

บทที่ 4

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลโดยลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สายงานบริหาร : ( Administrative Structure )

ภายในโรงเรียน และสรุป

2. สายงานบริหารโรงเรียนในระดับจังหวัดและกรม - กอง ในแนวที่สัมพันธ์กับโรงเรียนมัธยมแบบประสม และสรุป

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับโรงเรียน คือ อาจารย์ใหญ่ และสรุป

4. ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตย และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือในการทำงานและสภาพการทำงานของครู และสรุป



แผนผังการจัดสายงานบริหารโรงเรียน

แผนผังที่ ๑

67.

อาจารย์ใหญ่

ผู้อำนวยการ	ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ	ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง	ครูแนะแนว
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หมวดวิชาภาษาไทย</li> <li>อังกฤษ</li> <li>สังคม</li> <li>วิทยาศาสตร์</li> <li>คณิตศาสตร์</li> <li>พลานามัย</li> <li>ศิลปศึกษา</li> <li>ศิลปปฏิบัติ</li> <li>โลศทัศนศึกษา</li> <li>- การสอน-หลักสูตร ประมวล</li> <li>หนังสือ เรียนและหนังสือ</li> <li>ประกอบ</li> <li>ตารางสอน</li> <li>อุปกรณ์การสอน</li> <li>ห้องวิชาพิเศษ</li> <li>- การวัดผล, วิธีวัดผล, ขอสอบ</li> <li>คะแนนงานระหว่างปี</li> <li>ทะเบียนคะแนนและ</li> <li>ศ. ๒ ก.</li> <li>สถิติการวัดผลประจำปี</li> <li>- การนิเทศ-การประเมินพิเศษครู</li> <li>การนิเทศภายใน ร.ร.</li> <li>นักเรียนฝึกสอน</li> <li>- กิจกรรม นิเทศการ</li> <li>ชุมนุมกิจกรรม</li> <li>ลูกเสือ</li> <li>การประกวด</li> <li>การแสดงผลงาน</li> <li>- ห้องสมุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สารบรรณ-โต้ตอบหนังสือ</li> <li>รายงาน</li> <li>เก็บเรื่อง, เอกสาร</li> <li>- ทะเบียนสถิติ-ทะเบียนนักเรียน</li> <li>ใบรับรอง, ใบสุทธิ</li> <li>ประกาศนียบัตร</li> <li>ทำเนียบทะเบียนครู</li> <li>ตรวจจดกิจการ</li> <li>รายงานของครู</li> <li>เวลาทำการ ไปลา</li> <li>สถิติการมาเรียนประจำวัน</li> <li>สถิติครู นักเรียน</li> <li>- การเงิน-จัดเครื่องเขียน</li> <li>แบบพิมพ์ วัสดุ อุปกรณ์</li> <li>เงินเค็อน บ.ก.ศ.</li> <li>งบประมาณ</li> <li>บัญชีหลักฐานและตารางงาน</li> <li>กิจการต่าง ๆ</li> <li>การทำ บ/ช การเงิน</li> <li>ประชาสัมพันธ์</li> <li>- ทอนรับให้ความสะดวกผู้มาติดต่อ</li> <li>แผนพร เอกสาร</li> <li>หนังสือพิมพ์</li> <li>ร่วมมือกับหน่วยราชการอื่น</li> <li>รวบรวมข่าว</li> <li>โฆษณากิจการของ ร.ร.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปกครอง</li> <li>หัวหน้าคณะ</li> <li>หัวหน้าอาคาร</li> <li>หัวหน้าเวรประจำวัน</li> <li>ครู</li> <li>นักเรียน</li> <li>ภารโรง</li> <li>ธกานักเรียน</li> <li>-สวัสดิการ</li> <li>พยาบาล</li> <li>เวชภัณฑ์</li> <li>สวัสดิการครู</li> <li>นักเรียน ภารโรง</li> <li>ลงเคราะห์นักเรียน</li> <li>ที่พัสดุ</li> <li>งานพิธี-ศาสนา</li> <li>ร้านค้าที่โรงอาหาร</li> <li>- อาคารสถานที่ วัสดุ</li> <li>ครุภัณฑ์</li> <li>อาคารต่าง ๆ</li> <li>ครุภัณฑ์ สุขภัณฑ์</li> <li>น้ำไฟฟ้า หอน้ำ</li> <li>ห้องส้วม ถนน ร้ว</li> <li>สนาม หินปูไม้</li> <li>ประดับต่าง ๆ, สด</li> <li>ความสะอาดสถานที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทะเบียน</li> <li>ประวัติ</li> <li>สัมภาษณ์</li> <li>ปกครอง</li> <li>เก็บข้อมูล</li> <li>มีนิจกระเขียน</li> <li>สะสม</li> <li>ประเมินพิเศษ</li> <li>นักเรียน เกา</li> <li>นักเรียนใหม่</li> <li>และนักเรียน</li> <li>ที่จะจบหลัก</li> <li>สูตร</li> <li>- บริหารแก้ปัญหา</li> <li>ให้คำปรึกษา</li> <li>แก่นักเรียน</li> <li>พิจารณาเสนอ</li> <li>การลงเคราะห์</li> <li>นักเรียนที่</li> <li>ขัดสน</li> <li>จัดของแนะ</li> <li>แนว</li> <li>แจกเอกสาร</li> <li>แนะแนว</li> <li>แก่ครู</li> </ul>

การจัดสายงานบริหารโรงเรียนในแผนผังที่ 1 เป็นการจัดแบบมีอาจารย์ใหญ่เป็น  
 หัวหน้า แบ่งสายงานในอันที่รองลงไปเป็น 4 สาย คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่าย  
 ชุรการ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และครูแนะแนว งานในความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ โดยขอ  
 มีดังนี้

#### ฝ่ายวิชาการ

- หมวดวิชาต่าง ๆ ทั้งวิชาสามัญ วิชาศิลปศึกษา กิจปปฏิบัติ
- ไลศทัศนศึกษา
- การสอน - หลักสูตร
- การวัดผล
- การนิเทศ
- กิจกรรม
- หองสมุด

#### ฝ่ายชุรการ

- สารบรรณ
- ทะเบียนสถิติ - ทะเบียนนักเรียน
- การเงิน
- คอรับ

#### ฝ่ายปกครอง

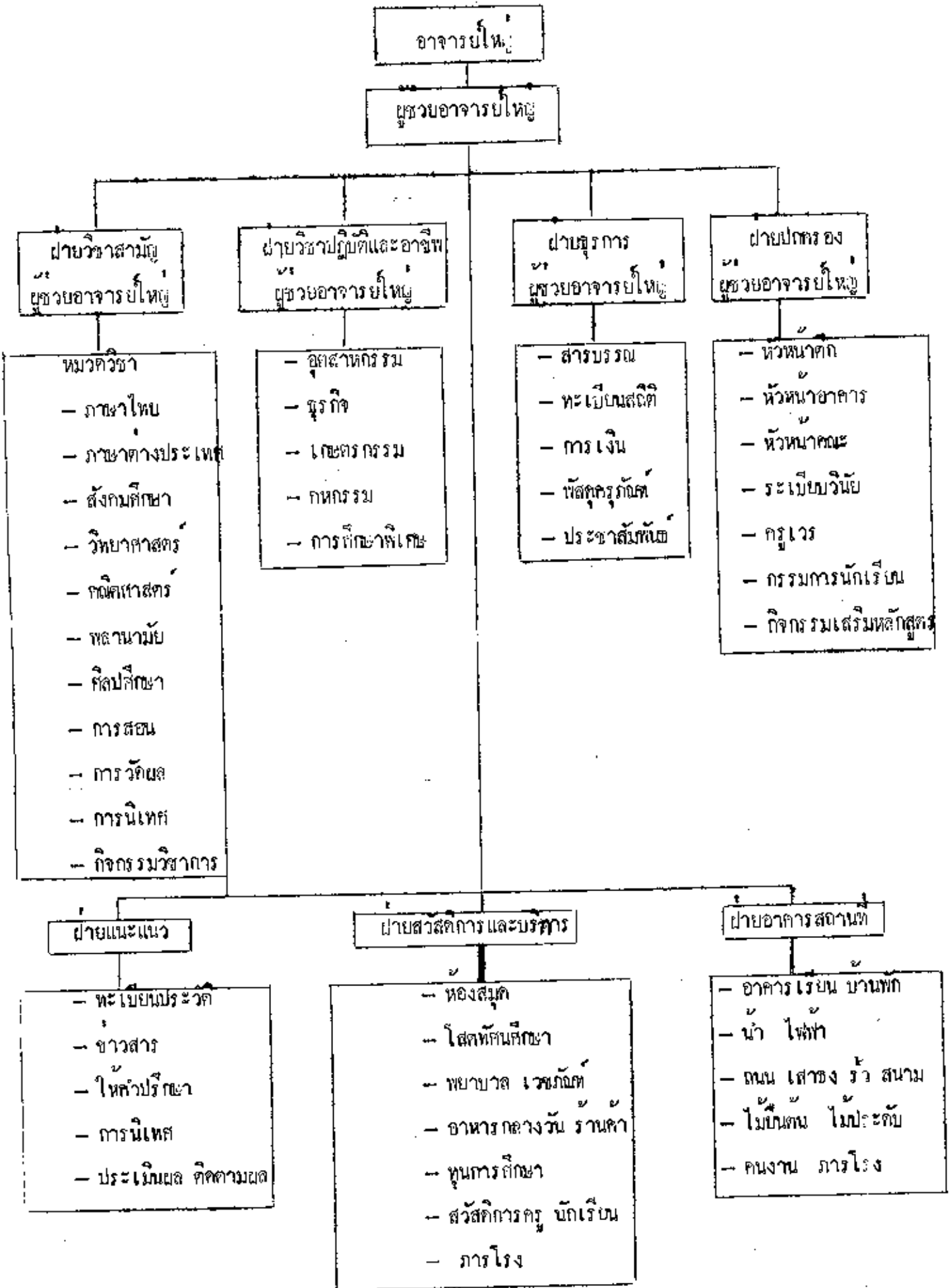
- การปกครอง
- สวัสดิการ
- อาคารสถานที่

#### ครูแนะแนว

- ทะเบียนประวัติ
- ประมุขนิเทศนักเรียน
- บริการแก้ปัญหา

แผนผังการจัดสายงานบริหารโรงเรียน

แผนผังที่ 2



การจัดสายงานบริการโรงเรียนในแผนผังที่ 2 มีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้า มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน รองลงมา เป็นฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาปฏิบัติและอาชีพ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายแนะแนว ฝ่ายสวัสดิการ และบริการ ฝ่ายอาคารสถานที่ ในฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง มีเขียนไว้คำว่า "ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่" ทั้งนี้หมายความว่าเวลา อาจารย์ใหญ่ไปราชการก็จะแต่งตั้งผู้ช่วยคนใดคนหนึ่งที่เหมาะสมให้รักษาการแทน ส่วนงานในความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ มีดังนี้

#### ฝ่ายวิชาสามัญ

- หมวดวิชาสามัญและศิลปะศึกษา
- การสอน
- การวัดผล
- การนิเทศ
- กิจกรรมวิชากรร

#### ฝ่ายวิชาปฏิบัติและอาชีพ

- หมวดวิชาศิลปะปฏิบัติ
- การศึกษาพิเศษ

#### ฝ่ายธุรการ

- สารบรรณ
- ทะเบียนสถิติ
- การเงิน
- พัสดุครุภัณฑ์
- ประชาสัมพันธ์

#### ฝ่ายปกครอง

- หัวหน้าตึก
- หัวหน้าอาคาร
- หัวหน้าคณะ

- ระเบียบวินัย
- ครูเวร
- กรรมการนักเรียน
- กิจกรรมเสริมหลักสูตร

#### ฝ่ายแนะแนว

- ทะเบียนประวัติ
- ชာวนสาร
- ใ้ห้คำปรึกษา
- การนิเทศ
- ประเมินผลและติดตามผล

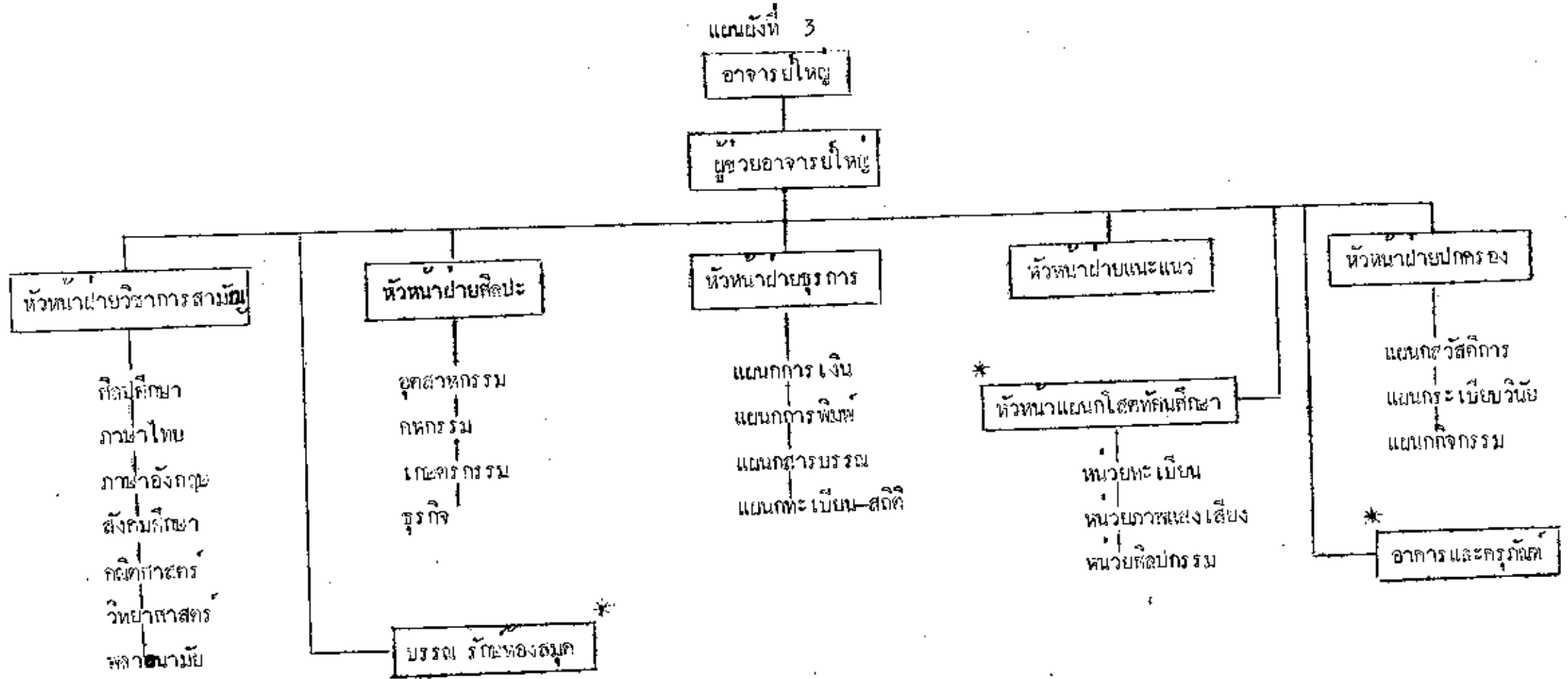
#### ฝ่ายสวัสดิการและบริการ

- หองสมุด
- ไลศทัศนศึกษา
- พยาบาล เวชภัณฑ์
- อาหารกลางวัน ร้านค้า
- หุนการศึกษา
- สวัสดิการครู นักเรียน ภารโรง

