

กระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ปริญฐานิพนธ์

ของ

วิชัย พวงบานเย็น

๑๕ ส.ค. ๒๕๓๕

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

ตุลาคม ๒๕๓๒

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1

กระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

บทคัดย่อ

ของ

วิชัย พวงบานเย็น

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2532

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อจำแนกตาม คุณวุฒิ และประสบการณ์ในการบริหารงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามกระบวนการควบคุมงาน ซึ่งสร้างโดยวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) จำนวน 60 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.971 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในปีการศึกษา 2531 จำนวน 206 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าคะแนนเฉลี่ยทดสอบความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้ค่าที (t - test)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยส่วนรวมมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานมากทุกชั้นตอน คือ ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ขั้นเก็บข้อมูลระหว่างกาปฏิบัติงาน ขั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยพิจารณาทั้งกระบวนการและขั้นตอนการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่างกัน และประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีลงมา และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับต่ำกว่า 4 ปีลงมา มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ขั้นเก็บข้อมูลระหว่างกาปฏิบัติงาน ขั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

JOB CONTROLLING PROCESS OF THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS

UNDER THE OFFICE OF PRIMARY EDUCATION,

CHANGWAT PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA

AN ABSTRACT

BY

WICHAI PHUANGBANYEN

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

October 1989

The primary purpose of this study was to determine the job controlling process of primary school administrators under the office of primary education, Ayutthaya. The secondary purpose was to compare the job controlling process of school administrators possessing varied educational qualifications and administrative experiences.

Rating Likert - typed questionnaires of 60 items with the reliability of 0.971 were applied to 206 primary school administrators sampled by the stratified random sampling technique from the office of primary education, Ayutthaya during the 1988 school year. Data were analyzed by mean standard deviation, and the t - test. The results were as follows.

1. Generally, the steps of job controlling process of primary school administrators under the office of primary education, Ayutthaya were rated high, and these steps stated as determining job standard, collecting of data during the process, and improving steps of administration were respectively rated according to high - low scales.

2. The comparison of job controlling process concerning both the process and the steps of school administrators possessing varied educational qualifications and administrative experiences revealed that there was no significant difference of the steps of job controlling process respectively stated as determining job standard, collecting of data during the process, and improving steps of administration between administrators with on without bachelor degrees and those having four years or more, or those having less than four years of administrative experiences.

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิต และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปฏิญานิพนธ์
ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

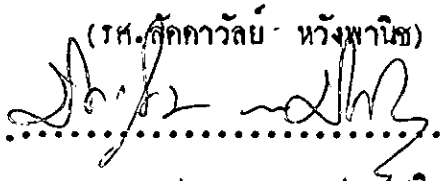
.......... ประธาน
(ผศ.สุริน สุพรรณรัตน์)

.......... กรรมการ
(รศ.ลักทาวัลย์ หวังพานิช)

คณะกรรมการสอบ

.......... ประธาน
(ผศ.สุริน สุพรรณรัตน์)

.......... กรรมการ
(รศ.ลักทาวัลย์ หวังพานิช)

.......... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รศ.ดร.ประชุม รอกประเสริฐ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.......... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศ.ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ ..11.. เดือน ..ธันวาคม.. พ.ศ.253๙

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ลัดดาวัลย์ หวังพานิช ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรินทร์ สุพรรณรัตน์ และ
รองศาสตราจารย์ กร.ประชุม รอดประเสริฐ นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนแล้วเสร็จ ผู้วิจัย
ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถามเป็น
อย่างดียิ่ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความช่วยเหลือ เสนอแนะ จากรองศาสตราจารย์ทวีบุรณ
หอมเย็น ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความดีของ บิดา -
มารดา ครู อาจารย์ ที่ได้สั่งสอนผู้วิจัยมา ขอบูชาพระคุณท่าน

วิชัย พวงบานเย็น

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	2
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	6
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
การบริหาร	8
องค์ประกอบของการบริหาร	8
หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน	10
กระบวนการบริหาร	12
การควบคุมงาน	13
ความหมายของการควบคุมงาน	14
ความสำคัญของการควบคุมงาน	15
ลักษณะของการควบคุมงาน	15
จุดมุ่งหมายของการควบคุมงาน	16
องค์ประกอบของการควบคุมงาน	17
ประโยชน์ของการควบคุมงาน	18
สิ่งที่จะต้องควบคุม	19

กระบวนการควบคุมงาน	20
สภาพการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา	32
ผลกระทบของการควบคุมงานที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล	37
การปรับปรุงให้ระบบการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพ	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	41
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การวิเคราะห์ข้อมูล	45
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	50
เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล	50
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา	
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	51
ตอนที่ 2 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน	
ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามคุณวุฒิและประสบการณ์ในการ	
บริหารงาน	61

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	64
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	64
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	65
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
การอภิปรายผล	66
ข้อเสนอแนะทั่วไป	69
บรรณานุกรม	71
ภาคผนวก	75
ประวัติย่อของผู้วิจัย	89

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนประชากรและการสุ่มตัวอย่าง แยกตามรายละเอียด เป็นอำเภอ	42
2	ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของ ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นรายคัน	51
3	ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ชั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน เป็นรายขอ	52
4	ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นรายขอ	55
5	ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นรายขอ ...	58
6	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณภาพตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณภาพต่ำกว่าปริญญาตรี	61
7	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการ บริหารงานต่ำกว่า 4 ปี	62

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษา นับว่าเป็นงานสำคัญที่สุดงานหนึ่งของชาติ เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของชาติขึ้นอยู่กับการศึกษาของพลเมือง เป็นส่วนใหญ่และการศึกษายังเป็นเครื่องมือที่ใช้เสาะแสวงหาปัจจัยอื่น ๆ อีกเพื่อตอบสนองความต้องการของคน เช่น อาตาร ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ความปลอดภัย ความมั่นคงทางการเมือง ทั่วความสำคัญดังกล่าวนี้รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน ในการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมแต่ละวิชาก่อให้เกิดผลดีในด้าน สติปัญญา ทักษะภาคปฏิบัติ คุณธรรม ค่านิยม ตามลักษณะวิชานั้น ๆ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2529 : 32) นโยบายดังกล่าวจะสำเร็จหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องกำหนด แบบแผน วิธีการ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นกระบวนการ กระบวนการบริหารโดยทั่วไปมีอยู่หลายทฤษฎีแต่ละทฤษฎีมีขั้นตอนที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับทัศนะของเจ้าของทฤษฎีจะเห็นว่าขั้นตอนใดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เปี่ยมพลับ (2528 : 6 - 7) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวางแผน การจัดรูปงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุมและติดตามงาน การจัดงบประมาณ การรายงาน และการประเมินผลงาน ถึงกันก พิกุลบุญคุณ และสุนทรี จรูญ (2525 : 4) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การควบคุมงาน

กระบวนการบริหารทั้งหลายที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์นั้น การควบคุมงาน ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง (สมพงศ์ เกษมสิน. 2511 : 331) การควบคุมงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหาร หน่วยงาน ที่ปราศจากการควบคุมงานที่ดีเปรียบเสมือนเรือที่ขาดหางเสือย่อมลอยหรือแล่นไปในน้ำ อย่างปราศจากจุดหมายปลายทาง มีคำกล่าวในทางการบริหารว่า "ผู้บริหารที่ดี คือผู้ที่ สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น" ข้อเท็จจริงก็คือ ผู้บริหารไม่สามารถทำงาน ให้สำเร็จลงได้โดยลำพังคนเดียว ด้วยเหตุนี้ การควบคุมงานจึงถือได้ว่าเป็นคุณค่า ควรแก่การศึกษาสำหรับนักบริหารที่ประสงค์จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ถวัลย์ วรเทพพิพิธ (2527 : 24 - 25) ให้ความเห็นว่า การควบคุมงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ตรวจตราดูแลงานที่ตนได้มอบหมายให้ผู้อื่นไปปฏิบัติจนได้ผลสำเร็จลงไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การควบคุมงานจะต้องกระทำ เป็นขั้นตอนเพื่อตรวจสอบว่างานที่ทำไปแล้วนั้นตรงตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ จะต้อง แก่ไขข้อบกพร่องที่จุดใดบ้าง หากไม่มีการควบคุมงานผู้บริหารจะไม่มีโอกาสรู้ได้ว่างานที่ เสร็จนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาหาทางควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ ในหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครบถ้วน ไม่ปล่อยปละละเลย การควบคุมจะง่ายและสำเร็จ ผลด้วยดี ถ้าผู้บริหารเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ รู้จักประกอบรวมเขาและมอบอำนาจ การตัดสินใจให้เขาทำงานโดยอิสระตามสมควร ไม่ควรเข้าไปแทรกแซงเมื่อมอบอำนาจ ไปแล้ว เว้นแต่ในกรณีที่เขาต้องการความช่วยเหลือ การควบคุมงานนั้นควรมุ่งให้เกิด ประโยชน์แก่งานและผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ควรเป็นการจับผิดผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาที่สำคัญ ในการควบคุมงาน คือจะทำอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกและเชื่อว่าการควบคุมงาน ไม่ใช่เป็นการจับผิด หากแต่เป็นการช่วยผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น สำนึกตามคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 58) ให้ความเห็นกระบวนการ ควบคุมงานไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีหน่วยงานติดตามผลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำงานอย่างประสานกัน แบ่งงานกันทำอย่างมีแบบแผนและขั้นตอนต่าง ๆ คือ กำหนด

เกณฑ์มาตรฐานของงานหรือดัชนีชี้วัดของทุกกิจกรรม การเก็บข้อมูลระหว่างปฏิบัติงาน
อย่างต่อเนื่อง และการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวนี้
อุทัย บุญประเสริฐ (2528 : 72) ให้ความเห็นว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนจัดระบบ
การควบคุมงานที่ดีแล้วก็สามารถกำหนดจุดตรวจสอบ ติดตาม ควบคุม ให้การสนับสนุนในชั้น
ต่าง ๆ ของการควบคุมงานได้อย่างเหมาะสม

สภาพปัจจุบันการจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
มีข้อมูลแสดงให้เห็นว่าปริมาณครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนมีความเพียงพอกับจำนวนนักเรียน คือ
ปีการศึกษา 2530 มีอัตราค่าเฉลี่ยครูเฉลี่ย 1 คนต่อจำนวนนักเรียน 16.88 คน
นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตกค่าชั้นคิดเป็นร้อยละ 6.61 และจากการประเมินคุณภาพ
การเรียนระดับประเทศยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกกลุ่มประสบการณ์ (เขตฯ คงรุ่งเรือง.
2530 : 1 - 2) การพิจารณาฐานการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาของจังหวัด
พระนครศรีอยุธยายังทำอยู่นั้น น่าจะมีสาเหตุมาจากการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนไม่เป็น
ระบบและขั้นตอนตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้

ทวนเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาโดยตรง
จึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ว่ามีขั้นตอนการควบคุมงานเป็นไปตามที่
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการ
พัฒนาคุณภาพการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนในอันจะส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาที่ดีด้วย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ชั้น ได้แก่ ชั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ชั้นเก็บข้อมูล
ระหว่างการทำงาน ชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามคุณวุฒิและประสบการณ์ ในการบริหารงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับจังหวัดและระดับอำเภอใช้ในการ ปรับปรุงกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้ผู้บริหารระดับจังหวัด และระดับอำเภอ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุมงานของโรงเรียนประถมศึกษาให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามแนวคิดของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ชั้นดังนี้
 - 1.1 ชั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน
 - 1.2 ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการทำงาน
 - 1.3 ชั้นแก้ไขปรับปรุงการทำงาน
2. ประชากร ประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 425 คน
3. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 206 คน ที่ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

