโยงไปยังงานอื่นๆ โดยไม่ต้องเริ่มดำเนินงานใหม่ จัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของงานที่ต้องดำเนินการภายในสถานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพงานหลักที่ชัดเจน และการดำเนินการและกำกับ ติดตามดูแลไปพร้อมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรในเรื่องคุณวุฒิของบุคลากร ความสามารถ และความถนัดของบุคลากร ความสนใจของบุคลากร วิเคราะห์ภาระงานที่บุคลากรของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ แล้วจัดบุคลากรให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ หรือความสนใจ จัดระบบงานให้สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา และจัดรูปแบบของบุคลากรในการดำเนินงานให้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตในการให้อำนาจการตัดสินใจ เป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยให้แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักการในการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า พรณงาน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบที่ผู้รับผิดชอบ หรือคณะกรรมการที่รับผิดชอบสามารถตัดสินใจได้ พร้อมทั้งกำหนดข้อตกลงในการตัดสินใจ

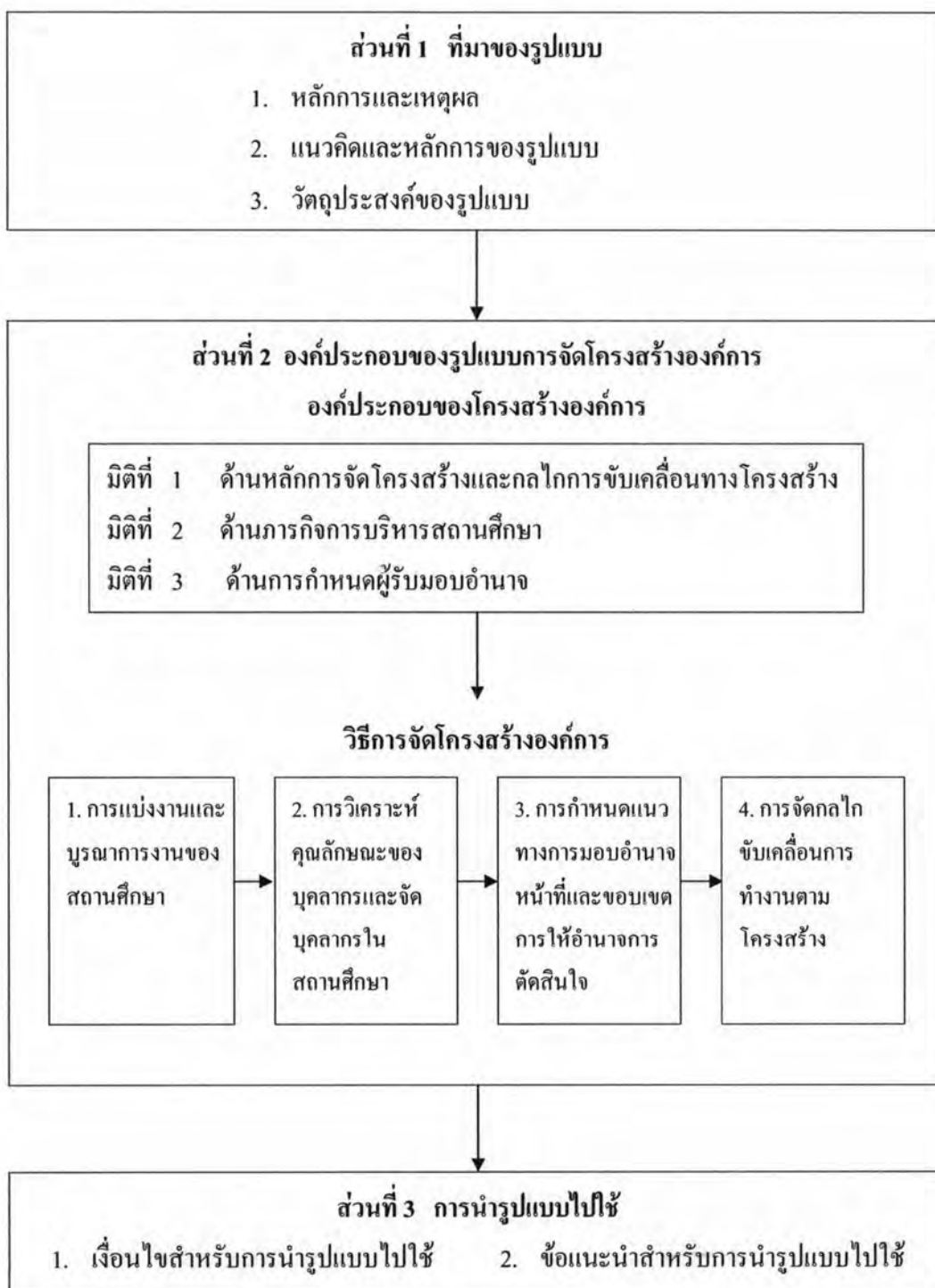
ขั้นตอนที่ 4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามโครงสร้างเป็นการกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติมีทิศทางการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดช่องทางการสื่อสารและการประสานงานเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากร เช่น การประชุม การปรึกษาหารือ เป็นต้น จัดบรรยากาศส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้วยการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเอาใจใส่ ความจริงใจ การดูแลอำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันภายในสถานศึกษา พร้อมทั้งกำกับติดตามการดำเนินงานตามแนวทางขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

การกำหนดรายละเอียดวิธีการในการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ตัวอย่างการดำเนินการจัดโครงสร้างองค์การจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา คือ

- 1) รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดกลาง
- 3) รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขนาดใหญ่

3. กำหนดวิธีการในการนำรูปแบบไปใช้ โดยการทำความเข้าใจในเรื่องเงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบไปใช้

ดังนั้นในการวิจัยนี้สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวคิดของการจัดระบบงานในสถานศึกษาตามภารกิจการบริหารสถานศึกษา โดยใช้กลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ครูและบุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา มีส่วนร่วมและสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างคล่องตัว ภายใต้บรรยากาศของการสร้างความเอาใจใส่ และความไว้วางใจที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการจัดโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย มิติด้านหลักการจัดโครงสร้างองค์การและกลไกการขับเคลื่อนทางโครงสร้างองค์การ มิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา และมิติด้านการกำหนดผู้รับมอบอำนาจ ส่วนที่ 3 วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้ ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



รูปที่ 24 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(ฉบับร่าง)



**ตอนที่ 3.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัด  
โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานชั้นพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ**

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานชั้นพื้นฐานโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่วมกับการสัมภาษณ์ จากนั้นนำเสนอผลในภาพรวมเป็นการบรรยายประกอบตาราง แบ่งออกเป็น

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้**

**ตารางที่ 42 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามสถานภาพทั่วไป**

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
1. นักวิชาการ	2	20.00
2. ผู้บริหารการศึกษาในระดับกระทรวง	5	50.00
3. ผู้บริหารสถานศึกษา	3	30.00
รวม	10	100.00
<b>คุณวุฒิทางการศึกษา</b>		
1. ปริญญาเอก	7	70.00
2. ปริญญาโท	3	30.00
รวม	10	100.00
<b>สาขาวิชา</b>		
1. บริหารการศึกษา	8	80.00
2. สาขาวิชาอื่นๆ	2	20.00
รวม	10	100.00

จากตารางที่ 42 พบว่า สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้บริหารการศึกษาในระดับกระทรวง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 และเป็นนักวิชาการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 คุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 และ คุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน

3 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 และจบสาขาวิชาอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

## ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการประเมิน องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ ที่ประกอบด้วย ที่มาของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ กระบวนการจัดโครงสร้างองค์การ และการนำไปใช้ ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการจัดโครงสร้าง  
องค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>1. ที่มาของรูปแบบ</b>				
1.1 หลักการและเหตุผล	3.75	1.26	4.00	0.82
1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	3.75	1.26	3.75	1.26
1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ	3.75	0.50	4.00	0.82
รวม	3.75	1.00	3.91	0.96
<b>2. องค์ประกอบของรูปแบบ</b>				
<b>2.1 หลักการจัดโครงสร้างองค์การ</b>				
1) การจัดแบ่งงาน	4.00	0.82	4.25	0.96
2) การจัดแผนงาน	4.00	0.82	4.25	0.96
3) การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา	4.00	0.82	4.00	0.82
4) การมอบอำนาจหน้าที่	4.00	0.82	4.25	0.96
รวม	4.00	0.82	4.18	0.92

ตารางที่ 43 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
<b>2.2 กลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง</b>				
1) การจัดสายการบังคับบัญชา	4.00	0.82	4.25	0.96
2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	3.75	0.50	4.25	0.96
3) การตัดสินใจ	4.00	0.82	4.25	0.96
4) การสื่อสารและการประสานงาน	4.00	0.82	4.25	0.96
5) การสร้างความเอาใจใส่ในองค์การ	4.25	0.96	4.25	0.96
6) การสร้างความไว้วางใจในองค์การ	4.25	0.96	4.25	0.96
รวม	4.04	0.89	4.25	0.96
<b>3. กระบวนการจัดโครงสร้างองค์การ</b>				
3.1 การแบ่งงานและจัดแผนงานของสถานศึกษา	4.50	0.58	4.50	0.58
3.2 การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา	4.50	0.58	4.50	0.58
3.3 การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้อำนาจการตัดสินใจ	4.50	0.58	4.50	0.58
3.4 การจัดกลไกขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ	4.25	0.96	4.25	0.96
รวม	4.43	0.67	4.43	0.67
<b>4. การนำรูปแบบไปใช้</b>				
4.1 เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้	4.00	0.82	4.00	0.82
4.2 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้	4.00	0.82	4.00	0.82
รวม	4.00	0.82	4.00	0.82

จากตารางที่ 43 พบว่า องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ ที่ประกอบด้วย ที่มาของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ กระบวนการจัดโครงสร้างองค์การ และการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากทุกรายการ โดยที่มาของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ )

องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย หลักการจัดโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) และกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตาม โครงสร้างมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) โดยในส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบ กลไกการขับเคลื่อนการทำงานตาม โครงสร้างมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงสุด

ในส่วนของกระบวนการจัดโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ การแบ่งงานและจัดแผนงานของสถานศึกษา การวิเคราะห์คุณลักษณะของบุคลากรและจัดบุคลากรในสถานศึกษา การกำหนดแนวทางการมอบอำนาจหน้าที่และขอบเขตการให้อำนาจการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การจัดกลไกขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้างองค์การ

ในส่วนของการนำรูปแบบไปใช้มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) และมีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ )

### ตอนที่ 3 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญ ตามประเด็นที่กำหนดไว้ ดังนี้

#### 1. ที่มาของรูปแบบ

1.1 วิธีการเขียนไม่ควรเขียนแบบทบทวนวรรณกรรม ควรเขียนจากการประมวลและสังเคราะห์ที่สรุปเป็นของผู้วิจัย

1.2 ควรเขียนในลักษณะความสำคัญของรูปแบบ โครงสร้างว่าถ้าจัดได้ เหมาะสมจะเอื้อต่อการทำงานอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์เขียนมาในลักษณะวัตถุประสงค์การวิจัย ปรับให้ตรงประเด็น

1.4 วัตถุประสงค์ของรูปแบบควรระบุถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.5 ปรับข้อความในส่วนหลักการพื้นฐานเพื่อแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

#### 2. องค์ประกอบของรูปแบบ

2.1 ควรปรับให้ชัดเจนถึงความเชื่อมโยงของคำว่ากระจายอำนาจกับการจัดโครงสร้าง ต้องสะท้อนภาพส่วนนี้ให้ชัดเจนต้องนำหลักการของการกระจายอำนาจมาใช้ในทุกประเด็น และให้เป็นไปตามบริบทของสถานศึกษา เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก ความจำเป็นในการบูรณาการงาน/โครงการมีมาก เขียนแสดงให้เห็นว่าจะต้องทำอย่างไรกับโรงเรียนแต่ละขนาด