#### ฝ่ายอาคารสถานที่

- อาคารเรียน บ้านพัก
- น้ำ ไฟฟ้า
- ถนน เสาธง รั้ว สนาม
- ไม้ยืนต้น ไม้ประดับ
- คนงาน ภารโรง

แผนผังการจัดสายงานบริหาร โรงเรียน



หมายเหตุ

\* เป็นหน่วยอิสระขึ้นต่ออาจารย์ใหญ่โดยตรง

การจัดสายงานบริหารโรงเรียนตามแผนผังที่ 3 จัดใกล้เคียงกับแผนผังที่ 2 คือ มีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้า มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน จากนั้นเป็นฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย (แต่ละฝ่ายมีหัวหน้าฝ่าย 1 คน) คือ ฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาศิลปะ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแนะแนว ฝ่ายปกครอง และมีหน่วยงานอิสระอีก 3 หน่วยงานคือ หอสมุด อาคารและครุภัณฑ์และโสตทัศนศึกษา ฝ่ายต่าง ๆ มีงานในความรับผิดชอบดังนี้

#### ฝ่ายวิชาสามัญ

- หมวดวิชาสามัญ

#### ฝ่ายวิชาศิลปะ

- หมวดวิชาศิลปะปฏิบัติ

#### ฝ่ายธุรการ

- แผนกการเงิน
- แผนกการพิมพ์
- แผนกสารบรรณ
- แผนกทะเบียน สถิติ
- แผนกหาผลประโยชน์

#### ฝ่ายแนะแนว

- มีคํ่าบอกรงานไว้

#### ฝ่ายปกครอง

- แผนกสวัสดิการ
- แผนกระเบียบวินัย
- แผนกกิจกรรม

#### หอสมุดและครุภัณฑ์

- มีคํ่าบอกรงานไว้

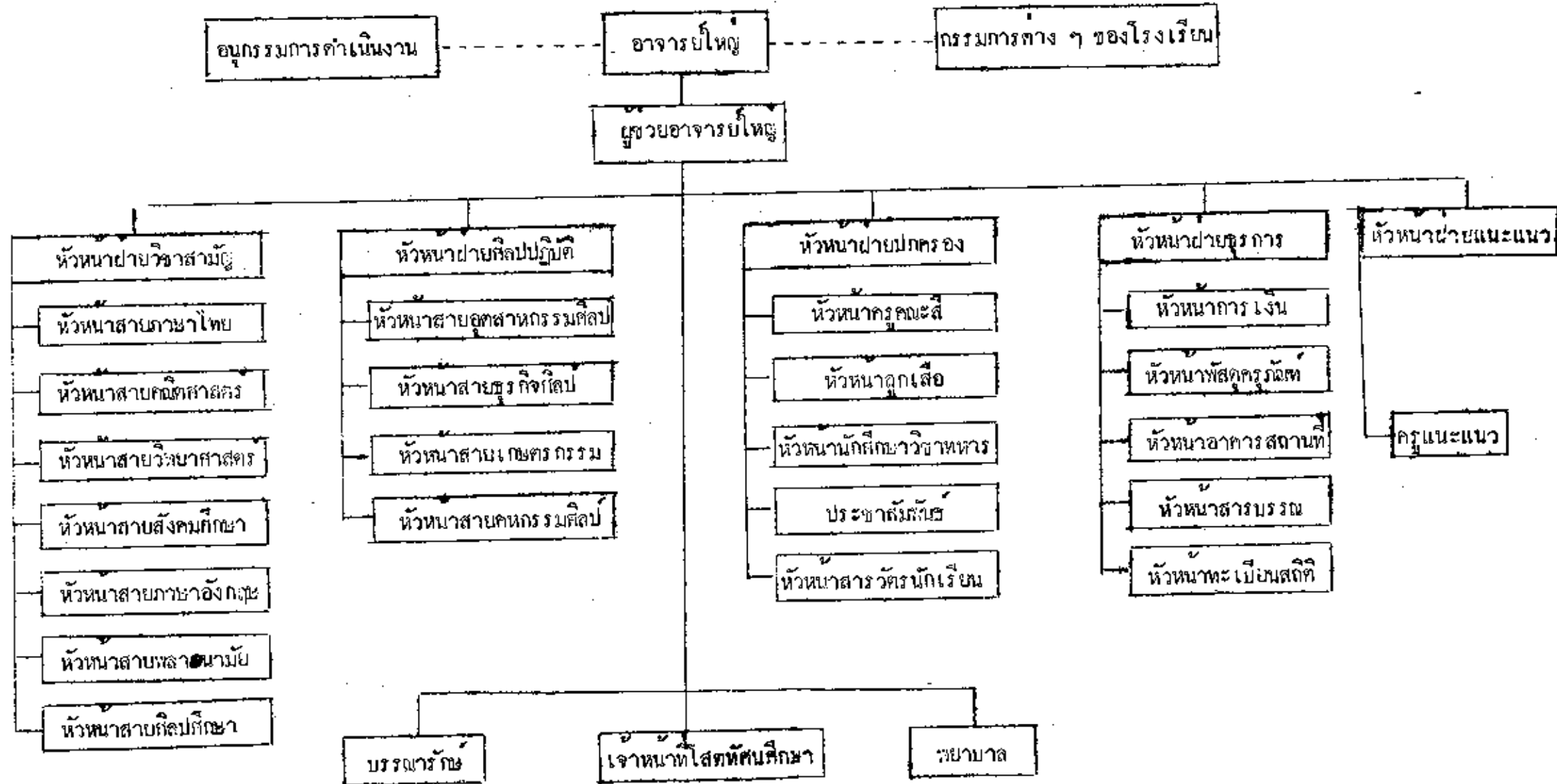
#### แผนกโสตทัศนศึกษา

- หน่วยทะเบียน
- หน่วยภาพแสงเสียง
- หน่วยศิลปกรรม



แผนผังการจัดสายงานบริหารโรงเรียน

แผนผังที่ 4



การจัดสายงานบริหารโรงเรียนในแผนผังที่ 4 จัดให้มีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้า มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน แบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ เหมือนกับแผนผังที่ 3 คือ แบ่งเป็นฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแนะแนว ต่างกัน แต่เพียงว่า แผนผังที่ 3 มีหน่วยงานอิสระ 3 หน่วย คือ ห้องสมุด ไลศทัศนศึกษา และอาคาร ครัวภัณฑ์ แต่ของแผนผังที่ 4 มี ห้องสมุด ไลศทัศนศึกษา และพยาบาล

งานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย นอกไว้อื่น ๆ ในลักษณะตำแหน่งงานดังนี้

#### ฝ่ายวิชาสามัญ

- หัวหน้าสายวิชาสามัญสายต่าง ๆ 7 สาย

#### ฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ

- หัวหน้าสายวิชาศิลปปฏิบัติ 4 สาย

#### ฝ่ายปกครอง

- หัวหน้าครูคณะสี
- หัวหน้าลูกเสือ
- หัวหน้านักเรียนวิชาทหาร
- ประชาสัมพันธ์
- หัวหน้าสารวัตรนักเรียน

#### ฝ่ายธุรการ

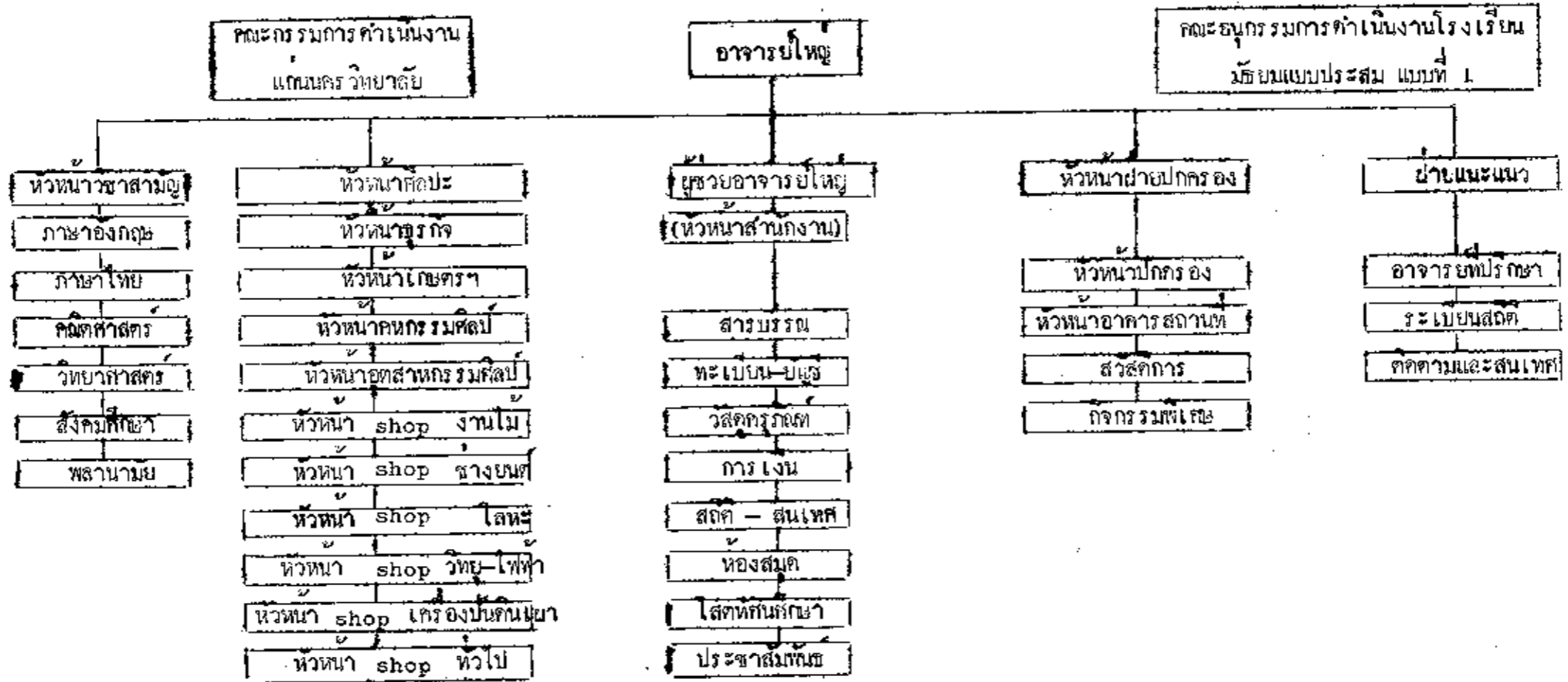
- หัวหน้าการเงิน
- หัวหน้าพัสดุ ครัวภัณฑ์
- หัวหน้าอาคารสถานที่
- หัวหน้าสารบรรณ
- หัวหน้าทะเบียน สถิติ

#### ฝ่ายแนะแนว

- ครูแนะแนว

หนึ่ง แผนยั้งที่ 1, 2 และ 3 ไม่ได้แสดงคณะกรรมการไว้ แต่แผนยั้งที่ 4  
 บัออกคณะกรรมการไว้ 2 กรรมการ คือ อนุกรรมการดำเนินงาน และกรรมการต่าง ๆ  
 ของโรงเรียน มีเส้นใยปลาแสดงความสัมพันธ์กับอาจารย์ใหญ่ในลักษณะที่ปรึกษาและประสาน  
 งาน และมีเส้นใยปลาโยงระหว่างหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ แสดงการประสานงาน นอกจากนี้  
 แผนยั้งที่ 4 มีชื่อเจ้าของตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ทุกตำแหน่ง

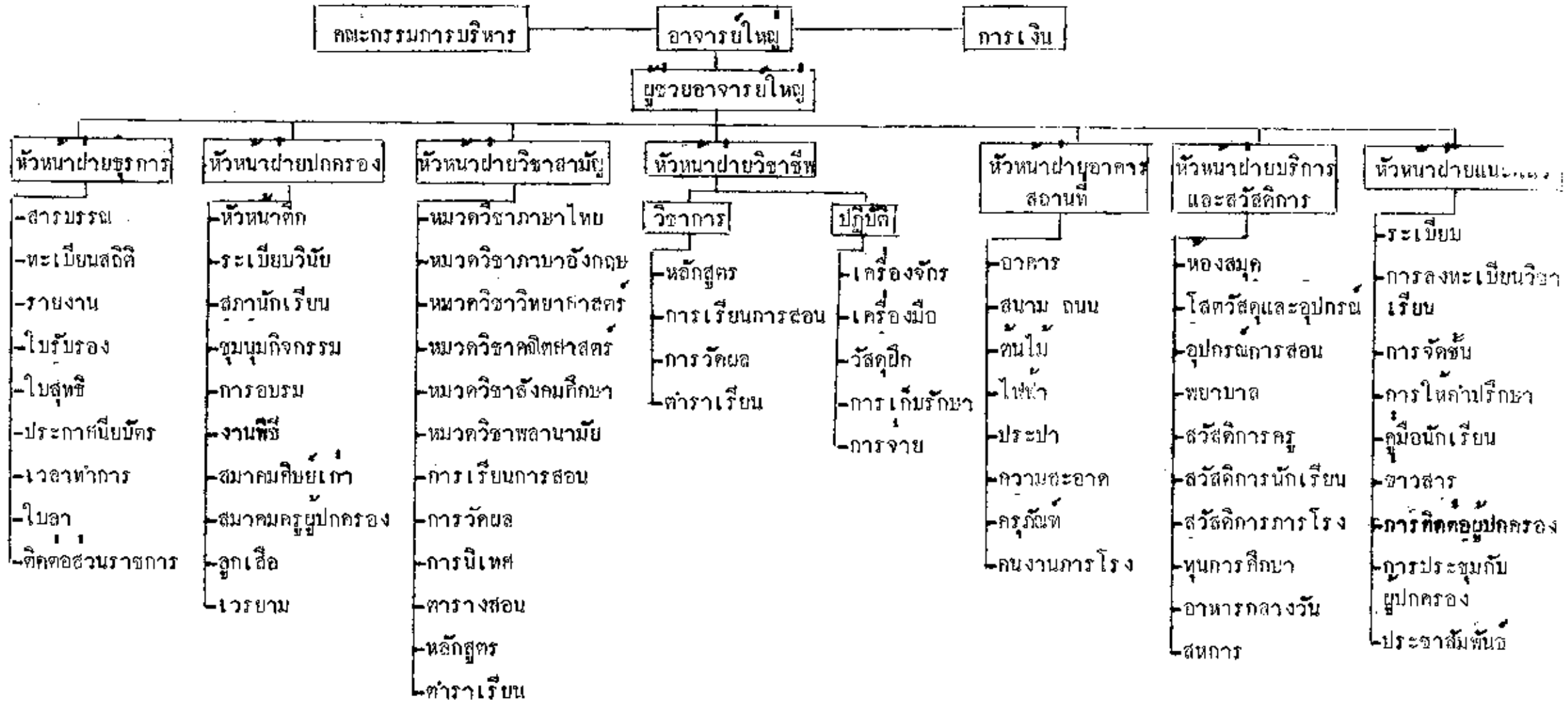
แผนผังการจัดสายงานบริหารโรงเรียน  
แผนผังที่ 5