4.1.1 คุณวุฒิ จำแนกออกเป็น 2 ระดับ

4.1.1.1 คุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

4.1.1.2 คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

4.1.2 ประสบการณ์ในการบริหารงาน จำแนกเป็น 2 ระดับ

4.1.2.1 ประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป

4.1.2.1 ประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ กระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. กระบวนการควบคุมงาน หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้บริหารโรงเรียน ตรวจสอบ และประเมินผลให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแบบและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กระบวนการควบคุมงานมีขั้นตอนดังนี้

1.1 ขั้นตอนมาตรฐานของงาน หมายถึง การสร้างเครื่องมือในการวัดผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามีแนวทางหรือหลักการที่ครอบคลุมอย่างกว้าง ๆ แค่ไหน เพียงใดจึงจะเป็นที่ยอมรับของคนทั่ว ๆ ไป

1.2 ขั้นตอนการตรวจสอบระหว่างการทำงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐาน

1.3 ขั้นตอนการปรับปรุงการทำงาน หมายถึง การนำผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมาพิจารณาแก้ไขเมื่อผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษาซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. คุณวุฒิ หมายถึง คุณวุฒิที่คณะกรรมการข้าราชการครูรับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู ในการวิจัยนี้จำแนกคุณวุฒิออกเป็น 2 ระดับ คือ ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับต่ำกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการบริหารงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในการวิจัยนี้จำแนกประสบการณ์ในการบริหารงานออกเป็น 2 ระดับ คือ ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไปกับต่ำกว่า 4 ปี

สมมติฐานของการศึกษาครั้งนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีกระบวนการควบคุมงานตามกระบวนการแต่ละขั้นปฏิบัติแตกต่างกับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป มีกระบวนการควบคุมงานตามกระบวนการแต่ละขั้นปฏิบัติแตกต่างกับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าและวิจัยเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ผู้ศึกษาจึงกำหนดและลำดับหัวข้อเรื่องดังนี้

1. การบริหาร
2. องค์ประกอบของการบริหาร
3. หน้าที่ของผู้บริหาร
4. กระบวนการบริหาร
5. การควบคุมงาน
 - 5.1 ความหมายของการควบคุมงาน
 - 5.2 ความสำคัญของการควบคุมงาน
 - 5.3 ลักษณะของการควบคุมงาน
 - 5.4 จุดมุ่งหมายของการควบคุมงาน
 - 5.5 องค์ประกอบของการควบคุมงาน
 - 5.6 ประโยชน์ของการควบคุมงาน
 - 5.7 สิ่งที่จะต้องควบคุม
 - 5.8 กระบวนการควบคุมงาน
 - 5.9 สภาพการควบคุมงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา
 - 5.10 ผลกระทบของการควบคุมงานที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล
 - 5.11 การปรับปรุงให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหาร

การบริหาร เราสามารถมองได้เป็นสองทาง คือ มองในรูปของกิจกรรม ที่มนุษย์ร่วมกันดำเนินงานเพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสังคมประการหนึ่ง และมองในรูปของศาสตร์คือ หลักวิชาอันเป็นสาขาหนึ่งที่เกี่ยวกับ ทฤษฎี หลักการ กระบวนการและปัจจัยที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถดำเนินงานของหน่วยงาน องค์การ สังคม และประเทศชาติ อย่างมีระบบระเบียบเพื่อให้พัฒนาไปตามแนวทางที่กลุ่มชนนั้นมีความประสงค์ ความหมายของการบริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ประหยัค ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2527 : 24) ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกัน การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา การให้บริการแก่สังคม การเข้าเกี่ยวข้องกับมนุษย์ การใช้ทรัพยากรให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 5) ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่มีอยู่ หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่ จุดมุ่งหมายที่ต้องการ นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์ (2527 : 3) ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2. องค์ประกอบของการบริหาร

ในการบริหารงานจะให้โดยลัดและมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เรื่องง่ายจะต้องมีการเตรียมการอย่างดี มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง มีเป้าหมายของการบริหารที่แน่นอน เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 1 - 2) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของการบริหาร ประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคคล ได้แก่ บุคลากรต่าง ๆ ที่ร่วมกันทำงานเป็นคณะในการบริหารงานของหน่วยงาน
 2. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลเพื่อกำเนินงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน
 3. กระบวนการทำงาน เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มเป็นไปตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการทำงาน ซึ่งจะกำหนดวิธีการทำงานของบุคคลต่าง ๆ ให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันอย่างดี
 4. ทรัพยากรทางการบริหาร การบริหารงานของกลุ่มใด ๆ ก็ตาม จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ
- พณีส หันนาคินทร์ (2524 : 5) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของการบริหารประกอบด้วย
1. ผู้บริหาร ในการบริหารงานจะต้องมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกว่า ผู้บริหาร บุคคลเช่นนี้อาจจะเป็นผู้บริหารโดยการทำงานที่กระทำ เช่น ในสมาคมหรือสำนักงานหนึ่ง บุคคลที่ทำหน้าที่เรียกประชุม ติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ และทำงานประจำของสมาคมหรือสำนักงานนั้น ๆ ก็คือ เลขาธิการซึ่งตามความหมายแล้วไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เพราะงานที่กระทำและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบจึงทำให้เกิดอำนาจในทางบริหารขึ้น บุคคลอีกประเภทหนึ่งเป็นผู้บริหารโดยการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมอบอำนาจบังคับบัญชาพร้อมกับความรับผิดชอบ บุคคลเช่นนี้ในโรงเรียนได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน
 2. อำนาจในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องมีอำนาจในการบริหารงาน ลักษณะของอำนาจนั้นแบ่งถึงสี่เคลื่อนไหวได้ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าอำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่นั้นเป็นเครื่องมือที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาดำเนินไปได้
 3. จุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายของการศึกษานั้นปัจจุบันกำหนดไว้ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520

3. หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

หน้าที่หลักของการบริหารโรงเรียน คือ การประสานงานให้บุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติหน้าที่ไปทั่วถึงและบำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป สมพร สุกตัญญู (2525 : 56) ให้ความเห็นว่า หน้าที่ของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมาย โรงเรียนควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจน โดยถือนโยบายระดับชาติ กระทรวง จังหวัด อำเภอ เป็นนโยบายหลักและวางนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักนั้นและรายงานให้ผู้ร่วมงานทุกคนทราบ นอกจากนโยบายหลักแล้วบางโรงเรียนอาจมีนโยบายเฉพาะของโรงเรียนอีกด้วย เช่น ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมสูง ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

2. การบริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียนที่ใช้กลไกมี 2 ระบบ คือ

2.1 การบริหารโดยบุคคลคนเดียว เป็นการบริหารที่ครูใหญ่รวมอำนาจในการบริหารไว้คนเดียว การวินิจฉัยสั่งการเป็นของครูใหญ่คนเดียว

2.2 การบริหารโดยคณะบุคคล โดยการตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าหน่วยงานย่อย เป็นที่ปรึกษาของครูใหญ่

3. การแบ่งส่วนงานและการจัดตั้งหน่วยงานย่อย เป็นการพิจารณาทั้งหมดที่มีอยู่แล้วแบ่งแยกเป็นหมวดหมู่เดียวกัน หน่วยงานในองค์การต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 หน่วยงานหลัก คือ งานที่ปฏิบัติตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หน่วยงานหลักคืองานวิชาการ

3.2 หน่วยงานที่ปรึกษา คือ หน่วยงานที่ให้ข้อคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร หน่วยงานที่ปรึกษามีหน้าที่เพียงให้คำแนะนำ

3.3 หน่วยงานย่อย เป็นหน่วยงานที่ให้บริการในโรงเรียนได้แก่ฝ่ายธุรการ

4. การจัดสายบังคับบัญชา โรงเรียนมีหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาทำหน้าที่ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาปฏิบัติงานต่าง ๆ หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชารองลงมา

5. ช่วงในการควบคุมบังคับบัญชา เป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ มีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็คน หรือมีหน่วยงานอยู่ในความรับผิดชอบบังคับบัญชาก็หน่วยงาน

6. การมอบอำนาจหน้าที่ ในโรงเรียนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบงานทุกอย่างในโรงเรียน หรือหน่วยงาน แต่การที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารจะรับผิดชอบงานทุกอย่างย่อมเป็นไปได้ไม่ถึงถึงและเป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นที่เหมาะสมรับไปดำเนินการบ้าง เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระและเป็นการช่วยกัน

7. เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง การที่อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา มารวมอยู่ที่คนใดคนหนึ่ง หรือคณะใดคณะหนึ่งโดยเด็ดขาด ต้องมีการระบุให้ชัดแจ้งว่า ใครคือผู้รับผิดชอบและมีอำนาจบังคับบัญชาสูงสุดเพื่อเป็นการป้องกันการขัดขวางรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานก้าวถอยกัน นอกจากนี้เอกภาพในการบังคับบัญชายังก่อให้เกิดความสะดวกในการรายงานและวินิจฉัยสั่งการ

8. การประสานงาน เนื่องจากการจัดระบบงานภายในโรงเรียนนั้นเป็นการแยกหน่วยงานใหญ่เป็นหน่วยงานย่อย ๆ หลายหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยนั้น ๆ คือ การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันทำงานโดยพร้อมเพรียงกัน โดยไม่มีการขัดแย้งหรือเกิดความเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดหลักและวิธีการประสานงานที่ดี เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน

9. การทำแผนภูมิองค์กร ควรเป็นแผนภูมิรวมมีหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนทั้งหมด เพื่อความสะดวกในการศึกษาและเห็นภาพการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนและควรมีแผนภูมิย่อยอีกต่างหาก

10. ศูนย์กลางอำนาจการหรือศูนย์บริหารโรงเรียน การบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของความร่วมมือเป็นสำคัญ การบริหารงานจะเป็นไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีจุดศูนย์กลางของการบริหาร ณ ที่ใดที่หนึ่ง ในโรงเรียนก็หมายถึงผู้อำนวยการใหญ่ และเจ้าหน้าที่ที่อยู่ประจำ ศูนย์รวมควรเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

4. กระบวนการบริหาร

การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระเบียบ การกำหนดแบบแผน วิธีการ และการจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานนี้เรารวมเรียกว่า กระบวนการ

วิจิตร (ธีระกุล) วรุทมากร และสุพิชญา ธีระกุล (2520 : 19) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง แบบแผนของการบริหารโรงเรียนที่ลำดับขั้นตอนไว้อย่างต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบ แบบแผนนั้นจะต้องเป็นแบบแผนที่มีความสัมพันธ์ขั้นตอนการบริหารไว้อย่างชัดเจนและต่อเนื่องกันอย่างมีระเบียบ พร้อมด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้

กระบวนการบริหารโดยทั่วไปมีหลายทฤษฎี แต่ละทฤษฎีมีขั้นตอนแตกต่างกัน พันธ์ หันนาสินทร์ (2524 : 21) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารแบ่งเป็นลำดับได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน โดยคำนึงถึงบุคลากรและงบประมาณที่มีหรือคาดว่าจะมีด้วย
2. ขั้นตอนการจัดรูปงาน
3. ขั้นตอนการดำเนินงาน อันประกอบด้วย การประสานงาน การควบคุมงาน และการสั่งงาน
4. ขั้นตอนประเมินผลงาน

สมบุญ พรหมภาพ (2521 : 90 - 91) ให้ความเห็นว่า ขั้นตอนของกระบวนการบริหารมีดังนี้

1. การวางแผน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาทฤษฎีในการวางแผนงาน หรือพัฒนาทฤษฎีในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการการกำหนดงบประมาณ และการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนต้องถือตัวปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ

2. การจัดองค์การ ซึ่งเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ การสร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ

3. การจัดเจ้าหน้าที่ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่อยู่

4. การอำนวยการ การบริหารชั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายหน้าที่การงาน การจูงใจ การประสานงาน การจัดให้มีการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ อันอาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การควบคุมงาน ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน การดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง ความมุ่งหมายสำคัญของการควบคุมงานก็คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะก่อให้เกิดอุปสรรคข้อขัดข้องใดซึ่งถ้าแบ่งงานไว้เป็นขั้นตอนด้วยแล้ว ก็จะสะดวกที่จะแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นเมื่อ ก่อนที่เหตุการณ์จะลุกลามเสียหายจนเกินแก้

5. การควบคุมงาน

การควบคุมงาน ในการปฏิบัติงานขององค์การจะให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมุ่งหมายที่วางไว้และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การควบคุมงาน ถ้าการควบคุมงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ย่อมเชื่อได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมงานเป็นภาระสำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหาร คือความพยายามในอันที่จะใช้พลังของกลุ่มให้รวมมือกันทำงานอย่างมีเหตุผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการบริหารงานไม่อาจปฏิบัติจัดทำได้โดยลำพังเพียงผู้เดียวจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติลงกันลงไปตามสายบังคับบัญชา เมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติจัดทำแล้วก็ย่อมจะต้องเป็นภาระของผู้บริหารที่จะต้องคอยติดตามหรือควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้

มอบหมายไป เพราะผู้มอบอำนาจหาได้พ้นจากความรับผิดชอบในกิจการงานที่มอบหมายไปนั้นไม่ จึงเป็นการยุ่งยากอยู่ไม่น้อยที่จะคอยควบคุมงานที่มอบหมายไปให้โดยตลอดทีเดียว
 เกี่ยวกันต้องป้องกันมิให้การควบคุมของผู้บริหารนั้นขัดกับหลักการมอบอำนาจหน้าที่ การควบคุมงานนั้นมีวัตถุประสงค์อันสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ต้องการให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปตามที่ใดกำหนด หรือมุ่งหวังกับวัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานของส่วนรวม คือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้

5.1 ความหมายของการควบคุมงาน ประชุม ร็อคประเสริฐ (2528 : 313) ให้ความเห็นว่า การควบคุมงาน หมายถึง การวัดผลแห่งความสำเร็จโดยเทียบกับมาตรฐานที่ใดกำหนดขึ้นไว้ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้ผลแห่งความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน กิธินา ปรีดีพิลล (2529 : 228) ให้ความเห็นว่า การควบคุมงาน คือการติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่หากมีปัญหาจะค้นหาทางแก้ไขใดทันเวลาที่ สมพงษ์ เกษมิสิน (2511 : 405) ให้ความเห็นว่า การควบคุมงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจตราดูว่า การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ ถวัลย์ วรเทพพิพนธ์ (2527 : 24 - 25) ให้ความหมายของการควบคุมงานไว้หลายประการดังนี้

1. การควบคุมงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ตรวจตราดูแลว่างานที่ตนได้มอบหมายให้ผู้อื่นทำอยู่ตามไปปฏิบัตินั้น ได้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่
2. การควบคุมงาน คือ การที่หัวหน้างานได้ติดตามดูแลว่างานที่ตนได้มอบหมายให้ผู้อื่นทำอยู่ตามไปปฏิบัตินั้นสำเร็จลุล่วงไปได้เพียงใด บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และหากมีอุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใด ผู้บังคับบัญชาจะแก้ไขร่วมแก้ไขใดทันเวลาที่
3. การควบคุมงาน หมายถึง การติดตามตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การใช้จ่ายเงินและวัสดุอุปกรณ์ได้เป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

5.2 ความสำคัญของการควบคุมงาน การควบคุมงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานและ เป็นกระบวนการบริหารที่ทุกหน่วยงานจะขาดเสียมิได้ เพราะการควบคุมงานนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานของหน่วยงานเป็นไปโดยราบรื่นแล้วยังช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 229) ให้ความเห็นว่า ความสำคัญของการควบคุมงานมีดังนี้

1. เพื่อใช้บังคับให้ผลงานเข้ามาตรฐาน เพราะการทำงานให้ผลงานได้มาตรฐาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและหาทางลดต้นทุนให้ต่ำลง
2. การควบคุมเพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์การที่จะนำไปใช้ฉกฉวยประสงค์
3. การควบคุมมิให้เพื่อใช้ทำงานต่าง ๆ ที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่าเป็นไปตามสิ่งที่กำหนดหรือไม่
4. การควบคุมเพื่อจำกัดขอบเขตของการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมีข้อขออนุมัติจากผู้บริหารชั้นสูงอีกครั้งหนึ่ง
5. การควบคุมเพื่อให้ประกอบการวางแผน และการกำหนดงานต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ
6. การควบคุมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถจับความสัมมูลย์ระหว่างแผนงานกลุ่มต่าง ๆ
7. การควบคุมเพื่อให้กระตือรือร้นหรือสนใจสมาชิกในองค์การให้มีความรักและตั้งใจปฏิบัติงาน

5.3 ลักษณะของการควบคุมงาน การควบคุมงานเป็นการบังคับหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมมิใช่การคอยจับผิด แต่เป็นการดูแลเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529 : 121) ให้ความเห็นว่า ลักษณะของการควบคุมงานมีดังนี้

1. คู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้
2. เป็นการประสานงานในการปฏิบัติงาน
3. มุ่งหมายให้การปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ นโยบายและ
โคมมาตรฐาน
4. แก้ไขและขจัดปัญหาในการปฏิบัติงาน

5.4 จุดมุ่งหมายของการควบคุมงาน การควบคุมงานเป็นความมุ่งหมายขององค์การที่จะให้บรรดาพนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรฐาน มีการตรวจสอบการทำงานให้สอดคล้องกัน และพิจารณาว่างานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ทั้งนี้การควบคุมงานจึงต้อง มีระเบียบและมาตรฐานการทำงาน ซึ่งมาตรฐานการทำงานที่สำคัญขั้นมูลฐานคือการวางแผนงาน เป็นมาตรฐานอันสำคัญของการควบคุมงาน ในการบริหารนั้นขั้นแรกเมื่อตัดสินใจดำเนินงานแล้ว จำต้องวางแผนงานให้ดำเนินไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การควบคุมงานก็คือการตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

การที่จะพิจารณาว่าการปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ย่อมเป็นภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร แต่การดำเนินงานนั้นไม่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติจัดทำโดยลำพังผู้เดียวเสมอไป เครื่องมือการบริหารอันสำคัญที่จะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารคือ การมอบอำนาจหน้าที่ การมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับมอบจะต้องมีความรับผิดชอบ ต่อจากนั้นจะต้องรายงานและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้เสมอ ดังนั้นการควบคุมงานจึงอาจกระทำโดยการดำเนินงานภายในขอบเขตของวิธีการมอบอำนาจหน้าที่

การควบคุมงานนั้นมีความสำคัญผูกพันกับระบบการติดต่อสื่อสารอยู่มาก ข้อมูลและข่าวสาร เป็นประหนึ่ง เครื่องช่วยชั่งชั่งให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แหล่งข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการควบคุมงาน คือ การตรวจสอบบัญชีการเงินทั้งภายในและภายนอกแต่ข้อควรระวังเกี่ยวกับการใช้ข่าวสารประเภทนี้คือ การที่จะไม่ก้าวล่วง

ไปในรายละเอียดของระบบบัญชี ซึ่งเป็นงานเทคนิคต่างหากอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมีไต่อยู่ในภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรู้ซึ่งถึงกรรมวิธีต่าง ๆ เหล่านั้น ความจำเป็นของการที่จะต้องให้ชาวสารเหล่านี้มีเพียงว่า การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามระบบงบประมาณที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ เพียงใดเท่านั้น สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 269 - 270) ให้ความเห็นว่า ความมุ่งหมายของการควบคุมงานมีดังนี้

1. งานที่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติจัดทำดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด
2. วิธีการปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่
3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน
4. มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใด เมื่อใด เพียงไร
5. ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
6. เพื่อศึกษาผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์
7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

5.5 องค์ประกอบของการควบคุมงาน องค์ประกอบของการควบคุมงาน หมายถึง ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ หรือส่วนประกอบต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมงานบรรลุความมุ่งหมายของการควบคุมงาน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 61 - 62) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมงานมีดังนี้

1. การกำหนดแผนงานให้ดำเนินไปตามนโยบายหลักขององค์การ
2. การกำหนดระเบียบและมาตรฐานให้สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้
3. การกำหนดงบประมาณที่เหมาะสม
4. การมอบอำนาจหน้าที่
5. การจัดระบบสื่อสารที่ดี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมดูแลงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ถวัลย์ วรเทพพิพิธ (2527 : 25) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบของการควบคุมงานมีดังนี้

1. หัวหน้างานจะต้องมอบหมายงานหรือกำหนดแผนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ
2. มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น เกณฑ์ดังกล่าวอาจจะระบุไว้โดยชัดแจ้ง หรือโดยเป็นที่เข้าใจกันว่าเป็นอย่างไรก็ได้
3. การควบคุมงานเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์ข้อ 2 นั้น จะกระทำผ่านกับผู้ปฏิบัติงานหรือควบคุมวัสดุอุปกรณ์และการเงิน

5.6 ประโยชน์ของการควบคุมงาน ประโยชน์ของการควบคุมงานเมื่อมีอยู่มากมายหลายประการ สมพงศ์ เกษมสัน (2526 : 286 - 287) ให้ความเห็นว่า ประโยชน์ของการควบคุมงานมีดังนี้

1. ทางด้านตัวบุคคล
 - 1.1 เพื่อให้ทราบได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลเพียงใด มีความสามารถมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุงแนะนำหรือไม่
 - 1.2 เป็นการฝึกฝนและสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เป็นหัวหน้างานในโอกาสต่อไป
 - 1.3 เป็นแนวทางในการพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบ
 - 1.4 เป็นการบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.5 ช่วยลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
 - 1.6 เป็นเครื่องกระตุ้นความก้าวหน้าในการทำงาน
 - 1.7 ฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ปฏิบัติงานจริง ๆ
2. ทางด้านงาน
 - 2.1 ได้ตรวจสอบดูว่างานที่ทำนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่
 - 2.2 ได้ทราบว่างานได้ก้าวหน้าไปแล้วเพียงใด
 - 2.3 ได้ทราบว่ามีการแก้ไขอุปสรรคหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เพียงใดหรือไม่

2.4 ได้ทราบว่าได้ใช้วิธีปฏิบัติงานอย่างไร เป็นวิธีการที่ดีที่สุดหรือไม่

2.5 ได้ตรวจสอบดูว่า งานนั้นได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

2.6 ได้ทราบว่ามีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่สำหรับการปฏิบัติงานนั้นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

2.7 เป็นการประหยัดทั้งเวลา เงิน และแรงงาน

ถวัลย์ วรเทพพิพนธ์ (2527 : 25 - 26) ให้ความเห็นว่าประโยชน์ของการควบคุมงานมีดังนี้

1. ทำให้แน่ใจว่าผลงานมีปริมาณและคุณภาพตรงตามที่ต้องการหรือไม่
2. ทำให้แน่ใจว่างานได้ทำไปตรงตามเวลาหรือไม่
3. ช่วยลดความสิ้นเปลือง และไร้ประสิทธิภาพให้น้อยที่สุด
4. ช่วยให้ทราบความก้าวหน้าของงานและผลการปฏิบัติงานตามแผน

หากมีปัญหาขัดข้องจะได้จัดการแก้ไขได้ทันที่

5. การควบคุมงานที่ดี และช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะแสดงถึงความสนใจและเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชานอกจากนี้ยังช่วยให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามผลงานอย่างแท้จริงอีกด้วย