2.2 ปรับข้อความในขั้นตอนการจัดบุคลากรกับภาระงาน เรื่องการนิเทศการศึกษา เป็นการนิเทศภายในสถานศึกษา กำหนดผู้รับผิดชอบเป็นกลุ่มบุคคลเพิ่มเติม และปรับช่วงเวลาการปฏิบัติงานให้เกิดความเหมาะสม

2.3 ในเรื่องกลไกการขับเคลื่อนการทำงานตามโครงสร้าง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา และชี้หลักให้ทุกคนในสถานศึกษาได้รับทราบเป้าหมายสุดท้าย (goal) ที่จะเดินไปร่วมกันด้วย

2.4 การสร้างความเอาใจใส่ในสถานศึกษา การส่งเสริมการปฏิบัติงานให้บุคลากร ควรรวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

2.5 อาจมีการกำหนดช่วงการบังคับบัญชาเป็นตุ๊กตาไว้ให้โดยเฉพาะในกลุ่มงานต่าง ๆ โดยอาจจะกำหนดกลุ่มงานละ 3 คน

2.6 กลไกในเรื่องการเอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญในสถานศึกษาที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องสร้างเกิดขึ้น

2.7 อยากเห็นรูปแบบที่ยืดหยุ่นได้ โดยการวิเคราะห์ว่าเขตพื้นที่การศึกษาให้บทบาทอะไรกับสถานศึกษาบ้าง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้บทบาทอะไรกับสถานศึกษาบ้าง นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แล้วมาพิจารณาความต้องการของท้องถิ่นชุมชนด้วย นำสิ่งเหล่านี้มาผนวกกันโดยสถานศึกษาทำหน้าที่บูรณาการขอความเห็นชอบไปยังกรรมการสถานศึกษา โดยรูปแบบอาจจะมี 2 แบบ คือ แบบริเริ่มใหม่ กับแบบวิเคราะห์สิ่งที่มีอยู่เพื่อดูสิ่งที่จะต้องพัฒนาปรับปรุง ทั้งสองแบบจะมีขั้นตอนนำไปสู่จุดเดียวกัน คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ การทำแผนงานโครงการรองรับ และการจัดคน อยากให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมมาก ๆ

### 3. วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ

3.1 มีคำที่เกี่ยวข้องที่ขาดความชัดเจน เมื่ออ่านแล้วจึงยากต่อการเข้าใจ เช่น คำว่า รูปแบบ โครงสร้าง องค์ประกอบ กลไก ควรปรับให้ชัดเจน

3.2 จะทราบได้อย่างไรว่ารูปแบบของแต่ละขนาดมีประสิทธิภาพ

3.3 การจัดบรรยากาศส่งเสริมการทำงาน ควรรวมถึงการให้คำปรึกษา การสอนงาน การจัดให้บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มเติมด้วย

3.4 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแยกงานป้องกันยาเสพติดเป็นงานของคณะครูค่อนข้างแคบ เพราะมีงานในเชิงปัญหานักเรียนในเรื่องอื่นอีก เช่น เรื่องเพศสัมพันธ์ การใช้ความรุนแรง เอดส์ สื่อลามก ฯลฯ จึงเห็นสมควรรวมเป็นระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน (ซึ่งรวมทั้งงานแนะแนวด้วย)



3.5 การจัดโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็ก การเอาใจใส่ต่อคนเป็นเรื่องสำคัญ และควรให้ความสำคัญกับคนก่อนงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ต้องให้ความจริงใจ คนยิ่งน้อย ยิ่งต้องลดขั้นตอนให้น้อยลง อำนาจความสะดวกในการทำงาน

#### 4. การนำรูปแบบไปใช้

4.1 ควรปรับแก้ไขข้อความให้ชัดเจน ไม่ควรเขียนกว้างขวางมีลักษณะทั่วไป และสื่อความหมายให้ชัดเจน