การจัดสายงานบริหารโรงเรียนในแผนผังที่ 5 เหมือนกับแผนผังที่ 3 และแผนผังที่ 4  
 เกือบทุกแห่ง ก็มีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้า มีคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียนและ  
 คณะอนุกรรมการดำเนินงานโรงเรียนมีระบบแบบประสม มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน แบ่ง  
 สายงานออกเป็น 5 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาศิลปะ หัวหน้าสำนักงาน (ฝ่าย  
 ธุรการ) ฝ่ายปกครอง และฝ่ายแนะแนว มีเส้นขอบเขตแสดงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ  
 5 ฝ่าย ส่วนที่คณะกรรมการกับอาจารย์ใหญ่ไม่มี

งานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายก็เหมือนกับแผนผังอื่น อีกกันแต่เพียงว่า  
 หอสมุด ไลบรารีศึกษา จัดไว้ในฝ่ายธุรการ ส่วนอาคารสถานที่อยู่ในความรับผิดชอบ  
 ของฝ่ายปกครอง

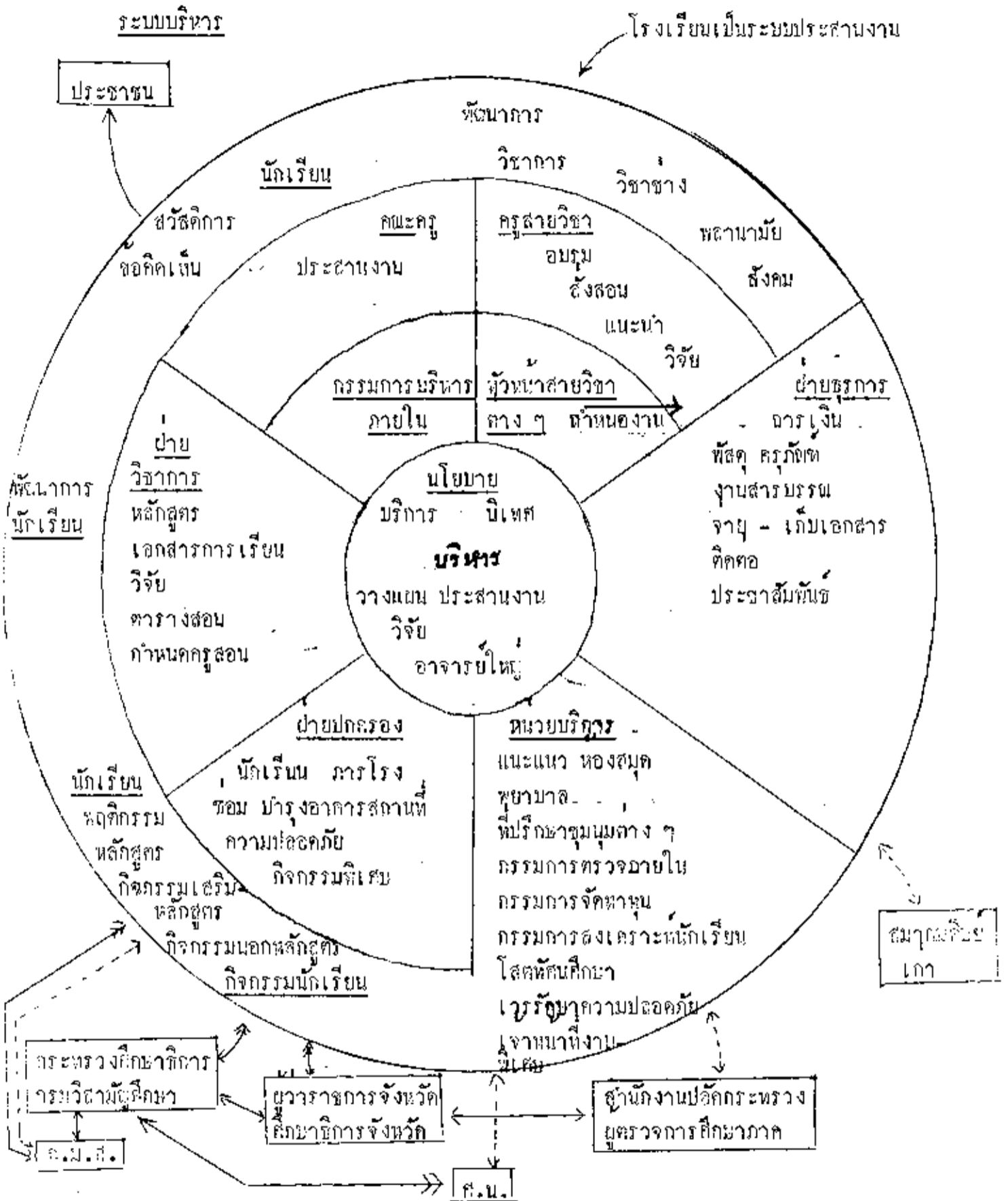
แผนผังการจัดสายงานบริหารโรงเรียน  
แผนผังที่ 6



การจัดสายงานบริหารโรงเรียนของแผนผังที่ 6 เหมือนกับแผนผังที่ 2 มาก คือ มีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้า มีคณะกรรมการบริหารและการเงิน แต่แสดงความสัมพันธ์กับอาจารย์ใหญ่ควยเส้นที่บ มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน แบ่งงานออกเป็น 7 ฝ่ายเหมือนกัน คือ ฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาพิเศษ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายบริการและสวัสดิการ ฝ่ายแนะแนว

งานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายก็ใกล้เคียงกันกับแผนผังที่ 2

แผนผังที่ 7



หน่วยงานนอกโรงเรียน

- เสนาบดี คือ นายกรัฐมนตรี
- ครุชอน คือ คำสั่งราชการ
- ครู คือ การติดต่อ
- เสนจุด คือ การประสานงาน

หน่วยงานในโรงเรียน

- วงที่อยู่ติดเราไปรับมติชอบกิจกรรมของวงนอกออกไปตามแผนงานวิจัย
- วงที่อยู่ห่างพวกกัน ติดตอประสานงานกัน

ผังระบบบริหารนี้สร้างขึ้นจากระบบงานปัจจุบันของโรงเรียน

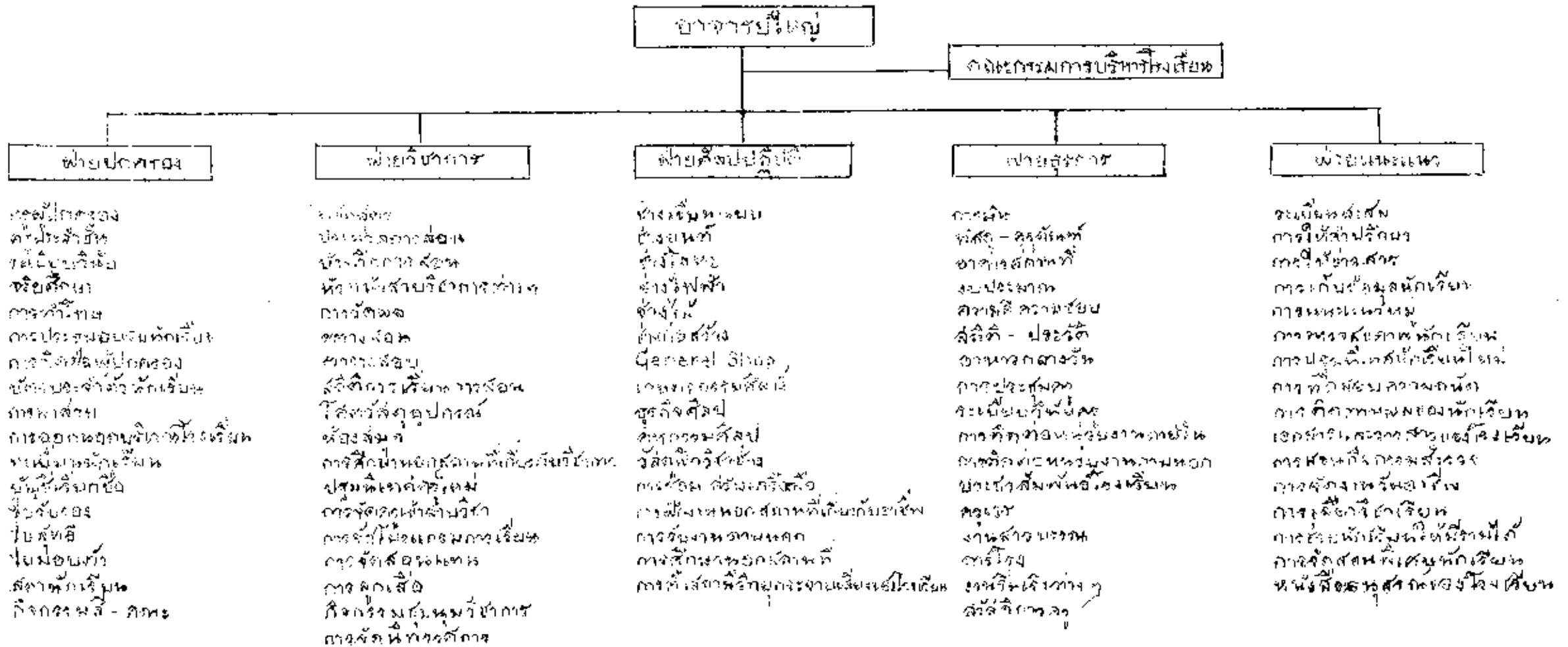


การจัดระบบงานบริหารโรงเรียนในแผนผังที่ 7 นี้ มีรูปลักษณะแปลกไปจากแผนผังอื่น ๆ ก็ทำเป็นรูปร่างกลม ในวงรัศมีรอบในสุดคืออาจารย์ใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบกิจกรรมของวงนอกออกไปตามแนวรัศมี วงที่มีรัศมีห่างออกไปเท่ากับไม่มีอำนาจบังคับบัญชา มีแต่การติดต่อประสานงาน

โดยสรุป แผนผังที่ 7 มีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้า ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยไม่ใคร่มีไว้สายงานรองจากอาจารย์ใหญ่ลงไปคือ กรรมการบริหารภายในและหัวหน้าสายต่าง ๆ ๘ สายวิชา ซึ่งมีหน้าที่กำหนดงานใหญ่ในสายวิชาทำงานประสานกันกับคณะครูในด้านการอบรมสั่งสอนแนะนำและวิจัย โดยรวมประสานงานกับฝ่ายวิชาการ และฝ่ายปกครอง จากนั้นมีหน่วยบริการ ซึ่งรับผิดชอบงานเกี่ยวกับแนะแนว ห้องสมุด พยาบาล ไลศทัศนศึกษา และฝ่ายธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ งานสารบรรณ ประชาสัมพันธ์ ที่แปลกไปจากแผนผังอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วก็คือ แผนะแนวรวมอยู่ในหน่วยบริการ มีไคแยกออกมาเป็นอีกสายหนึ่ง นอกจากนั้นในแผนผังนี้ยังไคแสดงสายการติดต่อราชการ (ทั้งในคานที่เป็นการสั่งการและการติดต่อประสานงาน) ตั้งแต่ระดับ กระทรวง กรม และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมี โครงการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนมัธยมแบบประสม จังหวัด กิถธานีเพศ : สำนักงานปลัด

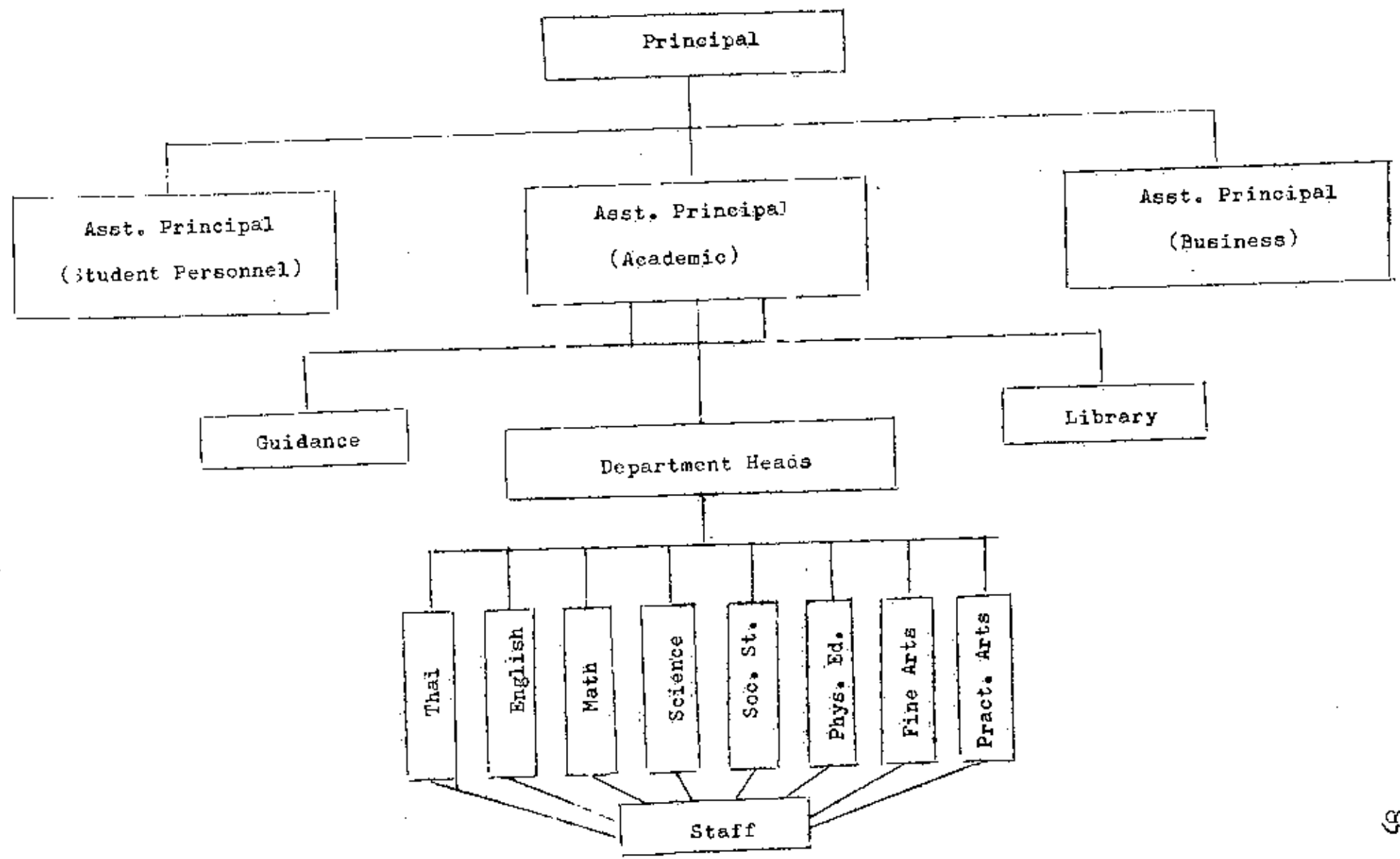
แบบแผนผังการดำเนินงานบริษัทไทย จำกัด

แผนผังที่ B



การจัดสายงานบริหารโรงเรียนของแผนผังที่ 8 เหมือนแผนผังที่ 3, 4 และ 5 คือ มีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้าไม่ระบุตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ แต่มีคณะกรรมการบริหาร ร่องลงมาเป็นฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายศิลปปฏิบัติ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแนะแนว ส่วนงานในความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายก็เหมือนกันกับแผนผังที่ 3, 4 และ 5