6. ช่วยให้ทราบว่า วิธีทำงานที่ใช้อยู่เป็นวิธีที่ดีกว่าวิธีอื่นหรือไม่

5.7 สิ่งที่ต้องควบคุม ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529 : 122)

ให้ความเห็นว่า ในองค์การต่าง ๆ งานที่จะต้องควบคุมมีดังนี้

1. งานด้านการผลิต เช่น ปริมาณ คุณภาพ ขนาด
2. ทรัพยากรในการผลิต เช่น เวลาที่ใช้ ต้นทุนการผลิต และ

ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

3. การควบคุมเกี่ยวกับหน้าที่ ได้แก่ การปฏิบัติงานต่าง ๆ ของพนักงานเจ้าหน้าที่

4. การควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน เช่น การเมาสุรา การลาหยุด การทำงานชักช้า

ถวัลย์ วรเทพพิพนธ์ (2527 : 26) ให้ความเห็นว่า งานที่จะต้องควบคุมมีดังนี้

1. ควบคุมผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ควบคุมเวลาการทำงานและเลิกงาน ควบคุมให้ปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงาน ควบคุมให้เกิดการประสานงาน ควบคุมให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน

2. ควบคุมผลงาน โดยการตรวจสอบคุณภาพของงานว่าเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ควบคุมประสิทธิภาพของการผลิตผลงาน ควบคุมปริมาณการผลิตผลงาน ควบคุมปริมาณการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3. ควบคุมต้นทุนวัสดุและตัวเงิน ได้แก่ ควบคุมวัสดุคงคลังและบัญชี ควบคุมการรับจ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงิน

4. ควบคุมเครื่องจักรและอุปกรณ์ ได้แก่ การควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ในด้านการบำรุงรักษา การใช้ จำนวน

5. ควบคุมงานที่ทำงาน ได้แก่ ควบคุมดูแลการป้องกันอัคคีภัย ควบคุมดูแลการรักษาความสะอาดและความเรียบร้อย ควบคุมดูแลการจัดลำน้ำงาน ควบคุมดูแลห้องน้ำ อาคารสถานที่ต่าง ๆ

5.8 กระบวนการควบคุมงาน ในการควบคุมงานนั้นความยุ่งยากอยู่ที่งานแต่ละชนิด แต่ละประเภทไม่เหมือนกัน ดังนั้นการที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนตายตัวลงไปว่า งานที่มีลักษณะเช่นไรควรมีกระบวนการควบคุมอย่างไร จึงเป็นสิ่งที่ยากลำบากต่อการกำหนดข้อตายตัวในรายละเอียดได้ อย่างไรก็ดีการปฏิบัติทั่วไปแม้ว่าในรายละเอียดปลีกย่อยจะมีข้อนิคแตกต่างกันไปบ้างแต่หลักสำคัญก็ไม่ต่างกันนัก กระบวนการควบคุม

งานนี้ สมพงศ์ เกษมสิน (2511 : 406 - 410) กล่าวว่า ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของงานให้แน่นอนชัดเจน กล่าวคือจะต้องระบุไว้โดยชัดแจ้งว่า การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร เพียงไร เมื่อใด เพื่อให้สามารถใช้วัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นเป็นเครื่องมือแนะนำในการดำเนินงาน หรือวางแผนปฏิบัติการได้โดยถูกต้อง

2. กำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้ใช้ในการปฏิบัติงาน เกณฑ์ควบคุมงานนั้นหมายถึงมาตรฐานของงาน สถิติ ข้อความจริง ข่าวสาร และ อื่นๆ ส่วนต่าง ๆ ที่จะพึงใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน การควบคุมงานซึ่งรวมตลอดถึงการที่จะใช้เกณฑ์ควบคุมงานให้เป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยสั่งการ และควบคุมงานให้ดำเนินไปภายในกรอบที่กำหนดไว้

กำหนดเกณฑ์ควบคุมงานควรจะต้องพิจารณาถึงลักษณะอันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของเกณฑ์ควบคุมงานที่ดี คือ

2.1 เกณฑ์ควบคุมงานควรกำหนดไว้ล่วงหน้า อาจกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือในรูปของแผนงานก็ได้

2.2 เกณฑ์การควบคุมงานควรมีลักษณะกระชับรัดกุม ไม่ยาวเป็นเย້ย ซึ่งอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์นั้นได้ นอกจากนี้เกณฑ์ควบคุมงานควรมีลักษณะที่ง่ายต่อความเข้าใจ

2.3 เกณฑ์ควบคุมงานจะต้องสอดคล้องกับแผนงานหลักและมีส่วนเกื้อกูลต่อการประสานงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2.4 เกณฑ์ควบคุมงานที่ดีควรมีหลักการ และ เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณารายงานผลงาน ถ้าจะสามารถจัดทำเป็นตัวเลขหรือรหัสได้จะเป็นการดีมาก นอกจากนี้ควรปรับปรุงเกณฑ์ควบคุมงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. การวัดผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเวลาและช่วงของการทำงาน การวัดผลการปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปพิจารณาจาก

3.1 ปริมาณงานที่ผลิตได้ (Quantity of output)

3.2 คุณภาพของงาน (Quality of work)

3.3 เวลาที่ใช้ไปสำหรับการทำงาน (Time)

3.4 ค่าใช้จ่าย (Cost)

4. การเปรียบเทียบและวิเคราะห์แผนงานที่วางไว้กับผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบนี้จะต้องคำนึงถึงตัวต้นแปร หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพล ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผลงานที่คาดหวังตามแผนงานที่วางไว้กับผลงานที่ได้รับจริง ๆ

5. ทำเนิการแก้ไขให้ถูกต้องกล่าวคือ เมื่อได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลปฏิบัติที่ได้จริง ๆ แล้วจึงพิจารณาหาทางแก้ไขหรือวางแผนดำเนินงานใหม่ให้ถูกต้องรัดกุม โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การปรับปรุงเพื่อดำเนินการให้ถูกต้องนี้ นอกจากวางแผนงานใหม่แล้ว อาจจัดองค์การใหม่ หรือวางวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมใหม่ก็ได้

ประชุม รอคปรเสริฐ (2520 : 316 - 332) ให้ความเห็นว่า โดยละเอียดแล้ว กระบวนการควบคุมงานอาจประกอบด้วยขั้นตอนและข้อปลีกย่อย เป็นจำนวนมาก ขั้นตอนที่สำคัญมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนที่อาจถือได้ว่าเป็นส่วนสุดท้ายของการวางแผน แต่เมื่อพิจารณาในแง่ของการควบคุมอาจถือได้ว่าเป็นส่วนแรกหรือขั้นแรกของการควบคุม เพราะการที่จะกำหนดวิธีการใด ๆ เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของงานนั้นย่อมต้องอาศัยเป้าหมาย (Targets) หรือมาตรฐาน (Standards) ที่เป็นไปไ้ของงานเป็นสำคัญ การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานของงานนั้นย่อมต้องอาศัยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด กล่าวคือต้องเป็นข้อความที่สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และที่สำคัญเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้อง

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การหลัก หรือจะข้อกำหนดขึ้นภายหลังจากที่
องค์การหลักหรือหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้อย่างชัดเจนแล้ว
ปกติมาตรฐานมักจะเป็นข้อความที่สั้นกระชับ และแสดงในลักษณะที่เป็นช่วงพิสัย คือ
ระหว่างน้อยที่สุดไปมากที่สุด และผลที่ต่างออกไปจากช่วงพิสัยถือว่าเป็นผลที่ไม่ได้รับ
การยอมรับ

มาตรฐานอาจถูกกำหนดขึ้นในลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 การทำเป็นตัวอย่าง (Examples) หมายถึง การที่ผู้นำหรือ
ผู้บังคับบัญชาพยายามทำตนเองให้เป็นปทัสถาน (norm) ของกลุ่ม โดยมีความเชื่อว่าการ
ทำตนเป็นตัวอย่างจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม และเป็นการควบคุมผลการ
ปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน เช่น ไปถึงสถานที่ทำงานแก่เข้า ทำงานอย่าง
มีระเบียบแบบแผน ทำตนเป็นคนตรงต่อเวลาและอื่น ๆ เป็นต้น การทำตนเป็นตัวอย่าง
ที่ดีของผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมงานเข้าใจถึงหรือมองเห็นความคาดหวัง
มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามมาตรฐานตัวอย่างนั้น

1.2 การกำหนดเป็นข้อจำกัด (Standing limitations) หมายถึง
การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจของบุคคลในหน่วยงานให้อยู่ใน
ขอบเขตหนึ่ง เช่น เลขานุการมีอำนาจใช้จ่ายเงินเบ็ดเตล็ดได้ แต่ถ้าเป็นจำนวนเงิน
เกินกว่า 30 บาท จะต้องชี้แจงเป็นรายละเอียดกับผู้จัดการทุกครั้ง การกำหนดมาตรฐาน
วิธีนี้จะช่วยควบคุมมิให้เกิดการใช้จ่ายผิดพลาดหรือใช้จ่ายในสิ่งที่ไม่จำเป็น การควบคุม
ด้วยวิธีนี้มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกประเภท แต่การกำหนดข้อจำกัด
จะต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับระดับของบุคคล อำนาจหน้าที่ และความสามารถของบุคคล
ผู้นั้น

1.3 การกำหนดเป็นระเบียบข้อบังคับ (Standing Orders) หมายถึง
การกำหนด กฎ ระเบียบ และวิธีการในทางปฏิบัติเพื่อควบคุมพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
ของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การหรือภายในหน่วยงาน โดยปกติกฎ (Rules) มักจะ
เป็นข้อห้ามมิให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่อาจเป็นอันตรายหรือทำความเสียหายให้แก่บุคคลหรือ

องค์การโดยส่วนรวมได้ เช่น ห้ามสูบบุหรี่ในขณะปฏิบัติงาน ห้ามดื่มสุรกายใน
หอพัก

ระเบียบ (Orders) มักจะบอกให้บุคคลได้ปฏิบัติตามภารกิจภายใต้
สถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือในภาวะการณ์ที่เหมาะสม เช่น ระเบียบได้ระบุไว้ว่าหน่วย
ปฐมพยาบาลสามารถที่จะตั้งหน้าทีประจำเมื่อประสบเหตุร้าย . โดยไม่จำเป็นต้องรอ
การออกคำสั่งจากผู้นบังคับบัญชา

วิธีการปฏิบัติ (Procedures) เป็นการกำหนดวิธีการหรือ
แนวทางที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามลำดับเหตุการณ์ เช่น เพื่อเป็นการควบคุมการขาด
งาน วิธีการปฏิบัติที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องทำคือ ให้ผู้ขาดงานรายงานเหตุผลที่ขาดงาน
ให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ

1.4 การงบประมาณ (Budgets) การงบประมาณเป็นเครื่องมือ
ในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยนัยของการควบคุมการงบประมาณเป็นเกณฑ์มาตรฐาน
ที่ใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างงานที่ต้องการทำกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงว่า มีความ
ใกล้เคียงกันมากน้อยเพียงใด กล่าวคือโดยปกติงบประมาณจะแสดงถึงกิจกรรมต่าง ๆ
ที่จะต้องกระทำพร้อมกับค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการกระทำกิจกรรมนั้น และตัวเลขค่าใช้จ่าย
ที่กำหนดขึ้นมักเป็นจำนวนที่แน่นอนค่อนข้างตายตัว ฉะนั้นเมื่อใดก็ตามที่ผู้ดำเนินการ
สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องการได้สำเร็จ ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นโดยปราศจาก
เหตุผลที่ดี ผู้บริหารหรือผู้ดำเนินกิจกรรมนั้นอาจได้รับการกำหนดว่าวางแผนได้ไม่ดี หรือไม่มี
ความสามารถที่จะใช้ทรัพยากรที่ได้จัดสรรให้ เพื่อดำเนินกิจกรรมตามที่ได้ตกลงใจกำหนด
ไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ปกติผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้พิจารณา ปรับปรุงแผนงบประมาณที่ผู้บริหาร
หรือหน่วยงานระดับต่ำกว่าเสนอขึ้นไป โดยจะพยายามทำให้จำนวนค่าใช้จ่ายหรือตัวเลข
ของแผนงบประมาณมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงหรือใกล้เคียงกับความต้องการที่เป็น
จริงมากที่สุด งบประมาณจะได้รับการชักทอนเป็นจำนวนมาก หรือได้รับการเพิ่มเติมให้
อย่างมากโดยผู้บริหารระดับสูง ถ้าจำนวนค่าใช้จ่ายห่างไกลจากความเป็นจริงมากเกินไป