4.2 การนำรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่นำเสนอไปใช้ ควรบอกคนอ่านให้ทราบก่อนว่าสิ่งที่ได้นำเสนอในรูปแบบนั้นได้พิจารณาอะไรบ้าง และโดยทั่วไปมีปัจจัยอะไรบ้างที่ต้องพิจารณาในการกำหนดรูปแบบ เพราะใช้คำว่า รูปแบบกลาง ต้องบอกให้คนอ่านทราบก่อนว่าพิจารณาปัจจัยอะไรบ้างในการกำหนดรูปแบบกลาง

4.3 รูปแบบยังไม่ต่างจากของเดิมแต่เป็นการทำให้เห็นชัดเจนขึ้น เสนอแนะให้แสดงถึงรูปแบบที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มาจัดทำแผน/โครงการ แล้วจัดโครงสร้างการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยเสนอขอความเห็นชอบโครงสร้างที่จัดต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หรืออาจให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างด้วย

#### 5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

5.1 ควรนำหลักการมาภิบาลมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ

5.2 ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีโครงการต่างๆลงสู่สถานศึกษามาก ควรเขียนถึงการบูรณาการ โครงการต่างๆให้สถานศึกษาด้วย

5.3 ควรนำหลักการบริหารโรงเรียนเป็นฐานมาประกอบในการจัดโครงสร้างองค์กรด้วย

#### ตอนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการประเมินรูปแบบและผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบในส่วนต่างๆ ให้มีความชัดเจนเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยมีประเด็นต่าง ๆ ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 44 แสดงประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบ
<p>1. ส่วนประกอบของรูปแบบ</p> <p>ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ</p> <p>1.1 หลักการและเหตุผล</p> <p>1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</p> <p>1.3 แนวคิดและหลักการที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ</p> <p>ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ</p> <p>ส่วนที่ 3 วิธีการจัดโครงสร้างองค์การ</p> <p>ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับการเขียนหลักการและเหตุผล</li> <li>- ปรับการเขียนวัตถุประสงค์</li> <li>- เพิ่มเติมหลักการที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบ</li> <li>- คงเดิม</li> <li>- มีขั้นตอนการจัดโครงสร้างองค์การ 4 ขั้นตอน และเพิ่มเติมประเด็นสำคัญในเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดเน้นและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยปรับในขั้นของการแบ่งงานและบูรณาการงาน</li> <li>- ปรับการเขียนอธิบายในแต่ละขั้นตอนให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น</li> <li>- ปรับการเขียนและเพิ่มเติมข้อความในส่วนของเงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้และข้อเสนอแนะ สำหรับการนำรูปแบบไปใช้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น</li> </ul>

ตารางที่ 44 (ต่อ) แสดงประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การตามแนว  
การกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบ
<p>2. รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การตาม แนวการกระจายอำนาจของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มิติที่ 1 ด้านหลักการจัดโครงสร้าง และกลไกการขับเคลื่อนทาง โครงสร้าง</p> <p>1. หลักการจัด โครงสร้างองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มเติมการบูรณาการนโยบายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มอบไปยังสถานศึกษา ความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และการบูรณาการเชื่อมโยงงานของสถานศึกษา</li> </ul>
<p>2. กลไกการขับเคลื่อนการทำงานตาม โครงสร้าง</p> <p>มิติที่ 2 ด้านการกำหนดผู้รับ มอบอำนาจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มเติมรายละเอียดความสอดคล้องต่าง ๆ ของกลไกแต่ละด้าน</li> <li>- คงเดิม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา และการสร้างความเข้มแข็งในการทำงานให้กับบุคลากรด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul>
<p>มิติที่ 3 ด้านภารกิจการบริหาร สถานศึกษา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มเติมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในภารกิจการบริหารการศึกษา</li> </ul>

จากผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการจัด โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงรูปแบบ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา รูปแบบให้สมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากขึ้นแล้วจึงนำเสนอรูปแบบการการจัด โครงสร้างองค์การตามแนวการกระจายอำนาจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับผลวิจัยต่อไป