แผนผังการจัดสายงานบริหารโรงเรียน  
แผนผังที่ 9

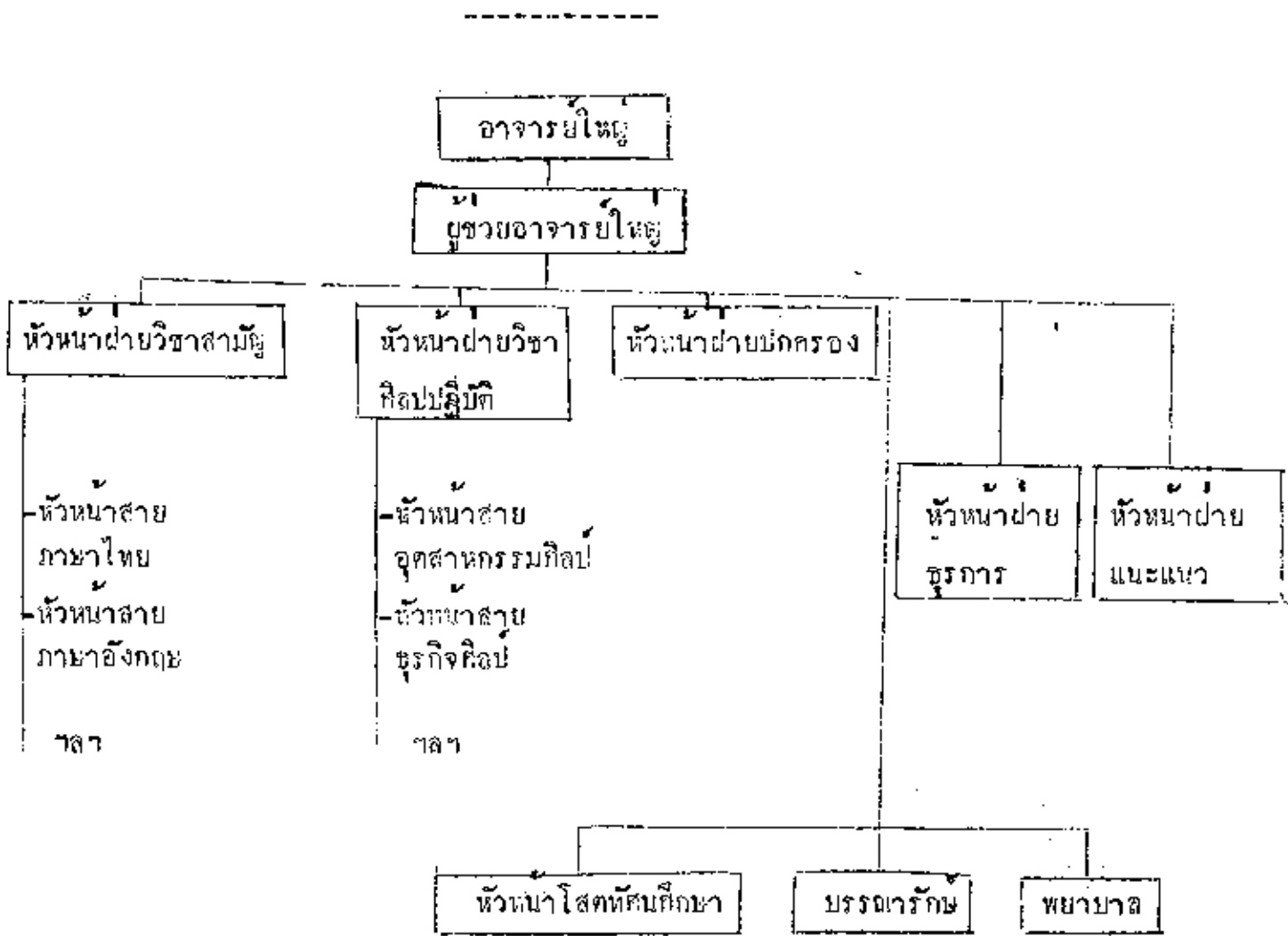


การจัดสายงานบริหารโรงเรียนของแผนผังที่ 9 เหมือนแผนผังที่ 1 คือ  
 จัดแบบมีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้าและมีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 3 คน คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ  
 ผู้ช่วยฝ่ายบุคคลากรนักเรียน (ปกครอง) และ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ จากผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ  
 แยกเป็น 3 สาย คือ แน่แนว หัวหน้าแผนกต่าง ๆ และ ห้องสมุด จากหัวหน้าแผนก  
 แยกเป็นสายวิชาต่าง ๆ 8 สายวิชา ถอลงไปเป็น คณะครู เป็นอันค้นับสุดท้าย ไม่มีการ  
 บอกรายละเอียดของงานในแต่ละหนว่งงานเลย



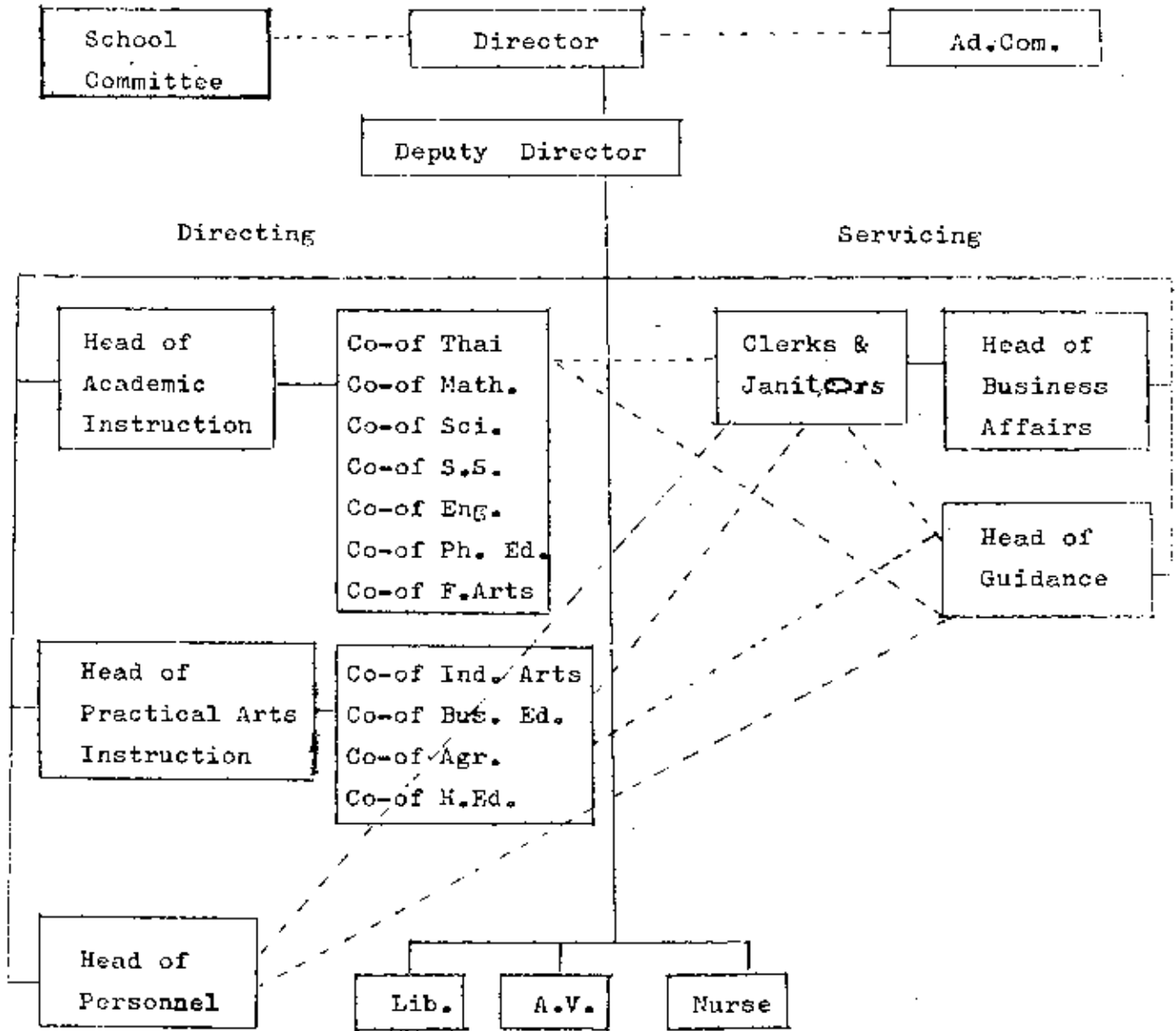
แนบถึงที่ 10

ร่างระบบบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสม  
ตามข้อตกลงของที่ประชุมในการสัมมนาอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม  
วันที่ 19 ธันวาคม 2511 ณ ศูนย์พัฒนาการศึกษา ภาคศึกษา 8



แผนผังที่ 11

ร่างระบบบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมตามข้อตกลงของที่ประชุมในการสัมมนา  
 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม วันที่ 19 ธันวาคม 2511 ณ ศูนย์พัฒนาการศึกษา  
 ภาคศึกษา 8



การจัดสายงานบริหารโรงเรียนในแผนผังที่ 10 และ 11 เป็นร่างระบบบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมตามข้อตกลงของที่ประชุมในการสัมมนาอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2511 2 ฉบับ มีลักษณะใกล้เคียงกันคือ แผนผังที่ 10 ให้จัดแผนผังงานบริหารโรงเรียนโดยมีอาจารย์ใหญ่เป็นหัวหน้า มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน จากแบ่งงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ และ ฝ่ายแนะแนว นอกจากนั้นมีหน่วยงานอิสระอีก 3 หน่วยคือ โสตทัศนศึกษา หอสมุด และพยาบาล ส่วนแผนผังที่ 11 ก็แบ่งเป็น 5 ฝ่ายเหมือนกันแต่เปลี่ยนตำแหน่งอาจารย์ใหญ่เป็นผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เปลี่ยนเป็นรองผู้อำนวยการ มีกรรมการโรงเรียน ( School Committee ) และกรรมการบริหาร ( Ad.Com. ) ทำงานประสานกันกับผู้อำนวยการ ฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่ายนั้นแบ่งงานเป็น 2 ด้าน คือ งานด้านอำนวยการ ( Directing ) และ งานด้านบริการ ( Servicing ) และมีการใช้เส้นจุดไข่ปลาแสดงความเชื่อมโยงประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ



### การจัดสายงานบริหารโรงเรียน ( Administrative Structure )

จากแผนผังการจัดสายงานบริหารโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมแบบประสมจำนวน 9 โรงเรียน ตามที่เสนอไว้เป็นแผนผังที่ 1 - 9 และการสัมภาษณ์อาจารย์ใหญ่ประกอบด้วย ปรากฏว่า

1. สายงานในระดับอาจารย์ใหญ่ทุกโรงเรียน มีอาจารย์ใหญ่ 1 คน และมีคณะกรรมการที่ปรึกษาคอยอย่างน้อย 2 คณะกรรมการ

2. สายงานในระดับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ เป็นอันดับรองลงมาจากอาจารย์ใหญ่ จัดแบบมีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 3 คน มีจำนวน 2 โรงเรียน จัดแบบมีผู้ช่วย 1 คน มีจำนวน 6 โรงเรียน และไม่ระบุผู้ช่วยจำนวน 1 โรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากขณะนั้นตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ว่างลง และอาจารย์ใหญ่ยังไม่คิดตัดสินใจว่าจะเสนอให้แต่งตั้งผู้ใดเป็นผู้ช่วย แต่ได้มอบหมายเป็นการภายในให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการทำหน้าที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไปก่อน

3. สายงานในระดับหัวหน้าฝ่าย เป็นสายบังคับบัญชารองลงมาจากระดับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ในเรื่องการแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ นี้ ถ้าเป็นโรงเรียนที่มีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 3 คน ก็ไม่แบ่งเป็นฝ่ายแต่แบ่งเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ และผู้ช่วยฝ่ายปกครอง และโรงเรียนที่จัดแบบนี้มีเพียง 1 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนที่มีผู้ช่วย 1 คน ได้มีการจัดแบ่งฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

มี 1 โรงเรียนที่แบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย โดยแบ่งเป็น

1. ฝ่ายวิชาการ
2. ฝ่ายปกครอง
3. ฝ่ายธุรการ
4. ฝ่ายบริการและสวัสดิการ

---

\* คำชี้แจงของอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

มี 1 โรงเรียนแบ่งเป็น 4 ฝ่าย แตกต่างออกไปเล็กน้อย คือแบ่งเป็น

1. ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ
2. ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง
3. ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ
4. ครูแนะแนว

มี 4 โรงเรียนแบ่งเป็น 5 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายวิชาสามัญ
2. ฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ
3. ฝ่ายปกครอง
4. ฝ่ายธุรการ
5. ฝ่ายแนะแนว