นั่นคือกรณีที่เราได้เห็นถึงความสามารถของผู้วางแผนและผู้ทำแผนงบประมาณได้เป็นอย่างดี ก็นั่นจึงกล่าวได้ว่างบประมาณเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นมาตรฐานหรือเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยให้ผลงานที่เป็นจริงกับผลงานที่ตั้งใจไว้เป็นไปด้วยกันหรือมีความใกล้เคียงกันมากที่สุด

อนึ่งในการกำหนดมาตรฐานนั้นผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้กำหนดทั้งระยะสั้นและระยะยาว ไม่มีมาตรฐานใดที่จะมีความเที่ยงแท้แน่นอนในการวัด และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ได้ตลอดไป มาตรฐานบางอย่าง อาจใช้ได้ผลดีในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน อาจทำให้มาตรฐานที่กำหนดขึ้นไว้นั้น ไม่สามารถอำนวยความสะดวกประโยชน์ให้กับหน่วยงานได้อีกต่อไป มาตรฐานนั้นก็จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรืออาจเลิกใช้ไปเสียก็ได้ ความเปลี่ยนแปลงยิ่งมีมากเท่าใด มาตรฐานก็ยิ่งจะต้องการรับการทบทวนและปรับปรุงมากขึ้นเพียงนั้น ข้อพึงระลึกถึงอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารมิได้อยู่ที่เกณฑ์มาตรฐานสำหรับใช้ควบคุม แต่ปัญหาอยู่ที่ผู้บริหารไม่ทราบว่าจะใช้เกณฑ์มาตรฐานใดควบคุมให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ฉะนั้นการค้นหาเพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์มาตรฐานที่มีความเหมาะสมกับชนิดของงานและความเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร และเป็นกระบวนการขั้นแรกของการควบคุม

2. ขั้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง เมื่อเป้าหมายและมาตรฐานได้รับการกำหนดขึ้นมาแล้ว และการปฏิบัติงานได้ดำเนินไปชั่วระยะเวลาหนึ่งจนมีผลงานปรากฏขึ้น การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจึงเป็นขั้นตอนต่อไปในการควบคุมงาน การวัดผลการปฏิบัติงานจะบอกให้ทราบว่าผลงานที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงหรือต่ำกว่า หรือเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนั้นการวัดผลยังจะช่วยป้องกันมิให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลงานมากไปกว่าที่ให้เป็นไปแล้ว โดยการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และการวัดผลการปฏิบัติงานยังทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถมองเห็นความเบี่ยงเบนนั้นได้ทันทั่วถึง

การวัดผลงานต้องมีหน่วยการวัด (Measurable unit) ที่จะต้องได้รับการพิจารณาโดยผู้เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของการปฏิบัติงาน หน่วยการวัดจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน เช่น คัน ไร่ กล้อง นาฬิกาสตางค์ ในการกำหนดหน่วยวัดนั้นมีข้อควรคำนึงถึงคือ หน่วยการวัดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานต้องเป็นหน่วยเดียวกัน หน่วยการวัดควรสนับสนุนการรายงานผลการปฏิบัติงานได้ทันที หน่วยการวัดทุกชนิดมีความเที่ยงตรงจำกัด

การรวบรวมข้อมูลในชั้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีในการวัดและการให้ข้อมูลแตกต่างกันไป ข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมงานมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ข้อมูลการบัญชี (Accounting data) หมายถึง กระบวนการทางบัญชีที่บันทึกกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานไว้ในรูปของตัวเงิน เช่น บัญชีเงินสด บัญชีรายรับ รายจ่าย บัญชีแต่ละชนิดก็กล่าวผู้บริหารจะนำไปใช้ได้จะต้องขึ้นอยู่กับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

2.2 การวัดปริมาณเชิงกายภาพ (Physical quantity measurement) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏเป็นจำนวน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

2.3 การวัดคุณภาพการผลิต (Product quality) คุณภาพการผลิตสามารถควบคุมได้ด้วยวิธีการ การควบคุมด้วยแผนภูมิควบคุม (Control chart) ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก แผนภูมิจะมีลักษณะเป็นภาพที่แสดงถึงความเบี่ยงเบนในคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยวิธีการสุ่มเพื่อตรวจสอบคุณภาพว่าเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงใด

2.4 การวัดด้วยเวลา (Measurements of time) คุณภาพและปริมาณสามารถควบคุมด้วยเวลา โดยอาจใช้นาฬิกาจับเวลาในการปฏิบัติงาน การควบคุมด้วยแผนภูมิของแกนต์ (Gantt chart)

2.5 การวัดเจตคติ (Attitude measurements) ความต้องการของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เจตคติในการทำงานของคนอาจวัดได้จากการร้องทุกข์ การลาออก และการขาดงาน ของบุคคลในหน่วยงาน ฉะนั้นเพื่อป้องกันมิให้บุคลากรมีเจตคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน หน่วยงานจึงควรสำรวจความรู้สึกหรือความนึกเห็นของบุคคลในหน่วยงานเสมอ ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขเจตคติและขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการจัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ข้อมูลที่รวบรวมได้จะต้องมีเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรงและมีหน่วยการวัดที่ชัดเจน จึงจะทำให้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมประสิทธิภาพของงานสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ การวัดจากสิ่งที่วัดได้ซึ่งอาจเป็นน้ำหนัก ระยะทาง จำนวนชิ้น และหน่วยการวัดอื่น ๆ อีกลักษณะหนึ่งเป็นการวัดจากสิ่งที่วัดไม่ได้ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ คุณธรรม ความคิด และสมรรถภาพของมนุษย์ ถ้าผู้บริหารสามารถวัดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ก็จะช่วยให้การควบคุมการดำเนินงานและการแก้ไขอุปสรรค ปัญหาและความบกพร่องต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้ผลงานตามที่ต้องการ

3. ขั้นตอนการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ผลงานกับมาตรฐานเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยมาตรฐานเป็นผลงานที่ได้กำหนดขึ้นไว้โดยคาดว่าจะสามารถปฏิบัติหรือกระทำให้เป็นผลสำเร็จได้ ส่วนผลงานเป็นผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจสูงกว่ามาตรฐาน เท่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐานก็ได้ โดยวิธีของการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมมุ่งหวังที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จโดยพยายามทำให้ผลงานกับมาตรฐานมีความใกล้เคียงกัน

เป็นที่ยอมรับกันโดยแน่นอนว่าการกระทำใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องมีความผิดพลาดเกิดขึ้นไม่มากก็น้อย เช่นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานผลงานที่เกิดขึ้นอาจเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังเสมอมาบ้างน้อยบ้างตามแต่กรณี ซึ่งความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้นอาจไม่อยู่ในความสนใจที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ถ้าความเบี่ยงเบนมีมากก็เป็นที่น่าเชื่อว่า จะต้องได้รับการพิจารณาเพื่อแก้ไข เพราะถ้าทิ้งไว้จะสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานได้

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานเป็นขั้นตอนที่มีความยุ่งยากอยู่บางครั้งที่มีมาตรฐานหรือเป้าหมายของกิจกรรมบางชนิดยากแก่การกำหนด และเมื่อปฏิบัติกิจกรรมนั้นแล้วการที่จะให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้นั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยากยิ่ง โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิด และทัศนคติของคน ความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์สุจริตตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน บางครั้งอยู่ในลักษณะคลุมเครือไม่แจ่มชัด

4. ขั้นตอนการปฏิบัติการแก้ไข ถ้าการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานอยู่ในลักษณะอันเป็นที่พึงพอใจ การปรับปรุงแก้ไขก็คงไม่จำเป็นต้องมี แต่ถ้าผลของการเปรียบเทียบมิได้อยู่ในลักษณะที่พึงพอใจ เมื่อนั้นจะต้องมีการแก้ไขเกิดขึ้น สิ่งที่จะต้องแก้ไขคือความเบี่ยงเบนอันเกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานซึ่งอาจมีมากบ้างน้อยบ้าง เพื่อให้ผลงานอยู่ในระดับที่เป็นมาตรฐาน หรือใกล้เคียงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

การแก้ไขความเบี่ยงเบนของการปฏิบัติงานอาจทำได้หลายวิธี เช่น การปรับแผนใหม่หรือการเสริมแต่งวัตถุประสงค์ การเพิ่มบุคคลในการปฏิบัติงาน การคัดเลือกและการฝึกอบรมบุคคลเพื่อการปฏิบัติงาน การอธิบายงาน การปรับปรุงการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร การปรับปรุงวิธีการบริหารงาน แก่อย่างใดก็ตามการแก้ไขควรจะต้องเป็นไปตามสภาพของปัญหาทั้งนี้

4.1 การปรับแผน บางครั้งมาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่เป็นจริงและไม่สามารถนำไปใช้กับทรัพยากรของหน่วยงาน และการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นได้

ถ้าเราไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงองค์การหรือหน่วยงานทั้งหมดได้ เราก็คงทำได้แค่ทำ มาตรฐานนั้นเป็นมาตรฐานที่ต่ำลงเพื่อให้การดำเนินงานสามารถเป็นไปได้ ในทำนองเดียวกันแทนที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เราอาจจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนนโยบาย กระบวนการและวิธีการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น

4.2 ปรับปรุงการคัดเลือกและการฝึกอบรม ถ้าปัญหาเกิดจาก คุณภาพของคนในหน่วยงาน จะมีการดำเนินงาน 2 ลักษณะโดยฝ่ายบริหารคือ ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และปรับปรุงการฝึกอบรมบุคคลในหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การจ้างบุคคลที่มีศักยภาพน้อยเข้ามาทำงานอาจยากที่จะฝึกให้มีความสามารถ สมบูรณ์และใช้งานได้อย่างเต็มที่ได้ ฉะนั้นก่อนที่จะจ้างบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จึงควรพิจารณาถึงความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างแท้จริง ไม่เล่นพรรคเล่นพวกในการว่าจ้าง การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการที่มีหลายขั้นตอนและแตกต่างกันไปตามชนิดและลักษณะของหน่วยงาน เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ หรือพิจารณาจากลักษณะท่าทาง

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ เพื่อปรับเปลี่ยนความคิด และพฤติกรรมของบุคคลให้อยู่ในทิศทางที่ฝ่ายบริหารต้องการ การฝึกอบรมทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกการรับรู้ การประชุมสัมมนา การแสดงบทบาท

4.3 การปรับปรุงวิธีการจูงใจ การจูงใจเป็นกระบวนการที่มีความละเอียดซับซ้อน โดยมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน และความพยายามของฝ่ายบริหาร ในอันที่จะสนองความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของคนเหล่านั้นมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการของฝ่ายบริหาร