มี 2 โรงเรียนแบ่งเป็น 7 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายวิชาสามัญ
2. ฝ่ายวิชาชีพ
3. ฝ่ายธุรการ
4. ฝ่ายปกครอง
5. ฝ่ายอาคารสถานที่
6. ฝ่ายบริการและสวัสดิการ
7. ฝ่ายแนะแนว

ในจำนวน 9 โรงเรียน มี 8 โรงเรียนที่บอกงานของแต่ละฝ่ายไว้ในแผนผังมาก  
บ้างน้อยบ้าง อีก 1 โรงเรียนไม่บอกงานอะไรเลย

สำหรับฝ่ายวิชาการ ถ้าเป็นโรงเรียนที่แบ่งสายงานแบบมีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 3  
คน ก็เรียกว่าผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบทั้งวิชาสามัญ และวิชาชีพ หรือ

วิชาศิลปปฏิบัติ แต่ถ้าวเป็นโรงเรียนที่แบ่งสายงานแบบมีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน ก็จะได้แยกเป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาสามัญและฝ่ายศิลปปฏิบัติ หรือบางแห่งเรียกว่าฝ่ายวิชาชีพฝ่ายต่าง ๆ แบ่งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบกันดังนี้

1. งานของฝ่ายวิชาการทุกโรงเรียนมีลักษณะคล้ายกันคือ ดูแลรับผิดชอบหัวหน้าสายวิชาสามัญ 7 สาย (ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ พละนาฏย ศิลปศึกษา และศิลปปฏิบัติ) ตลอดจนครูในสายวิชาทั้งหมด และมีเพียง 4 โรงเรียนที่นอกงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสายวิชาต่าง ๆ คือ

- งานคานหลักสูตร
- การเรียนการสอน
- การวัดผล
- การนิเทศและอบรม

และมี 1 โรงเรียนที่นอกหน้าที่ การวิจัยทางวิชาการด้วย

2. ฝ่ายปกครองดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับนักเรียนโดยตรง งานของฝ่ายนี้มีงานหลักที่เหมือนกับทุกโรงเรียน มีหัวหน้าปกครอง หรือครูผู้ปกครอง ครูคณะสี หัวหน้าอาคาร ดูแลรับผิดชอบในคาน

- การปกครองนักเรียน
- ระเบียบวินัย
- ความประพฤติ
- เอกสารที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน
- กิจกรรมเสริมหลักสูตร
- การติดต่อกับผู้ปกครอง
- สวัสดิการนักเรียน
- เวยรยาม

นอกจากนี้มีโรงเรียนบางโรงเรียนที่ฝากงานค้างอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่กล่าวไว้ข้างบนนี้ ไว้กับฝ่ายปกครองด้วยคือ

- |                         |   |          |
|-------------------------|---|----------|
| - งานด้านสวัสดิการ      | 3 | โรงเรียน |
| - งานด้านประชาสัมพันธ์  | 2 | โรงเรียน |
| - งานด้านอาคารสถานที่   | 3 | โรงเรียน |
| - งานด้านพิธีศรัทธภัณฑ์ | 1 | โรงเรียน |
| - งานด้านคนงานภารโรง    | 1 | โรงเรียน |
| - งานด้านโรงอาหาร       | 1 | โรงเรียน |

3. ฝ่ายธุรการมีหัวหน้าฝ่ายธุรการดูแลรับผิดชอบ งานต่าง ๆ ที่โรงเรียนส่วนใหญ่จัดไว้กับฝ่ายนี้ คือ

- งานสารบรรณ: จำนวน 8 โรงเรียน อีก 1 โรงเรียนไม่ปรากฏในแผนผัง
  - งานทะเบียน-สถิติ มีจำนวน 7 โรงเรียน อีก 2 โรงเรียนไม่ปรากฏในแผนผัง
  - การเงิน - งบประมาณ มีจำนวน 7 โรงเรียน ไม่ปรากฏในแผนผัง
- 1 โรงเรียน อีก 1 โรงเรียน จัดไว้เป็นกรรมการการเงินอยู่ในความควบคุมดูแลของอาจารย์ใหญ่โดยตรง

นอกจากนี้มีบางโรงเรียนฝากงานค้างอื่น ๆ ไว้กับฝ่ายธุรการดังนี้

- |                           |         |          |
|---------------------------|---------|----------|
| - ไลศทัศนอุปกรณ์          | จำนวน 1 | โรงเรียน |
| - สวัสดิการ               | จำนวน 1 | โรงเรียน |
| - อาคารสถานที่            | จำนวน 2 | โรงเรียน |
| - คนงานภารโรง             | จำนวน 1 | โรงเรียน |
| - โรงอาหารและอาหารกลางวัน | จำนวน 1 | โรงเรียน |

4. ฝ่ายแนะแนว งานแนะแนวนี้มี 7 โรงเรียนที่ตั้งเป็นฝ่ายแนะแนวขึ้นกับอาจารย์ใหญ่โดยตรง 1 โรงเรียนฝากไว้กับฝ่ายวิชาการ และอีก 1 โรงเรียนฝากไว้กับฝ่ายบริการและสวัสดิการ

งานของฝ่ายแนะแนวมีลักษณะเหมือน ๆ กันทุกโรงเรียนคือ ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับนักเรียน ในด้าน

- ระเบียบสะสมหรือทะเบียนประวัติ
- การติดต่อกับผู้ปกครอง
- การให้คำปรึกษาและช่วยเหลือนักเรียนทั้งในด้านสุขภาพ การเรียน และเรื่องส่วนตัว
- การติดตามผล

อนึ่ง มี 3 โรงเรียนที่มีภาระงานของฝ่ายแนะแนวไว้ในแผนผัง

5. ฝ่ายบริการและสวัสดิการ มี 2 โรงเรียนที่จัดแยกสายงานออกมาเป็นฝ่ายบริการและสวัสดิการ อีก 1 โรงเรียนเรียกว่าหน่วยบริการ แต่ก็ยังมีงานและความรับผิดชอบเหมือนกันคือ

- หองสมุด
- โสตทัศนอุปกรณ์
- พยาบาล
- สวัสดิการครู - นักเรียน - คนงาน
- อาหารกลางวัน

6. ฝ่ายอาคารสถานที่ มี 3 โรงเรียนที่จัดฝ่ายอาคารและสถานที่ เป็นหน่วยงานอิสระขึ้นต่ออาจารย์ใหญ่ อีก 6 โรงเรียนฝากงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ไว้กับฝ่ายธุรการ 2 โรงเรียน ฝ่ายปกครอง 3 โรงเรียน ฝ่ายสวัสดิการและสวัสดิการ 1 โรงเรียน และไม่ปรากฏในแผนผัง 1 โรงเรียน

งานของฝ่ายอาคารสถานที่ที่เหมือนกับทุกโรงเรียน คือเป็นงานเกี่ยวกับ

- อาคารเรียน
- บานพัก
- น้ำ - ไฟ
- ถนน
- เสาธง
- รั้ว
- สนาม
- ไม้ระเค็ม
- ความสะอาด
- ครุภัณฑ์
- คนงานภารโรง

7. ฝ่ายวิชาศิลปะปฏิบัติ มี 6 โรงเรียนที่แยกฝ่ายวิชาศิลปะปฏิบัติออกจากฝ่ายวิชาสามัญ ในฝ่ายวิชาศิลปะปฏิบัติมี 4 โรงเรียนบอกเพียงแต่ความระกอบด้วยสายวิชาต่าง ๆ คือ วิชาธุรกิจศิลป์ เกษตรกรรมศิลป์ คหกรรมศิลป์ จุฬาสหกรรมศิลป์ ส่วนอีก 2 โรงเรียนบอกงานไวด้วย คือ

- การเก็บรักษาและจำยวัสดุฝึก วิชาช่าง เครื่องจักร
- การซ่อมแซมเครื่องมือ
- การรับงานภายนอก
- การฝึกนอกสถานที่
- การศึกษานอกสถานที่

การจัดสายงานบริหาร โรงเรียนของโรงเรียนมัธยมแบบประสมจึงได้เสนอไว้ในแผนผังที่ 1 - 9 และได้บรรยายเปรียบเทียบมาแฉนี้ไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากการประชุมสัมมนาอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม ได้มีการตกลงยอมรับร่าง

ระบบบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมอย่างที่เสนอไว้ในแผนผังที่ 10 คือ มีอาจารย์ใหญ่ 1 คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน และแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายแนะแนว และมีหน่วยงานอิสระซึ่งมีอาจารย์ใหญ่โดยตรงอีก 3 หน่วยคือ โสภทศนศึกษา บรรณารักษ์ และพยาบาล ทั้งนี้ หน้าที่ของฝ่ายธุรการ และฝ่ายแนะแนว อยู่ต่ำกว่าระดับของฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ และฝ่ายปกครอง แต่คงไม่ตั้งใจที่จะให้ฐานะต่ำกว่า

การจัดสายงานบริหารโรงเรียนของโรงเรียนมัธยมแบบประสมในปัจจุบัน ที่มีแนวโน้มในค่านี มีช่วยอาจารย์ใหญ่คนเดียว และมีฝ่ายต่าง ๆ 5 ฝ่าย ส่วนอีก 2 ฝ่ายที่บางโรงเรียนจัดเพิ่มขึ้นคือ ฝ่ายอาคารสถานที่ และฝ่ายบริการ และสวัสดิการ นั้นเดิมเป็นงานฝากไว้กับฝ่ายธุรการ เป็นส่วนใหญ่ บางหน่วยฝากไว้กับฝ่ายปกครอง แต่เนื่องจากโรงเรียนมัธยมแบบประสมเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ การแยกงาน 2 ประเภทออกมาเป็นอีก 2 ฝ่ายนั้น เป็นการกระจายงานออกไป จะโคจรแล้วถึงหัวถึง อยากรู้ก็ดูแผนผังที่ 10 นี้ไม่ได้บอกงานของทุกฝ่ายไว้ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และการใช้เส้นแสดงสายบังคับบัญชายังไม่ค่อยแจ่มแจ้งพอ

เนื่องจากสายงานที่เรายกดูมีความคิดซัดในเรื่องที่มีช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นได้เพียงชั้นโท ในขณะที่หัวหน้าสายวิชาเป็นชั้นเอกได้ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการควบคุมบังคับบัญชา จึงได้มีการพิจารณาร่างระบบบริหารหรือการจัดสายงานบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมขึ้นใหม่ ในการประชุมสัมมนาอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมครั้งนั้น ดังปรากฏในแผนผังที่ 11 การแบ่งฝ่ายต่าง ๆ ก็เหมือนเดิมคือ แบ่ง 5 ฝ่าย มีฝ่ายวิชาสามัญ ฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ และฝ่ายแนะแนว แต่ละฝ่ายมีหัวหน้าฝ่าย ในฝ่ายวิชาสามัญและฝ่ายวิชาศิลปปฏิบัติ นั้น มีผู้ประสานงานของแต่ละสายวิชา แทนที่จะเรียกว่าหัวหน้าสายวิชาหรือหัวหน้าแผนกวิชา นอกจากนั้นมีการแบ่งงานออกเป็น 2 คำน คือ งานคานการอำนวยการ (Directing) กับงานทางคานการให้บริการ (Servicing) และมีกรรมการที่ปรึกษาในระดับผู้บริหารด้วย ที่แปลกออกไปมากก็คือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

อาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นผู้ช่วยการ และรองผู้อำนวยการ ทั้งนี้เพื่อให้อาจารย์ใหญ่เป็นผู้ช่วยการเป็นชั้นพิเศษ และรองผู้อำนวยการ (ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เดิม) จะได้เลื่อนขั้นเป็นชั้นเอก ควบคุมบังคับบัญชาหัวหน้าสายหรือหัวหน้าฝ่ายบางฝ่ายที่เป็นชั้นเอกได้

ร่างระบบบริหารในแผนผังที่ 11 นี้ ไม่มีการบอกงานของแต่ละฝ่ายโดยละเอียด การใช้เส้นแสดงสายบังคับบัญชาและสายประสานงานสมเหตุสมผลขึ้น

อนึ่ง สายงานบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมในแผนผังที่ 11 ยังไม่ผ่านการพิจารณาของกรมวิสามัญศึกษา และครูสภา อย่างไรก็ดี โรงเรียนมัธยมแบบประสมก็ได้อาศัยแนวการจัดสายงานบริหารโรงเรียนในแผนผังที่ 11 นี้เป็นแนวในการจัดสายงานบริหารภายในโรงเรียน ดังนั้นการจัดสายงานบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมจึงไม่แตกต่างกันมากนัก และมีแบบแผนเป็นรูปเป็นร่างตามแนวทางและหลักของการจัดสายงานบริหารโรงเรียน

## สรุป

1. การจัดสายบริหารงานภายในโรงเรียน ( Ad. Structure ) ของโรงเรียนมัธยมแบบประสมที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีลักษณะใกล้เคียงและคล้ายคลึงกันโดยสรุปดังนี้

1.1 ทุกโรงเรียนมีคณะกรรมการดำเนินงานโรงเรียนมัธยมแบบประสม ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้แต่งตั้ง แต่มีปรากฏในแผนผังเพียง 2 โรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ตรวจการศึกษาประจำภาค อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ เป็นต้น แต่คณะกรรมการชุดนี้ไม่ค่อยได้ทำงานอะไร เพราะไม่ค่อยมีเวลา เนื่องจากทุกคนมีงานประจำมากอยู่แล้ว\*

1.2 คณะกรรมการบริหารหรือบางแห่งเรียกคณะกรรมการดำเนินงานโรงเรียน มีทุกโรงเรียน และเป็นกรรมการถาวร ซึ่งมีบทบาทในการช่วยบริหารงานให้โรงเรียนมาก

---

\* ตารางสันภาพของอาจารย์ใหญ่ 9 โรงเรียน



1.3 กรรมการชั่วคราว ทุกโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชั่วคราว ขึ้นใช้เฉพาะบางกรณี เช่น กรรมการกีฬา กรรมการประกวดมารยาท ฯลฯ

1.4 ทุกโรงเรียนมีอาจารย์ใหญ่ 1 คน เป็นหัวหน้า มีหน้าที่รับผิดชอบดูแล และบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย

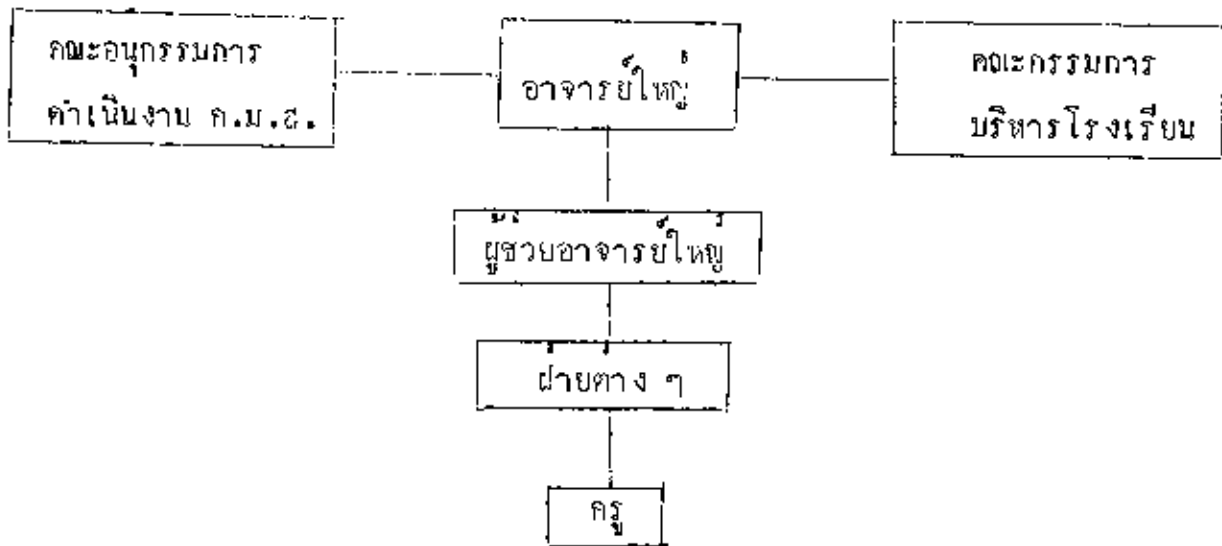
1.5 ในระดับผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนส่วนใหญ่มีแนวโน้มไปทางจ้างจัดแบบมีผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 1 คน ซึ่งรู้งานเท่า ๆ กับอาจารย์ใหญ่ เพื่อจะได้ดูแลโรงเรียนแทน อาจารย์ใหญ่ เวลาอาจารย์ใหญ่ไม่อยู่ ทั้งนี้เนื่องจากอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม มีภาระในอันที่จะต้องร่วมประชุม อบรมสัมมนาเสมอ ๆ และต้องแบ่งเวลาให้แก่งานของจังหวัด ชุมชน มากกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาทำงานทั้งหมด

1.6 สายงานในระดับรองจากผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ลงมานั้น มีการแบ่งเป็นฝ่าย ๆ โดยคำนึงถึงการกระจายงานและความรับผิดชอบออกไปให้เหมาะสมกับสภาพและขนาดของ โรงเรียน เช่น ศึกษาศึกษาแบบมีผู้ช่วย 3 คน แบ่งเป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการ และ ผู้ช่วยฝ่ายปกครอง เมื่อมาเป็นโรงเรียนมัธยมแบบประสม การแนะนำเป็นหัวใจของการ จัดโรงเรียนมัธยมประเภทนี้ จึงต้องมีฝ่ายแนะนำซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งในทุกโรงเรียน

เนื่องจากโรงเรียนประเภทนี้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ หน่วยงานอีก 2 ฝ่ายที่ทาง โรงเรียนจัดเพิ่มขึ้นคือ ฝ่ายอาคารสถานที่ กับฝ่ายบริการและสวัสดิการ แต่บางโรงเรียนยัง ผ่างาน 2 อย่างนี้ไว้กับฝ่ายธุรการบาง ฝ่ายปกครองบาง บางแห่งก็แยกหน่วยห้องสมุด พยาบาล และโสตทัศนศึกษาออกมาเป็นอิสระขึ้นกับอาจารย์ใหญ่โดยตรง แต่ไม่เรียกว่าฝ่าย บริการและสวัสดิการ

ในด้านลำดับชั้นของสายงานมีไม่มากนัก กล่าวคือ มีอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสาขาวิชา (เฉพาะฝ่ายวิชาการ) ครู ซึ่งอาจเขียนแผนผังย่อ ๆ ได้ดังนี้

ลำดับชั้นของสายงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำระสม



สรุป การจัดสายงานในระดับจังหวัดและระดับกรม-กอง

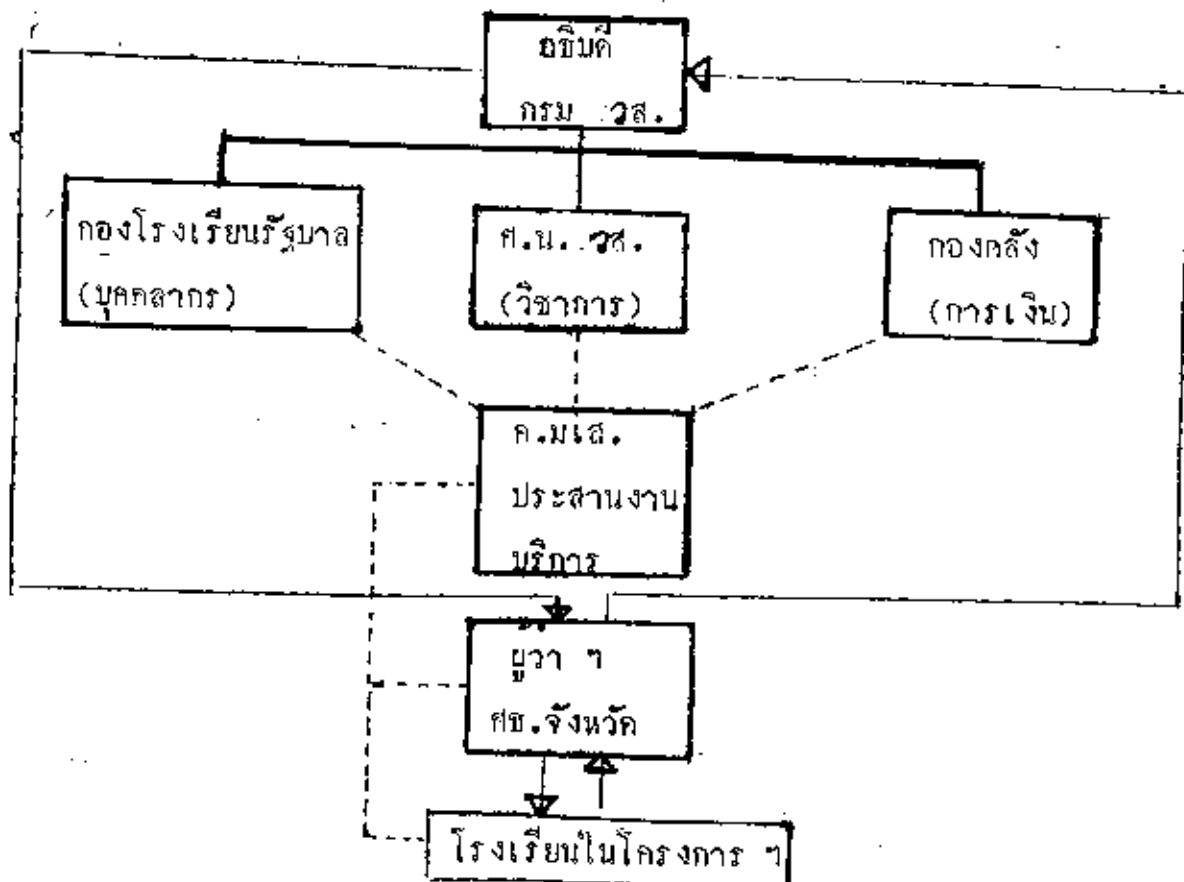
จังหวัดเป็นหน่วยงานที่อยู่ตรงกลางระหว่างโรงเรียนและกรม - กอง ใน

ส่วนภูมิภาค

1. เมื่อโรงเรียนจะติดต่อกับกรมกองทุกเรื่องต้องทำเรื่องผ่านแผนกศึกษาธิการจังหวัด เพื่อเสนอตรงมายังอธิบดีกรมวิสามัญศึกษา อธิบดีส่งเรื่องให้กองโรงเรียนรัฐบาลพิจารณา ถ้าเป็นเรื่องที่จะต้องขอความเห็นจากโครงการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนมัธยมแบบประสม กองโรงเรียนรัฐบาลก็ส่งเรื่องให้โครงการฯ จากนั้นโครงการฯ ก็ส่งกลับไปยังกองโรงเรียนรัฐบาล หรือไม่ก็เสนอกรมเลยสุดแต่กรณี โครงการฯ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานต่าง ๆ และระหว่างโรงเรียนกับกรม กองในสังกัด ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคลากร เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย โอน ก็ผ่านกองโรงเรียนรัฐบาล ส่วนการเงิน เช่น การใช้จ่ายเงินทั้งหลาย โครงการฯ ตั้งงบประมาณการใช้จ่าย แล้วขออนุมัติกรมก่อนโดยผ่านกองคลังตรวจสอบวิธีเบิกจ่าย ชื่อจ้าง เรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบก็ส่งให้กรมอนุมัติ

การเงินเกี่ยวกับโรงเรียนนั้น เงินที่โรงเรียนจะได้รับจากโครงการฯ มีเงินงบประมาณ หมวดค่าใช้สอย ค่าวัสดุซึ่งโครงการฯ จัดสรรไปให้โรงเรียนจ่ายโดยทำเรื่องเสนอกองคลังว่า โรงเรียนใดควรจะได้เงินเท่าไรตามจำนวนนักเรียน กองคลังดำเนินการให้กรมบัญชีกลางเป็นผู้จัดสรรเงินให้โรงเรียนโดยตั้งจ่ายทางจังหวัด แล้วจังหวัดแจ้งให้ศึกษาธิการจังหวัดทราบเพื่อแจ้งให้โรงเรียนทราบ โรงเรียนก็ทำเรื่องเบิกจ่ายตามลำดับ (เงินที่โรงเรียนเก็บจ่ายตัวเองคือเงินบำรุงการศึกษาเท่านั้น)

2. ในกรณีที่ทางส่วนกลางจะติดต่อไปยังโรงเรียนนั้น ถ้าเป็นเรื่องที่เป็นลักษณะการปรึกษา หรือเรื่องอื่น ๆ ที่มีใจเป็นการสั่งให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง โครงการฯ หรือกองต่าง ๆ ในกรมติดต่อถึงโรงเรียนได้โดยตรง แต่ถ้าเป็นเรื่องสั่งให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็ต้องเป็นคำสั่งจากกรมมีลายเซ็นของอธิบดีกรมวิสามัญศึกษายานไปยังผู้ว่าราชการจังหวัด และศึกษาธิการจังหวัดจนถึงโรงเรียนตามลำดับ สาขางานดังกล่าวอาจจะเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้



การจัดสายงานดังกล่าว เป็นการแบ่งงานกันอย่างเหมาะสม ด้วยเหตุนี้กร วิทยาลัย  
ศึกษามีหน่วยงานคานทาง ๆ อยู่แล้ว ไม่ต้องจัดตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่ให้เป็นภาระซ้ำซ้อนกัน  
เพียงแต่ตั้งศูนย์ประสานงานขึ้น (ค.ม.ส.) ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างโรงเรียน  
จังหวัดกับกองต่าง ๆ ในสังกัดที่เกี่ยวข้องกัน และให้บริการแก่โรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจารย์ใหญ่  
ผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 1

พินความรู้และความเหมาะสมทางด้านกรบริหารของอาจารย์ใหญ่โรงเรียน  
มัธยมแบบประสมในปัจจุบัน

โรงเรียน อันดับที่	ปริญญา ตรี	ปริญญา โท	ประกาศนียบ- บัตรทางการ บริหาร	การอบรม ทางการ บริหาร	ปฏิบัติงาน ประเทศ	เริ่มงาน บริหาร โรงเรียน	หมายเหตุ
1	อ.บ.	-	-	อบรมอาจารย์ ใหญ่ของกรม วิสามัญศึกษา	6 เดือน	2509	
2	กศ.บ.	M.A.	-	"	4 เดือน	2507	
3	น.บ.	M.A.	-	"	4 เดือน	2496	
4	อ.บ.,ค.บ.	M.A.(Ad.)	-	"	4 เดือน	2498	
5	B.A.	M.S.	-	"	4 เดือน	2510	
6	กศ.บ.	-	-	"	10 เดือน	2507	
7	อ.บ.	-	Grad.Dip in Ed.	"	6 เดือน	2484	
8	น.บ.	-	Grad.Dip in Ed.	"	10 เดือน	2501	
9	กศ.บ.	M.A.	-	"	10 เดือน	-	
รวม	9	5		9	9	8	
%	100.00	55.56		100.00	100.00	88.9	

ตารางที่ 1 แสดงว่าอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม 100 % สำเร็จการศึกษา  
ในชั้นปริญญาตรี และได้ผ่านการอบรมผู้บริหารในระดับอาจารย์ใหญ่

## ตารางที่ 2

ความเห็นของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องหลักและกระบวนการ ในการบริหารในการที่จะลงมือปฏิบัติการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
ข้อพิจารณา 4 ประการ คือ Money, Manpower, Materials และ Management	3
ข้อพิจารณา คน เครื่องมือ เครื่องใช้ ความร่วมมือ	1
ข้อพิจารณา เงิน วัสดุ บุคลากร	1
ใช้ Scientific Method โดยวางแผนงานตามลำดับขั้น และขั้นตอนการขอสมัคร	2
ใช้กระบวนการ POSDCORB	2
N = 9	

ตารางที่ 2 แสดงว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม มีความรู้ในหลักและกระบวนการบริหารอยู่ในขั้นดี

ประมวลความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่ในด้านการเตรียมการและการสรรหาบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม

1. ควรมีความรู้เกี่ยวกับปรัชญาชีวิต
2. เป็นอาจารย์ใหญ่มาก่อน
3. มีประสบการณ์และงานบริหาร
4. ผ่านการอบรมหรือการเรียน course วิชาบริหาร
5. ผ่านการปฏิบัติงานในต่างประเทศ
6. เลือกจากผู้ใกล้ชิดระบบบริหารโรงเรียนมัธยมแบบประสมอยู่ก่อนแล้ว  
กอบ ๆ ทัศนคติ
7. ฝากให้เข้าฝึกงานในโรงเรียนมัธยมแบบประสม
8. ให้นานโรงเรียนบริหารอย่างโรงเรียนนายอำเภอ

หมายเหตุ N = 9

มี 1 คน ที่มีความเห็นขัดแย้งว่า ไม่จำเป็นต้องอบรมเพราะส่วนใหญ่ครูทฤษฎีอยู่แล้ว เพียงแต่ให้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมแบบประสม ฝากให้ปฏิบัติงานกับโรงเรียนเลข  
อีก 1 คน เห็นว่าการให้ฝึกงานในโรงเรียนเลขเป็นการเลียด เพราะบางคนอาจ  
จะยังไม่รู้ทฤษฎีที่พอ

ประมวลความเห็นของอาจารย์ใหญ่ เกี่ยวกับการมีคณะกรรมการบริหารและ  
กรรมการอื่น ๆ ประจำโรงเรียน

อาจารย์ใหญ่ทั้ง 9 คน เห็นพ้องต้องกันว่า กรรมการบริหารโรงเรียนและคณะ  
กรรมการอื่น ๆ มีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระในการทำงานและช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการ  
ทำงานมาก ด้วยเหตุผลดังนี้

1. โรงเรียนไม่ไช่ของอาจารย์ใหญ่คนเดียว ต้องร่วมกันคิดช่วยกันทำ
2. เป็นการแบ่งงานกันทำให้งานเดิน
3. ถูกหลักการกระจายอำนาจ
4. เป็นการกำหนดตัวให้ทุกคนรู้ว่าผู้ใดมีหน้าที่ทางการบริหารบ้าง เป็นผลดีทาง

คำ Unity of Command

ทั้งนี้โดยมีข้อแม้ว่า โรงเรียนจะต้องใช้กรรมการเหล่านั้นให้ถูกหลัก และรู้จักจัด  
ระเบียบวาระการประชุมให้เรียบร้อย

เรื่องการติดตามผล อาจารย์ใหญ่ 9 คนให้ความเห็นพอสรุปได้ดังนี้

1. ให้รายงานเป็นระยะ ๆ
2. สอบถามเป็นรายบุคคลเมื่อมีโอกาส
3. สอบถามผู้มีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่า
4. สัมภาษณ์ผู้ใดก็ตามผู้นั้น ถ้าตั้งกับเจ้าตัวก็ถามกับตัวผู้รับคำสั่งเลย
5. พยายามไปโดยบังเอิญไม่เป็นทางการด้วยความรู้สึกจริงใจ

หมายเหตุ

มี 1 คนใน 9 คน ที่ตอบว่า ไม่ค่อยมีเวลาติดตามผล แม้รู้ว่าควรทำ ทั้งนี้เพราะ  
ตัวอาจารย์ใหญ่มีภารกิจมาก



## ตารางที่ 3

ความเห็นของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับสายงานบริหารภายในโรงเรียนที่จัดให้อยู่ในปัจจุบัน

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
ใช้ได้ดีเป็นที่พอใจแล้ว มีความลำบากใจเพียงอย่างเดียวคือเรื่อง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นโค้เท็บงันโทในขณะที่หัวหน้าสายเป็นชั้นเอก โค้ ทำให้ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ทำงานไม่ได้เต็มที่ และเกิดความ ขัดแย้ง	9
N = 9	

## ตารางที่ 4

ความเห็นของผู้บริหารในเรื่องความไม่คล่องตัวของสายงานในระดับต่าง ๆ ตามลำดับ

คำตอบ	ลำดับที่
สายงานในระดับจังหวัด	1
สายงานในระดับโรงเรียน	2
สายงานในระดับกรม-กอง	3
N = 9	

จากตารางนี้ แสดงว่าในจำนวนอาจารย์ใหญ่ 9 คน ให้ความเห็นที่สายงานที่ไม่คล่องตัวที่สุดคือสายงานในระดับจังหวัด ส่วนสายงานในระดับอื่น ๆ ไม่มีปัญหาในเรื่องสายงาน แต่มีปัญหในเรื่องบุคลากร และการไม่ประสานงานกันของหน่วยงานในระดับกอง

## ตารางที่ 5

ความเห็นของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องสายงานระดับจังหวัด

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
1. ดีแล้วเพราะคงพึ่งพาซึ่งกันและกัน	1
2. ดีแล้วในแง่ของการกระจายอำนาจ	1
3. ดีแล้วเพราะทำให้ขึ้นกับกรมโรงเรียนมีอำนาจเท่าจังหวัด อาจารย์ใหญ่มีอำนาจเต็มอาจจะทำอะไรไม่ดีกว่า	1
4. สายงานดีแล้ว ควรแก้ไขสายปฏิบัติงานบางอย่าง	1
5. มีทั้งดีและไม่ดี คือดีเพราะโรงเรียนได้ใกล้ชิดจังหวัดซึ่งเป็นเหมือน หัวหน้าครอบครัว ถ้าเราอยู่ในครอบครัวแต่คอยรับคำสั่งจากคนนอก บ้าน เจ้าของบ้านอาจไม่พอใจ และไม่รับผิดชอบเมื่อมีอะไรเกิดขึ้น ไม่ดีเพราะงานบางอย่างทางจังหวัดไม่เข้าใจระบบงานของโรงเรียน ก็ชักขวางไม่ให้ความร่วมมือ	1
6. ไม่ดีเพราะศึกษาธิการจังหวัดบางคนขาดความเข้าใจและประสบการณ์ เกี่ยวกับงานโรงเรียน จึงเกิดการขัดแย้งกันกับโรงเรียน	1
7. ไม่ดีเพราะทำให้งานบางอย่างล่าช้า	1
8. ไม่ดีเพราะจังหวัดถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาโรงเรียน บางครั้งจึง ทำอะไรโดยอำนาจ ขาดเหตุผลและหลักการ	1
N = 8	

หมายเหตุ จำนวนของผู้ตอบในตารางนี้ไม่รวมโรงเรียนในส่วนกลาง 1 โรงเรียน  
เพราะไม่ตรงกับจังหวัด

จากตารางนี้แสดงว่า อาจารย์ใหญ่ทั้ง 8 คนมีความเห็นว่า การที่ให้โรงเรียนขึ้นต่อ  
จังหวัดก่อนที่จะถึงกรมเป็นการดีแล้วเสีย 5 คน ส่วนอีก 3 คนไม่เห็นด้วย ทั้งนี้ด้วยเหตุผล  
ต่าง ๆ กันดังปรากฏอยู่ในตาราง

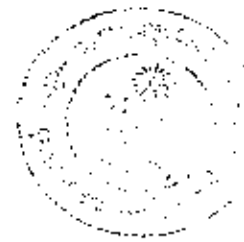
ประมวลปัญหาของการบริหารงานโรงเรียนมัธยมแบบ'ระสม'ในส่วนที่เกี่ยวกับของ  
กับสายงานในระดับจังหวัด จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารในส่วนกลาง และผู้บริหารในระดับ  
โรงเรียนที่ไม่เห็นด้วยกับการที่ขอให้โรงเรียนขึ้นกับจังหวัด

1. เรื่องทุกอย่างคงผ่านจังหวัด (ผู้ว่าราชการจังหวัด) ก่อนจึงจะถึงกรม
2. เมื่อโรงเรียนส่งเรื่องไปยังจังหวัด ต้องรออนุมัติจากจังหวัดก่อน จังหวัด  
จึงนำเรื่องนั้นต่อไปยังกรมอีกทีหนึ่ง ดังนั้นเรื่องของโรงเรียนจึงแปรสภาพไปเป็นเรื่อง  
ของจังหวัดถึงกรมไป / ถึงกรม
3. จังหวัดมีสิทธิที่จะอนุมัติ ไม่อนุมัติ ยับยั้ง เปลี่ยนแปลง แก้ไขเรื่องของโรงเรียน  
ก่อนจะถึงกรม ตัวอย่างเช่น โรงเรียนขอความดีความชอบในการขึ้นเงินเดือน 2 ชั้นให้  
ครู ก. จังหวัดอาจจะเปลี่ยนใหม่ให้ครู ข. ได้ 2 ชั้นแทนที่ยอมให้ได้
4. เนื่องจากโรงเรียนอยู่ในความดูแลของโครงการฯ เมื่อโครงการฯ จะส่ง  
เรื่องไปยังโรงเรียนในส่วนภูมิภาค กองท่าเรื่องเป็นสองฉบับ คือถึงโรงเรียนโดยตรงและ  
ถึงจังหวัด ซึ่งส่วนมากเรื่องจะถึงจังหวัดช้ากว่าถึงโรงเรียน เมื่อเรื่องถึงโรงเรียน  
โรงเรียนได้แต่เพียงรับทราบไว้เท่านั้น ยังดำเนินการไม่ได้จนกว่าจะได้รับคำสั่งจากจังหวัด  
อีกทีหนึ่ง ทำให้งานล่าช้ามาก
5. มีบางครั้งที่โครงการฯ สั่งให้ครูไปประชุมอบรมหรือรายงานตัวเพื่องานบาง  
อย่างเป็นครั้งคราว แต่จังหวัดไม่ได้รับเรื่อง โรงเรียนก็ปฏิบัติตามไม่ได้ เพราะจังหวัด  
ไม่ได้สั่งอนุมัติเสียก่อน จึงทำให้เกิดความวุ่นวาย
6. ตามปกติงานของผู้ว่าราชการจังหวัดมีมาก เพราะทุกกรมกองในส่วนภูมิภาค  
ต้องขึ้นต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ทำให้งานล่าช้าเพราะต้องรอผู้ว่าราชการจังหวัดเซ็นชื่ออนุมัติ  
แม้จะมีบางเรื่องที่เกิดขากิจการจังหวัดอาจเซ็นชื่อแทนได้ถาผู้ว่าราชการจังหวัดติดราชการก็ยัง  
ทำให้งานบางส่วนล่าช้าอยู่

7. โรงเรียนในส่วนภูมิภาค นอกจากจะดำเนินนโยบายตามที่กรมวางไว้แล้ว ยังต้องดำเนินนโยบายของจังหวัดไปด้วยพร้อม ๆ กัน บางครั้งก็เกิดการขัดแย้งระหว่างนโยบายของกรมและของจังหวัดต้องเสียเวลาแก้ปัญหาทำให้งานไม่ไ้ผลเต็มที่

8. จังหวัดไม่เข้าใจงานของโรงเรียนมัธยมแบบประสม บางครั้งจึงไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร

9. ศึกษาธิการจังหวัดบางคนขาดประสบการณ์การบริหารโรงเรียน ไม่เคยบริหารโรงเรียนมาก่อน จึงไม่เข้าใจงานบริหารโรงเรียน เป็นต้นว่ามีเด็ก 1 คนใน 1,200 คนทำเสียหายก็เขียนบทความตำหนิโรงเรียนลงในหนังสือพิมพ์แทนที่จะแจ้งโรงเรียนเพื่อให้แก้ไข



## ตารางที่ 6

ข้อคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับการส่งเสริมความสำเร็จในสายงาน  
ระดับจังหวัด

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
1. โรงเรียนต้องสร้างชุมชนสัมพันธ์กับจังหวัด	5
2. ควรมีตำแหน่งวิสามัญศึกษาจังหวัดขึ้นอีกตำแหน่งหนึ่งเพื่อรับผิดชอบงานของโรงเรียนในกรมวิสามัญศึกษา และศึกษาธิการจังหวัดควรจะผ่านงานโรงเรียนมาก่อน	1
3. สายบังคับบัญชาคงไว้อย่างเดิมได้ แต่ควรแก้ไขสายปฏิบัติงานบางอย่างไม่ต้องผ่านจังหวัด	2
	n = 8

หมายเหตุ

จำนวนผู้ตอบในตารางนี้มีเพียง 8 เนื่องจากไม่รวมโรงเรียนสามเสนวิทยาลัย เพราะอยู่สวนกลาง

ตารางนี้แสดงว่า สิ่งสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จของงานที่โรงเรียนต้องสัมพันธ์กับจังหวัดคือ การสร้างชุมชนสัมพันธ์ ส่วนเรื่องสายงานเป็นอันค้นร่อง

## ตารางที่ 7

ปัญหาและอุปสรรคทางด้านการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน เรียงตามลำดับ  
ความสำคัญมาก- น้อย

คำตอบ	อันดับที่ของความ สำคัญ
ขาดเครื่องมือทางการสื่อสารบางอย่าง	1
อาคารอยู่ห่างไกลมาก	2
คนไม่รับผิดชอบในหน้าที่การงาน	3
การจัดห้องพัสดุแยกตามสายวิชา	4

ตารางนี้แสดงว่า ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการติดต่อสื่อสารภายใน  
โรงเรียน คือ การขาดเครื่องมือทางการสื่อสารบางอย่าง รองลงมาคือการที่อาคาร  
อยู่ทางตัน คนขาดความรับผิดชอบ และการจัดห้องพัสดุแยกตามสายวิชา ตามลำดับ  
ประการหลังทำให้เกิดปัญหาเพราะครูต่างสายวิชากันขาดโอกาสที่จะรู้จัก แลกเปลี่ยน  
ความคิดเห็นกัน และทำให้เกิดการแบ่งแยกคณะตามสายวิชาได้ง่าย

## ตารางที่ 8

## ความร่วมมือที่โรงเรียนได้รับจากชุมชน

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
มาก	7
น้อย	2
ไม่ได้รับเลย	-
N = 9	

ตารางนี้แสดงว่า โรงเรียนมัธยมแบบประสมได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างไร

จากคำตอบของอาจารย์ใหญ่ 9 คนในเรื่องความร่วมมือที่ได้รับจากชุมชน พอสรุปได้ว่า โรงเรียนได้รับความร่วมมือในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ให้เงินบำรุงการศึกษา
2. ให้วัสดุอุปกรณ์
3. ให้กำลังคนและอุปกรณ์
4. อื่น ๆ ตามที่โรงเรียนขอรอง

ประมวลกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

ในข้อถามนี้ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 9 คน ให้คำตอบไม่แตกต่างกัน พอสรุปได้ว่า กิจกรรมที่โรงเรียนจัดทำเพื่อสร้างเสริมสัมพันธ์กับชุมชน มี

1. จัดการประชุมสัมพันธ์โรงเรียนที่ดี
2. ร่วมกิจกรรมทุกอย่างของชุมชน
3. ให้ชุมชนมีส่วนในการพัฒนาโรงเรียน
4. สร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการตามสมควรกับผู้นำของชุมชนและคนทั่วไป
5. เปิดโอกาสให้ชุมชนใช้โรงเรียนให้เป็นประโยชน์
6. โนมน้าวชุมชนให้ช่วยเหลือโรงเรียน

การปฏิบัติของอาจารย์ใหญ่ในด้านส่งเสริมบรรยากาศ และความร่วมมือในการทำงานร่วมกันในโรงเรียนจากจำนวนผู้ตอบ 9 คน สรุปได้ดังนี้

1. จัดงานรื่นเริงสังสรรค์ปีละ 1-2 ครั้ง
2. พยายามไปร่วมงานของครูทุกครั้งที่ได้รับเชิญ
3. ให้ความเห็นใจช่วยเหลือ
4. สนับสนุนให้ครูไปร่วมงานโดยพร้อมเพรียง