4.4 การปรับหน่วยงาน ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขคือปัญหาการจัดหน่วยงานและการมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานให้กับบุคคลซ้ำซ้อนกัน จนบุคคลที่ปฏิบัติงานไม่แน่ใจว่าหน้าที่แท้จริงของตนคืออะไร จะต้องขึ้นกับใคร และบางครั้งบุคคลได้รับแค่หน้าที่ แต่ขาดอำนาจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ลักษณะดังกล่าวแล้วนั้นเป็นมูลเหตุที่แสดงถึงการจัดหน่วยงานที่ไม่ดีหรือไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ฉะนั้นฝ่ายบริหารจะต้องพยายามปรับปรุงหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานได้ การปรับหรือการพัฒนาหน่วยงานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้มีความแน่นอนชัดเจน มอบหมายทั้งอำนาจหน้าที่ พยายามทำให้สายการบังคับบัญชาเป็นเอกภาพ จัดหน่วยงานที่ไม่มีความจำเป็นออก และที่สำคัญจะต้องปรับหน่วยงานให้สามารถเข้ากับสภาวะการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ดวลย์ วรเทพพิพจน์ (2527 : 26 - 27) ให้ความเห็นว่าหลักของการควบคุมงานมีดังนี้

1. หลักทั่วไป

1.1 หัวหน้างานจะต้องพิจารณาหาทางควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครบถ้วน ไม่ปล่อยปละละเลย

1.2 เมื่อกำหนดว่า ควบคุมสิ่งใดแล้วจะต้องพิจารณาว่าจะใช้อะไร เป็นเกณฑ์และมีวิธีการควบคุมอย่างไร

1.3 การควบคุมตามข้อ 1.2 จะต้องมีการ เก็บและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และนำมาตีความหมาย

1.4 สิ่งที่จะควบคุมมีอยู่มากมายและมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน จะควบคุมมากน้อยเพียงใด แล้วแต่ความจำเป็นและเหมาะสม

1.5 การควบคุมผู้อื่นให้โดยลงนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่า ตนควรจะทำงานให้สำเร็จได้แค่ไหน และตนจะทำงานให้สำเร็จจริงได้เพียงใด ในขณะเดียวกันก็ต้องกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติควบคุมตนเองด้วย

1.6 การควบคุมจะง่ายและสำเร็จผลดีกว่า ถ้าหัวหน้างานเลือกผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ความสามารถ จัดฝึกอบรมเขาและมอบอำนาจการตัดสินใจให้เขาทำงานโดยอิสระตามสมควร ไม่ควรเข้าไปแทรกแซงเมื่อมอบอำนาจไปแล้ว เว้นแต่ในกรณีที่เขาคือต้องการความช่วยเหลือ

1.7 หัวหน้างาน ควรเน้นที่การควบคุมผลงาน ไม่ควรเข้าไปควบคุมรายละเอียดในการทำงานมากนัก

1.8 การควบคุมงานควรมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่งานและผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ไม่ควรเป็นการจับผิดผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

2. หลักสำคัญ คือ กระบวนการควบคุมงาน ขั้นตอนที่สำคัญของการควบคุมงานมีดังนี้

2.1 การกำหนดว่าจะควบคุมอะไรบ้าง

2.2 การกำหนดเป้าหมายของงาน หรือมาตรฐานที่ต้องการไว้แน่นอน ซึ่งจะต้องมีทางสำเร็จและสามารถวัดผลได้

2.3 กำหนดตัวผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

2.4 กำหนดวิธีการควบคุม ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การตรวจงาน การรายงาน การกำหนดมาตรฐานของงาน การขออนุมัติก่อนลงมือปฏิบัติ การกำหนดแผนตาราง และกำหนดการ การกำหนดงบประมาณ การควบคุมงานโดยใช้ระบบการปฏิบัติงาน

2.5 ทำการวัดสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปจริง

2.6 นำข้อ 2.2 มาเปรียบเทียบกับข้อ 2.5

2.7 ผลต่างที่เกิดขึ้นหากเป็นผลในทางลบ จะต้องพิจารณาหาทางแก้ไข หากเป็นผลในทางบวกจะต้องพิจารณาหาทางส่งเสริมให้มากขึ้น

5.9 สภาพการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ กล่าวคือ นักเรียนมีคุณภาพ ซึ่งหมายถึงนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรนั้น เป็นผลผลิตที่เกิดจากการประสานการดำเนินงานของกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ 3 กระบวนการ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ และกระบวนการเรียนการสอน

ในกระบวนการบริหารนั้น การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็น มาตรการหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 1 - 54) ได้กำหนดแนวปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักการ การควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนจะบังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพควรมีการดำเนินงานดังนี้

1.1 เป็นการดำเนินงานที่เป็นระบบควบคุมกันไปทั้งผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 เป็นกิจกรรมที่มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนอย่างเป็น กระบวนการตามขั้นตอนที่กำหนด

1.3 เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีขั้นตอน 3 ขั้น คือ

1.3.1 ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน

1.3.2 ขั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน

1.3.3 ขั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.4 เป็นการดำเนินงานที่ใช้สื่อ เครื่องมือ บุคลากรและวิธีการที่ เหมาะสมตามสภาพของท้องถิ่น

2. การจูงใจการ

หลักการสำคัญของการควบคุมงาน ก็คือ กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเน้นบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย โดยมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่คุณภาพของนักเรียนเป็นประการสำคัญ

สำหรับแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการจัดองค์กร ในการควบคุมงานในโรงเรียน ประถมศึกษาในปัจจุบันก็คือ การจัดองค์กร โดยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชาได้ทำงานควบคู่กันไปในลักษณะประสมประสานสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสทราบและแก้ไขปัญหาร่วมกันได้เป็นอย่างดี และยังเป็นการส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และความเชื่อมั่นในการทำงานอีกด้วย

2.1 รูปแบบการจัดองค์กร อาจจะทำได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ลักษณะของงานและสภาพของแต่ละท้องถิ่น โดยควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติด้วย ซึ่งได้เสนอเป็นตัวอย่างดังนี้

2.1.1 การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับ จากโรงเรียนถึง
ชั้นเรียน

2.1.2 การควบคุมปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 วัน/ 1 ชั้น

2.1.3 การรายงานผล กำหนดการรายงานผลการระบบ และรายงานโดยให้ระบบการจัดส่งข้อมูลประจำภาคเรียนตามแผนควบคุมจากห้องเรียนถึงโรงเรียน

3. กระบวนการ

กระบวนการควบคุมงานเป็นขั้นตอนการดำเนินงานของบุคลากรในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการควบคุมซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ขั้นตอนกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ในการปฏิบัติการขั้นนี้จำเป็นต้องมีสื่อ เครื่องมือ ตลอดจนวิธีการ เพื่อให้โรงเรียนได้พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เช่น แบบบรรยายงาน แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ แผนภูมิ ปฏิทินกำหนดงาน ชุดฝึกอบรม ชุดประกอบการสอน บทบาทสมมติ การสาธิต เทคนิคการประชุม

3.2 ขั้นตอนเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน ขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติการควบคุม ซึ่งมีความสลับซับซ้อนมากกว่าขั้นตอนอื่น เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย ประกอบด้วยกิจกรรมที่จำเป็นหลายชนิด ต้องนำเอาทรัพยากรและเทคนิควิธีการมาใช้ให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพและจะต้องใช้เวลายาวนาน จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.1 หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมงาน

3.2.1.1 ผู้รับผิดชอบในการควบคุมงานจะประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ที่บังคับบัญชา

3.2.1.2 ขอบเขตของการปฏิบัติการ ในขั้นตอนนี้ก็คือ การควบคุม ติดตาม และนิเทศ ให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือที่ได้ตกลงร่วมกันไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.1.3 ภารกิจในการปฏิบัติการควบคุม ติดตาม นิเทศงาน มีดังนี้คือ การนิเทศงาน การควบคุมคุณภาพของงาน การสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3.2.2 วิธีการควบคุมงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีคือ

3.2.2.1 การควบคุมโดยทางอ้อม เช่น การให้รายงาน การให้กรอกแบบสอบถาม แบบสำรวจ การให้เสนอผลงาน

3.2.2.2 การควบคุมโดยตรง ได้แก่ การออกไปดำเนินการควบคุมโดยตรงเป็นหมู่คณะหรือเป็นบุคคล

3.2.3 ชั้นในการควบคุม แบ่งออกเป็น 2 ชั้นตอน คือ

3.2.3.1 ชั้นเตรียมการควบคุม ได้แก่ การกำหนดงานที่จะทำแบ่งงานรับผิดชอบ ทำความเข้าใจงาน วัตถุประสงค์ ขั้นตอนของแผนงาน โครงการให้ชัดเจน มอบหมายสั่งการและทำความเข้าใจคำสั่งการ ร่วมตกลงในระบบการเก็บข้อมูล

3.2.3.2 ชั้นปฏิบัติการควบคุมงาน ได้แก่ การพบหัวหน้าหน่วยงาน แบ่งหน้าที่ปฏิบัติการตามข้อตกลง ประมวลผลการควบคุม ติดตาม เสนอแนะทางแก้ไข

3.2.4 บทบาทของผู้ควบคุม ในการปฏิบัติการควบคุมงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

3.2.4.1 ประชุมคณะครูเพื่อชี้แจงนโยบายและ
ติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 1 ครั้ง/เดือน

3.2.4.2 นิเทศภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
สังเกตการสอนของครู 1 ครั้ง/สัปดาห์

3.2.4.3 ประชุมทางวิชาการ 1 ครั้ง/เดือน

3.2.4.4 ปฏิบัติงานนอกสถานที่ไม่เกิน 5 วัน/เดือน

3.2.4.5 จัดอาคารสถานที่บริเวณโรงเรียนให้เอื้อ
อำนวยความสะดวกการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกวัน

3.2.4.6 สรุปผลการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานชั้นค่า
และส่งข้อมูลย้อนกลับให้ครูทราบ 1 ครั้ง/เดือน

3.3 ชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของ
กระบวนการควบคุมงาน ประกอบด้วยกิจกรรมใหญ่ ๆ 2 กิจกรรม

3.3.1 การประเมินผล เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน
เพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติงานอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร มีการปฏิบัติงาน
บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุง กระบวนการควบคุม
งานทุกขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป ขั้นตอนการประเมินผลมีดังนี้

3.3.1.1 การกำหนดขอบข่าย วัตถุประสงค์และ
เป้าหมายของการประเมิน ในการประเมินผลแต่ละครั้ง ควรกำหนดขอบข่าย วัตถุประสงค์
และเป้าหมายของการประเมินให้ชัดเจน ซึ่งจะเหมือนกรอบของการปฏิบัติงานโดยกำหนด
จากนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจ ขอบเขต ของการกำกับ ติดตามและ
นิเทศการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากนั้น นำมาวิเคราะห์และกำหนดเป็นรายละเอียด
ขอบเขตของการประเมินผลในครั้งนั้น ๆ พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ
การประเมินให้ชัดเจนด้วย

3.3.1.2 การวางแผนและสร้างเครื่องมือ ได้แก่
กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการปฏิบัติ กำหนดหัวข้อที่และความรับผิดชอบของผู้ประเมิน
กำหนดวิธีการและเกณฑ์ในการประเมินผล จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล กำหนด

แนวทางการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดรูปแบบการสรุปผลและรายงานผล

3.3.1.3 ทำเนิการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการ
ประเมินที่กำหนดไว้ในข้อ 3.3.1.2

3.3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล อาจทำได้โดยการ
วิเคราะห์ตามวิธีการสถิติการพรรณาเปรียบเทียบ จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเปรียบ
เทียบกับ เกณฑ์ความวัดคู่ประสงคที่กำหนดไว้เพื่อสรุปผลการประเมิน

3.3.1.5 การรายงานผลการประเมิน ซึ่งอาจจะ
รายงานด้วยวาจาและด้วยลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