## ตารางที่ 9

## ความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับครู

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
วิธีเลือกและรับครูเหมาะสมดีแล้ว	9
ปริมาณครูมีพอใช้	9
คุณภาพของครูทางวิชาการดี	9
คุณภาพครูทางการปกครองปานกลาง	2
คุณภาพครูทางการปฏิบัติปานกลาง	3
ไม่มีปัญหาในท่านครูที่หย่อนสมรรถภาพ	9
ส่งเสริมให้ครูไปอบรม, ศึกษาต่อทุกโอกาส	7
ควรให้ครูไปอบรม, ศึกษาต่อเฉพาะภาคฤดูร้อน	2
สวัสดิการของครูยังไม่อยู่ในสภาพน่าพอใจ	9
ระบบการขึ้นเงินเดือน 2 ชั้นก่อความยุ่งยากมาก	9

N = 9

ตารางนี้แสดงว่า อาจารย์ใหญ่จำนวน 9 คนมีความเห็นเหมือนกันว่า วิธีการเลือกและรับครูเหมาะสมดีแล้ว ปริมาณครูมีพอใช้ คุณภาพครูทางวิชาการดี ไม่มีปัญหาในเรื่องครูหย่อนสมรรถภาพ สวัสดิการครูยังไม่ดี และมีความยุ่งยากในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ

## ตารางที่ 10

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการกำหนดจำนวนโควตาผู้จะโตเงินเดือนขึ้น 2 ชั้นเป็น  
ร้อยละ (ชั้นจิตวา ชั้นกร ร้อยละ 10 ชั้นโท ชั้นเอก ร้อยละ 6) เรียงตามลำดับ  
ความสำคัญ

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
ไม่ยุติธรรม	6
ครูเสียขวัญและกำลังใจ	3
สกัดกั้นการทำความดีของคน	2
ผู้มีอำนาจลับเปลี่ยนตัวบุคคลที่โรงเรียนเสนอให้โตขึ้น 2 ชั้นได้	1
	N = 9

ตารางนี้แสดงว่า การกำหนดจำนวนโควตาผู้จะโตเงินเดือนขึ้น 2 ชั้น  
เป็นร้อยละนั้นก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องความไม่ยุติธรรมมากที่สุด รองลงมาคือทำให้ครู  
เสียขวัญและกำลังใจ เป็นการสกัดกั้นการทำความดีของคน และผู้มีอำนาจลับเปลี่ยน  
ตัวบุคคลที่โรงเรียนเสนอให้โตขึ้น 2 ชั้นได้

## ตารางที่ 11

ความเห็นของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องการกำหนดจำนวนโควตาผู้ที่จะได้เงิน  
เดือน 2 ชั้น เป็นร้อยละ

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
1. ควรมีการแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับเรื่องนี้เสียใหม่	1
2. ควรพิจารณาความดีความชอบจากตำแหน่ง ความรับผิดชอบ และ งานที่ทำ	1
3. ควรเลือกระบบชั้น 2 ชั้น เปลี่ยนเป็นใครทำก็ได้ 1 ชั้น ใครไม่ทำ ความดีไม่ได้ขึ้นเลย	2
4. เพิ่มขั้นเงินเดือนและให้มากกว่า 2 ชั้น	1
5. เลิกการจำกัดจำนวนโควตาเป็นร้อยละ	3
6. ไม่มีความเห็น	1

N = 9

ตารางนี้แสดงว่า อาจารย์ใหญ่จำนวน 3 คนให้ความเห็นว่าควรเลิกการจำกัด  
จำนวนโควตาผู้ที่จะได้เงินเดือนชั้น 2 ชั้นเป็นร้อยละเสีย และ 2 คนเห็นว่าควรเลือกระบบ  
ชั้นเงินเดือน 2 ชั้นเสีย นอกนั้นอีก 4 คนมีความเห็นแตกต่างออกไปคนละอย่างคือ เห็นว่า  
ควรมีการแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับงานชั้น 2 ชั้นเสีย 1 คน ควรพิจารณาความชอบจาก  
ตำแหน่งงานและความรับผิดชอบ 1 คน เพิ่มให้สูงขึ้นและให้มากกว่า 2 ชั้น 1 คน  
และไม่มีความเห็น 1 คน

## ตารางที่ 12

## ปฏิบัติการของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับครูที่หย่อนสมรรถภาพ

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
1. เตือนเป็นการส่วนตัว	3
2. เปลี่ยนหน้าที่การงานที่เหมาะสมให้	2
3. ให้นำทำงานใกล้ชิดกับอาจารย์ใหญ่	2
4. ให้หัวหน้าของบุคคลนั้น ๆ รับไปแก้ไข	1
5. ให้ออกโดยปรึกษาศึกษาธิการจังหวัดและผู้อำนวยการจังหวัด	1
N = 9	

ตารางนี้แสดงว่า ผู้บริหาร 3 คน ใน 9 คนใช้วิธีเตือนเป็นการส่วนตัว 2 คนใช้วิธีเปลี่ยนหน้าที่การงานที่เหมาะสมให้ อีก 2 คนให้นำทำงานใกล้ชิดกับอาจารย์ใหญ่ อีก 1 คนให้หัวหน้าของบุคคลนั้น ๆ รับไปช่วยแก้ไข และมีเพียง 1 คนใช้วิธีกำจัดโดยให้ออก

## ตารางที่ 13

คำตอบของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับการจัดทำคู่มือการบริหารให้ครูใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

คำตอบ	จำนวนผู้ตอบ
ไม่มี	4
มีแต่พิมพ์เฉพาะเรื่องเป็นคราว ๆ ไป	2
กำลังคิดจะทำ	1
ใช้ชีวิตี่แข็งแรงเองในที่ประชุมเหมาะสมกว่า	1
มีแต่ฉบับที่พิมพ์โร เบียวกำลังจะปรับปรุง	1
N = 9	

จากตารางนี้แสดงว่า อาจารย์ใหญ่ส่วนใหญ่ยังมิได้ให้ความสนใจถึงความสำคัญของคู่มือบริหาร

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อาจารย์ใหญ่

1. การจัดสายงานบริหารของโรงเรียนมัธยมแบบประสมทุกแห่งมีลักษณะเป็นแบบแผนใกล้เคียงกัน และมีปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับสายงานเพียงอย่างเดียวคือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นได้เพียงรันโท ในขณะที่หัวหน้าสายเป็นได้ถึงชั้นเอก ก่อให้เกิดปัญหา

ทางการบังคับบัญชา ส่วนปัญหาของสายงานบริหารระดับจังหวัดและระดับกรม - กองนั้นเป็นเรื่องความลาซา และบุคคลากรปฏิบัติงานมากกว่าสายงาน

2. อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมในปัจจุบันมีคุณสมบัติและพื้นความรู้ทางการบริหารเหมาะสมแก่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน แต่ก็ยังมีบางคนไม่นำหลักการบางอย่างไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3. ปริมาณครูมีพอใช้ ชาคัดเลือกโดยเฉพาะครูสายวิชาศิลปะปฏิบัติ ส่วนคุณภาพทางวิชาการดี แต่ทางปฏิบัติงานและการปกครองอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับเรื่องครูหย่อนสมรรถภาพ อาจารย์ใหญ่ใช้วิธีปรับเร่งแก้ไขมากกว่าที่จะให้ออก

4. ระบบการพิจารณาความดีความชอบ โดยกำหนดจำนวนผู้ที่จะได้เงินเดือนขึ้น 2 ขั้นเป็นรอบละนั้น ไม่ยุติธรรมและก่อความยุ่งยากมาก เป็นความอึดอัดใจของอาจารย์ใหญ่ทุกคน

5. สวัสดิการครูในด้านความเป็นอยู่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ บ้านพัก ห้องพักกรรมการศึกษาธิการทำงาน ( Working Condition ) การรักษาพยาบาลยังทำอะไรไม่ได้มาก แต่ในด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพครูได้รับความสนับสนุนส่งเสริมเต็มที่ทุกโอกาส

6. ปัญหาสำคัญของการติดต่อประสานงานภายในโรงเรียน คือการขาดเครื่องมือสื่อสารมวลชนบางอย่าง เช่น Intercom อยู่ต่างกันมาก และการจัดให้ครูพักรวมกันเป็นสาขาวิชา และลยกันอยู่ตามอาคารต่าง ๆ ทำให้ครูในต่างสาขาวิชาไม่มีโอกาสได้พบปะสนทนากัน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนปรากฏเด่นน่าพอใจยิ่ง อาจารย์ใหญ่ตระหนักถึงความจำเป็นที่โรงเรียนและบ้านจะต้องเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และได้พยายามจัดกิจกรรมและดำเนินการหลายอย่างเพื่อส่งเสริมและสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทำให้โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และชุมชนให้ความร่วมมือช่วยเหลือทุกอย่างตามที่โรงเรียนขอร้อง

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครูนั้น โรงเรียนไผ่มีอาจารย์ใหญ่  
มีความเป็นกันเอง เป็นประชาธิปไตย เอื้อเฟื้อ เห็นใจ เปิดแขน มอบงานได้เหมาะสม  
และชี้แจงข่าวสารให้เป็นที่เข้าใจทุกอย่างที่ควรจะรู้ ก็ช่วยสร้างบรรยากาศในกรทำงาน  
ได้มาก

ส่วนความสัมพันธ์ในหมู่ครูด้วยกันนั้น แม้จะมีบางโรงเรียนที่ครูเขาคืออาจารย์  
ใหญ่ไม่ได้ แต่ความสัมพันธ์ในหมู่ครูด้วยกันเป็นไปควยดี และถึงแม้จะมีการแย่งเป็นกลุ่ม  
เล็ก ๆ บาง ( cliques ) แต่ก็เป็นเรื่องส่วนตัว เมื่อถึงเวลาทำงานก็ร่วมมือกันดี



## ตารางที่ 14

ความเห็นของครูน้อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตย ของ  
อาจารย์ใหญ่ และบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันในโรงเรียน

คำถาม	โรงเรียนหมายเลขที่									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1. ทำอะไรโดยวางแผนก่อนเสมอ	15	18	9	5	11	13	18	13	10	
2. ชี้แจงให้ครูเข้าใจเรื่องราวทุกอย่าง	16	18	15	12	15	16	11	16	16	
3. มอบหมายงานเหมาะสมกับบุคคล	19	17	10	16	15	13	13	13	14	
4. ดูแลให้ครูประสานงานกัน	16	16	14	10	11	16	13	16	16	
5. ติดตามผลงานสม่ำเสมอ	18	18	14	15	19	17	5	17	16	
6. เปิดอกไม่ลึกลับ	12	17	13	14	15	14	15	15	16	
7. เชื้อเพื่อช่วยเหลือครู	10	16	8	3	18	9	16	11	12	
8. ร่วมแรงร่วมใจกับครู	15	15	8	8	20	9	11	11	11	
9. วิจารณ์งานของครูตามสมควร	16	14	16	13	19	16	13	14	11	
10. เป็นกันเองกับครู	10	19	13	7	18	14	19	15	18	
11. มีความเป็นประชาธิปไตย	14	18	9	8	15	13	15	15	19	
รวม	161	186	129	111	176	150	149	156	163	
%	73.1	84.5	58.6	50.5	80.0	68.1	67.7	70.9	74.0	
ได้คะแนนเป็นอันดับที่	4	1	8	9	2	6	7	5	3	

หมายเหตุ มี 1 โรงเรียนที่ครู 15 ใน 20 ให้ความเห็นว่าย่าอาจารย์ใหญ่เหมาะที่จะเป็น  
นักวิชาการมากกว่าผู้บริหาร



จากตารางนี้แสดงว่า จากการวิเคราะห์โดยใช้วิธีคิดคะแนนรวมของข้อคำถาม 11 ข้อ สัมพันธ์กับจำนวนครูที่มีจาก 9 โรงเรียน ๆ ละ 20 คน ซึ่งเฉลี่ยแล้วเป็นร้อยละ 21.3 ของจำนวนครูในแต่ละโรงเรียน แล้วนำมาเทียบหาค่าร้อยละ ผลปรากฏว่า ผู้ใดรับคะแนนสูงสุดและรอง ๆ ลงไปตามลำดับได้โรงเรียนหมายเลขต่าง ๆ ดังนี้

ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 1	โรงเรียนหมายเลข 8 = 84.5 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 2	โรงเรียนหมายเลข 5 = 80.0 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 3	โรงเรียนหมายเลข 1 = 74.0 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 4	โรงเรียนหมายเลข 9 = 73.1 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 5	โรงเรียนหมายเลข 2 = 70.9 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 6	โรงเรียนหมายเลข 4 = 68.1 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 7	โรงเรียนหมายเลข 3 = 67.7 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 8	โรงเรียนหมายเลข 7 = 58.6 %
ได้คะแนนสูงเป็นอันดับที่ 9	โรงเรียนหมายเลข 6 = 50.5 %

นี่แสดงให้เห็นว่า จากลักษณะของครูน้อยของแต่ละโรงเรียน ปรากฏว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนหมายเลข 8 มีภาวะผู้นำ เป็นสมาชิกปไทย และสร้างเสริมบรรยากาศของการทำงานร่วมกับ สูงสุด และโรงเรียนที่อาจารย์ใหญ่มีภาวะดังกล่าวต่ำสุดได้แก่โรงเรียนหมายเลข 6

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความเห็นของครูน้อยต่อภาวะผู้นำ, สมาชิกปไทย และการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานร่วมกับของอาจารย์ใหญ่ปรากฏว่า

- ลักษณะที่ครูน้อยให้ความสำคัญแก่อาจารย์ใหญ่หมายเลข 8 ซึ่งได้คะแนนสูงสุด คือ
  - ความเป็นกันเองกับครู (19 จาก 20) รองลงมาคือ
  - ทำงานโดยมีแผนงานก่อนเสมอ (18 จาก 20)
  - การชี้แจงให้ครูเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ (18 จาก 20)
  - การติดตามผลงาน (18 จาก 20)
  - ความเป็นสมาชิกปไทย (18 จาก 20)

- มอหมายงานเหมาะสมกับบุคคล (17 จาก 20)
- เบิกเผย ไม่ลึกลับ (17 จาก 20)

2. ลักษณะที่อาจารย์ใหญ่โครงการมัธยมแบบประสม ยิงจาก ซึ่งพิจารณาได้จาก อาจารย์ใหญ่โรงเรียนหมายเลข 6 เปรียบเทียบกับโรงเรียน หมายเลข 7 ซึ่งได้ คะแนนเป็นสุดท้ายและรองสุดท้าย ปรากฏว่าลักษณะของผู้บริหารซึ่งอาจารย์ใหญ่ของ ทั้ง 2 โรงเรียน ซากเหมือน ๆ กัน จนทำให้ได้คะแนนต่ำกว่าครั้งคือ

- การทำงานโดยมีแผนงานก่อนเสมอ
- ความเชื่อเพื่อช่วยเหลือ
- ความร่วมมือและร่วมใจ
- ความเป็นกันเอง
- ความเป็นประชาธิปไตย