3.3.2 การรายงานผล การรายงานผลเป็นการสรุปผลการ
ปฏิบัติงานการควบคุมทุกด้านรายงานให้ผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน
ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลจากรายงานผล
ไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติการควบคุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การรายงาน
ผลมีขั้นตอนดังนี้

3.3.2.1 ขั้นรวบรวมข้อมูล ผู้ทำรายงานต้องรวบรวม
ผลงานทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้

3.3.2.2 ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การจึกหมวดหมู่
ของข้อมูลทีรวบรวมและตรวจสอบแล้ว การเปรียบเทียบข้อมูลกับข้อมูลเดิม การแปลผลข้อมูล

3.3.2.3 ขั้นสรุป อภิปราย และจัดทำข้อเสนอแนะ
ได้แก่ การสรุปผลงานกิจกรรมโดยส่วนรวมทั้งหมวดทุก ๆ ด้าน การอภิปรายผลโดยส่วนรวม
การจัดทำข้อเสนอแนะ

3.3.2.4 ขั้นทำบันทึก จึกทำเอกสาร ได้แก่ การ
บันทึกผล การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะลงในแบบรายงาน การเก็บรายงาน
เข้าระบบเก็บข้อมูล การเลือกเนื้อหาที่จะพิมพ์เผยแพร่

3.3.2.5 ขั้นเสนอรายงานเผยแพร่ ได้แก่ การส่ง
แบบรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ นำข้อมูลมาสรุปผลเผยแพร่ การแจกเอกสารแบบปลิว

5.10 ผลกระทบของการควบคุมงานที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล การควบคุมงานโดยหลักการแล้วควรจะก่อประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ แต่ในทางปฏิบัติมีบุคคลบางคนเมื่อถูกควบคุมแล้วทำให้เขาเกิดความไม่พึงพอใจและอาจมองไปในลักษณะการจับผิด ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529 : 126) กล่าวว่า การควบคุมอาจเกิดผลเสียได้ดังนี้

1. ผลเสียต่อขวัญของคณงาน คณงานอาจมีความรู้สึกไม่พอใจ มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อหัวหน้าของตน และกระทำการต่อต้านหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อฝ่ายบริหาร
2. ขาดความสนใจในงานที่ทำ พนักงานบางคนเมื่อถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดจะแสดงความไม่พอใจ ทำให้เขาทำงานเพียงเพื่อให้งานผ่านพ้นมือหรือพ้นหน้าที่เขาไปเท่านั้น เขาอาจไม่มีอารมณ์และจิตใจในการปฏิบัติงาน
3. อคติการขาดงาน และการหมุนเวียนของพนักงานจะสูง และอาจทำให้พนักงานเกิดความเฉื่อยชาที่จะทำงาน เขาอาจทำงานในช่วงที่เจ้าหน้าที่มาคอยตรวจสอบ หรือทำงานเฉพาะก่อนหน้าหัวหน้างาน หรือเฉพาะเวลาใกล้ ๆ ที่จะพิจารณาความดีความชอบ
4. การรวมกลุ่มอาจเกิดขึ้น พนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเป็นกลุ่ม เรียกร้องสิทธิรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน ฯลฯ เมื่อเขาเห็นว่าจะได้ประโยชน์จากการรวมพลั้งนั้น ๆ เช่น เพื่อต่อรองเรื่องการกำหนดนโยบายในการทำงาน การกำหนดค่าจ้าง และการจัดสวัสดิการ
5. ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่แคบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เขาจะทำงานตามถึงตามงานที่รับมอบหมาย ไม่สนใจที่จะคิดริเริ่ม ไม่สนใจในเรื่องคุณภาพของงานและไม่สนใจในกิจกรรมอื่น ๆ ขององค์การ
6. อาจทำให้มีการบิดเบือนรายงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลตามที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ต้องการ ดังนั้นรายงานจึงเขียนไม่ตรงกับความเป็นจริง

5.11 การปรับปรุงให้ระบบการควบคุมมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา การขาดงาน การไม่สนใจที่จะทำงาน การมาสาย และอื่น ๆ ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529 : 127) กล่าวว่า การปรับปรุงระบบการควบคุมควรปรับปรุงดังนี้

1. ควรจะให้พนักงานเจ้าหน้าที่ควบคุมตนเอง โดยตั้งจุดมุ่งหมายของงานไว้และให้เขาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความ เป็นไปไค้ของจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ เช่น มีคนงานเพียงพอ มีวัสดุพร้อม
2. กำหนดจุดควบคุมอย่างเหมาะสม ควบคุมเฉพาะจุดสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จตามแนวทางที่กำหนด
3. ใช้วิธีการควบคุมที่ค่อนข้างง่าย พยายามลดระเบียบวิธีการที่ ไม่จำเป็น
4. ควรอธิบายถึงสาเหตุและความจำเป็นของการควบคุม เพื่อให้เขา เข้าใจ
5. ถ้าเป็นไปได้ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการควบคุม
6. ถ้าเป็นไปได้ควรมอบหมายงานและกระจายอำนาจ โดยควบคุมเพียง กว้าง ๆ พยายามให้พนักงานรู้สึกถูกควบคุมน้อยลง
7. ต้องมีข้อมูลป้อนกลับคืนแก่พนักงาน เพื่อส่งเสริมและช่วยกันควบคุม ตัวเอง โดยข้อมูลจะถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพงศ์ สิริเชต (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการบริหาร งานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 371 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กับครูใหญ่ที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีการ ควบคุมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมาน ลิมป์เทวคุณ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนราธิวาส โดยใช้ครูใหญ่ 114 คน ครู 248 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กับครูใหญ่ที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีการควบคุมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป และน้อยกว่า 5 ปี มีการควบคุมงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประเสริฐ ขาวงษ์ (2524 : 89 - 90) ได้ทำการวิจัยปัญหาในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่ จำนวน 476 คน ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี และสูงกว่า 10 ปี มีการควบคุมงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มีศักดิ์ ว่องประชาคุณ (2526 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมูลนิธิศุภประชาเขตตำบลเบญจลพบุรีประเทศไทย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารและครูของโรงเรียนมูลนิธิทั้ง 11 โรงเรียน รวม 332 คน ผลการวิจัยพบว่า การควบคุมงานในโรงเรียนยังมีปัญหาคือ ยังไม่มีเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การควบคุมงานของบุคลากรในโรงเรียนทำได้ไม่ทั่วถึง การมอบอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาในการควบคุม การควบคุมงานของโรงเรียนใช้แบบประเมินการท างาน ระเบียบวินัยและคู่มือการปฏิบัติงาน

วัชรินทร์ แสงศัพท์ (2528 : 94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน 221 คน และครู 311 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีการปฏิบัติงาน การควบคุมงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วาสนา เกษม (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรม
 บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
 สมุทรสาคร โดยใช้ประชากรเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 111 คน ผลการวิจัยพบว่า
 ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่าขึ้นไป สามารถบริหารงานด้านการควบคุมงาน ได้ดีกว่า
 ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า งานสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร
 โรงเรียน คือการควบคุมการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 ผลการวิจัยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา
 คล้ายกัน คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานแตกต่างกันในเรื่องกระบวนการควบคุมงาน ผู้บริหารที่มี
 วุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีการปฏิบัติงานการควบคุมงานมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
 และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก มีการปฏิบัติงานการควบคุมงานมากกว่า
 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยกว่า

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 16 อำเภอ จำนวน 425 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 206 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามลำดับขั้นตอนดังนี้
 - 2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ของ ยามาเน (Yamane, 1970 : 580 - 581) โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ระดับ .05 จากประชากรทั้งสิ้น 425 คน จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 206 คน
 - 2.2 สุ่มจำนวนโรงเรียนโดยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ให้จำนวนโรงเรียนที่สุ่มได้คือตัวอย่างประชากร
 - 2.3 ใช้สัดส่วนร้อยละระหว่างกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่คำนวณได้ในข้อ 2.1 มากำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในทุกอำเภอจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอ ดังรายละเอียดตามตาราง 1
 - 2.4 ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

ตาราง 1 จำนวนประชากรและการสุ่มตัวอย่าง แยกตามรายละเอียดเป็นอำเภอ

ลำดับที่	อำเภอ	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1.	พระนครศรีอยุธยา	33	16
2.	ท่าเรือ	26	13
3.	นครหลวง	22	11
4.	บางซ้าย	17	8
5.	บางไทร	34	16
6.	บางบาล	27	13
7.	บางปะหัน	33	16
8.	บางปะอิน	34	16
9.	บ้านแพรก	8	4
10.	ผักไห่	21	10
11.	ภาชี	26	13
12.	มหาราช	22	11
13.	ลาดบัวหลวง	26	13
14.	วังน้อย	30	14
15.	เสนา	35	17
16.	อุทัย	31	15
รวม		425	206

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามกระบวนการควบคุมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือ หรือเอกสารต่าง ๆ
เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม แล้วปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อวางแผนดำเนินการ
2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
หรือนำมาดัดแปลงเป็นเครื่องมือที่สอดคล้องกับการวิจัย ครั้งนี้
3. นำผลการศึกษาค้นคว้าจากข้อ 2 มาเขียนสร้างคำถามในแบบสอบถามที่จะศึกษา
กระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ชั้น คือ ชั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ชั้นเก็บข้อมูลระหว่าง
การปฏิบัติงาน ชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating
scale) ซึ่งสร้างโดยใช้วิธีของลิเกอ์ท (Likert) จำนวน 60 ข้อ
4. การให้คะแนนข้อคำถาม การตรวจให้คะแนนข้อคำถาม ผู้วิจัยได้กำหนดตาม
คำแนะนำของนักสถิติของตัวเลือกที่เป็นคำตอบดังนี้

ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับการปฏิบัติมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับการปฏิบัติปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน
5. การแปลความหมายของข้อมูล เกณฑ์ประเมินกระบวนการควบคุมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียน ใช้แนวคิดในการประเมินค่าระดับการปฏิบัติงานของ ประสิทธิ์ จำปาไทย
(2530 : 29 - 30) ดังนี้

- 1.00 - 1.49 มีการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมงานน้อยที่สุด
- 1.50 - 2.49 มีการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมงานน้อย
- 2.50 - 3.49 มีการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมงานปานกลาง
- 3.50 - 4.49 มีการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมงานมาก
- 4.50 - 5.00 มีการปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมงานมากที่สุด

6. หาความเที่ยงตรงโดยหาความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity)

โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร การศึกษา จำนวน 5 ท่าน คือ รศ.ทวีรุจน์ หอมเย็น ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร นายถวิล สมานมิตร อาจารย์ใหญ่โรงเรียน วัดเทพศิณาราม สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นายสุรสิทธิ์ สระน้ำ ประธานกลุ่มโรงเรียนหนองขนาก สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นายพิทยา จันดาไชย หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอภาชี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นายสุชาติ กันหยง ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พระนครศรีอยุธยา ช่วยตรวจและแก้ไขให้ได้แบบสอบถามที่มีความถูกต้อง ชัดเจน และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เกณฑ์การพิจารณาตัดสินความเที่ยงตรง บิดเกณฑ์ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้มีประสบการณ์ ทางการบริหารการศึกษา 5 ท่าน ที่มีความคิดเห็นตรงกัน

7. หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ ใช้เทคนิคร้อยละ 25 ของกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ และทำการทดสอบโดยใช้ค่าที (t - test) ข้อคำถามที่มีค่าที่คำนวณได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ถือว่ามีอำนาจจำแนกสูงอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ (อยู่ในภาคผนวก)

8. นำแบบสอบถามไปตรวจแก้ไข แล้วไปทดสอบใช้กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่จังหวัดสระบุรี จำนวน 50 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.971 (อยู่ในภาคผนวก)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อขอความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. ส่งแบบสอบถามและหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่มีผู้บริหารเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้แจกแบบสอบถามไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม
3. ไปรับแบบสอบถามคืนจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดังกล่าวด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งหมด ร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างได้ส่งมาคำเนินการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้ทำสมบูรณ์มาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
2. นำแบบสอบถามที่ให้คะแนนแล้วมาจัดเป็นกลุ่ม ดังนี้
 - 2.1 แยกตามวุฒิของผู้บริหารโรงเรียน 2 ระดับ คือ
 - 2.1.1 คุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป
 - 2.1.2 คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 2.2 แยกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน 2 ระดับ คือ
 - 2.2.1 ประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป
 - 2.2.2 ประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยการทดสอบค่าที
(t - test)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ ใช้สูตร
(วิเชียร เกตุสิงห์. 2524 : 137 - 138)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{n}}}$$

เมื่อ	t แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา
$\bar{X}_H$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนสูง
$\bar{X}_L$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
S_H^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนสูง
S_L^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละกลุ่ม

1.2 หากความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา
(α - Coefficient) ใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ.
2524 : 171 - 176)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
 n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
 s_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 s_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

2.1 หากค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตร (Ferguson.
1971 : 45)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
ใช้สูตร (Ferguson. 1971 : 62)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ คะแนน
$\leq \bar{x}^2$		แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\leq x)^2$		แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
N		แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2.3 ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม
ใช้สูตร (ลัวัน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2524 : 79 - 98)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

โดยชั้นของความเป็นอิสระของการแจกแจงนี้

$$df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{(S_1^2/n_1)^2}{n_1 - 1} + \frac{(S_2^2/n_2)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t - distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่หนึ่ง
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่สอง
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่หนึ่ง
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่สอง
	n_1	แทน	จำนวนคนในกลุ่มที่หนึ่ง
	n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มที่สอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามคุณวุฒิและประสบการณ์ในการบริหารงาน

เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล

การแปลความหมายของข้อมูลพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 1.00 - 1.49 หมายถึง การปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานน้อยที่สุด
- 1.50 - 2.49 หมายถึง การปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานน้อย
- 2.50 - 3.49 หมายถึง การปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานปานกลาง
- 3.50 - 4.49 หมายถึง การปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานมาก
- 4.50 - 5.00 หมายถึง การปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานมากที่สุด

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน
N	แทน	จำนวนผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t - distribution)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.1 ศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายคำ
งัดตาราง 2

ตาราง 2 ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน
เป็นรายคำ

คำที่	กระบวนการควบคุมงาน	ระกัมการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
1	ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน	3.850	0.425
2	ขั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน	3.727	0.459
3	ขั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.927	0.451
	เฉลี่ย	3.825	0.421

จากตาราง 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเฉลี่ยมีการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานมาก และจากการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละคำพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ขั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน ขั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานมากทุกขั้นตอน

1.2 ศึกษากระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ขั้นกำหนด
เกณฑ์มาตรฐานของงานเป็นรายข้อ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานเป็นรายข้อ

ข้อที่	ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน	ระดับการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
1	จัดทำข้อมูล/แผนภูมิแสดงผลลัพธ์ทางการเรียน ของนักเรียน	4.082	0.673
2	กำหนดตารางพื้นที่ความรับผิดชอบในการควบคุม การปฏิบัติงาน	3.728	0.704
3	จัดทำปฏิทินการควบคุมงานทุกประเภทในโรงเรียน	3.817	0.727
4	แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างแบบสอบถามปัญหาและ อุปสรรคในการบริหารงาน	3.135	0.884
5	ร่วมกับคณะครูในโรงเรียนจัดทำแบบรายงานผล การปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ	3.780	0.698
6	หาข้อบกพร่องในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน	3.944	0.659
7	ตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการวางแผนงาน/ โครงการ การควบคุมงานของโรงเรียน	4.122	0.649
8	รวบรวมข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับบุคลากร ทรัพยากรในการจัดทำโครงการควบคุมงาน	3.710	0.633
9	ประชุมคณะกรรมการเพื่อชี้แจงนโยบายการติดตามการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน 1 ครั้ง/เดือน	4.053	0.706

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน	ระดมการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
10	เข้าร่วมประชุมทางวิชาการอย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน	3.622	0.788
11	ไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ไม่เกิน 5 วัน/เดือน	3.391	1.070
12	จัดการสถานที่บริเวณโรงเรียนให้อ่าน ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทุกวัน	3.972	0.705
13	กำหนดมาตรฐานของงานโดยพิจารณาจาก สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ	4.011	0.686
14	กำหนดมาตรฐานของงาน โดยคำนึงถึงเนื้อหา วัตถุประสงค์ รูปแบบของการปฏิบัติงาน	3.978	0.641
15	ทดลองใช้มาตรฐานของงานทุกครั้งก่อนนำไป ใช้จริง	3.681	0.797
16	ประเมินผลมาตรฐานของงานเป็นระยะ เพื่อ ปรับปรุงให้ดีขึ้น	3.739	0.711
17	มีงานวิชาการ เป็นภารกิจหลักในการบริหาร โรงเรียน	4.360	0.705
18	ศึกษา ค้นคว้า กระบวนการควบคุมงานและ ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องจนสามารถปฏิบัติได้	3.881	0.712
19	จัดทำหลักฐานการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70	3.973	0.687

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน	ระดั้มการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
20	กำหนดเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มวิชาทักษะไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ทุกชั้นเรียน	4.320	0.606
	เฉลี่ย	3.845	0.438

จากตาราง 3 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการควบคุมงานในเรื่องการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสร้างแบบสอบถาม ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงาน (ข้อ 4) และการออกไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ไม่เกิน 5 วัน/เดือน (ข้อ 11) ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่นมีการควบคุมงานในระดับมาก

1.3 ศึกษากระบวนการ ควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ชั้นเก็บ
ข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานเป็นรายข้อ ดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการ ควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานเป็นรายข้อ

ข้อ	ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
1	รวมวางแผนให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมนักเรียน	3.917	0.612
2	ตรวจสอบการเตรียมการสอน และการสอนของครูให้เต็มเวลาและเต็มหลักสูตร	4.151	0.631
3	จัดเก็บข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานของครู เขาระบบข้อมูล	3.596	0.731
4	ปฏิบัติงานตามแผนการ ควบคุมงานและบันทึกผลลงแบบบันทึกการ ควบคุมงาน	3.587	0.731
5	สังเกตสำรวจ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการให้ครูแต่ละคนกรอกข้อมูล	3.289	0.872
6	จัดประชุมสัมมนาครูในโรงเรียนเพื่อทราบปัญหาและความต้องการ	3.844	0.702
7	รวบรวมปัญหาและความต้องการ บันทึกลงในแบบสรุปโดยเรียงลำดับความสำคัญ	3.403	0.822
8	ร่วมประชุมกับคณะครู เพื่อตัดสินใจเลือกกิจกรรมการ ควบคุมงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหา	3.967	0.669

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
9	เผยแพร่กิจกรรมการควบคุมงาน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น แผนปลิว บ้ายนิเทศ หนังสือข่าว	3.185	0.849
10	รายงานผลการควบคุมงานต่อผู้บังคับบัญชา และแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ	3.450	0.839
11	เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาโดยใช้เอกสารหรือสิ่งพิมพ์	3.032	0.906
12	เลือกกิจกรรมการควบคุมงานที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของครู	3.830	0.658
13	จัดทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ	3.026	0.816
14	ให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่ครูทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม	3.783	0.669
15	เสนอข้อมูลที่ช่วยให้ครูสามารถวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาค้นตนเองได้	3.715	0.721
16	ประชุมก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อจัดครูเข้าชั้นเรียน	4.304	0.657
17	สำรวจและให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่มีปัญหาค้นต่าง ๆ	4.132	0.642
18	ควบคุม ดูแล ให้มีการอยู่เวรยาม รักษาอาคารสถานที่และทรัพย์สินของทางราชการ	4.439	0.616

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติงาน N = 206	
		χ	S.D.
19	ส่งเสริมให้กรรมการศึกษาของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียน	3.776	0.784
20	ดำเนินการแก้ปัญหาการขาดเรียนและการออกกลางคันของนักเรียน	3.987	0.734
	เฉลี่ย	3.719	0.734

จากตาราง 4 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการควบคุมงานในเรื่องการส่งแบบสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการให้ครูแต่ละคนกรอกข้อมูล (ข้อ 5) การรวบรวมปัญหาและความต้องการบันทึกลงในแบบสรุปโดยเรียงลำดับความสำคัญ (ข้อ 7) การเผยแพร่กิจกรรมการควบคุมงานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น แบนปลิว ป้ายนิเทศ หนังสือข่าว (ข้อ 9) การรายงานผลการควบคุมงานต่อผู้บังคับบัญชา และแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ (ข้อ 10) การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหาโดยใช้เอกสารหรือสิ่งพิมพ์ (ข้อ 11) และการจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ (ข้อ 13) ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่นมีการควบคุมงานในระดับมาก

1.4 ศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ชั้นเก็บข้อมูล
ระหว่างการปฏิบัติงานเป็นรายข้อ ดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา ชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นรายข้อ

ข้อที่	ชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน	ระกัมการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
1	นำผลการปฏิบัติงานของครู เป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่ การปรับปรุงและแก้ไขกระบวนการ ควบคุมงาน	3.797	0.667
2	ประชาสัมพันธ์ผู้ปกครองนักเรียนให้ เห็นความสำคัญ ในการส่งเด็กเข้าเรียน	4.082	0.700
3	คณะครูมีส่วนช่วยในกระบวน การ ควบคุมงานทุก ขั้นตอน	3.911	0.745
4	จัดทำแผน/โครงการ ควบคุมงานใ้ถูกต้อง ครอบคลุมงานบริหารทั้ง 6 งาน	4.157	0.725
5	ครูในโรงเรียนใ้ปฏิบัติงานตามแผนและโครงการ ที่กำหนดไว้อย่างมีระบบ	3.872	0.706
6	ประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสิ้นสุดโครงการ และนำไปใช้ในการวางแผนต่อไป	3.825	0.652
7	มีการใช้สื่อการเรียนการสอน เก็บบำรุงรักษา และควบคุม ดูแลใ้มีการใช้อย่างคุ้มค่า	3.853	0.687
8	สังเกตการสอนของครูและใ้คำแนะนำเพื่อใ้ การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.908	0.671
9	ดำเนินการวัดผลการ เรียนการสอนใ้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบและหลักการวัดผลการ ศึกษา	4.266	0.579

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
10	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการ เรียนรู้และหลักสูตร	4.000	0.645
11	เสนอแนะ นิเทศในการจัดทำและเก็บรวบรวมเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น สมุดหมายเหตुरายวัน ทะเบียนนักเรียน	4.083	0.679
12	มีการทำบัตรสุขภาพ ทะเบียนต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวนักเรียนจัดเก็บไว้อย่างมีระบบและเป็นปัจจุบัน	4.146	0.679
13	การวางแผนการใช้อาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.033	0.731
14	ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่ง	4.117	0.646
15	นำข้อมูลที่ได้จากการควบคุมงานมาวิเคราะห์ว่าบรรลุผลที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด	3.627	0.799
16	การประเมินผลงานของทนายที่จัดกิจกรรมของหลักสูตร นโยบายและแผนการศึกษาของชาติเป็นหลัก	4.087	0.607
17	ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ ๆ และต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ	3.752	0.723

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน	ระดมการปฏิบัติงาน N = 206	
		$\bar{X}$	S.D.
18	สรุปผลการควบคุมงานทุกด้านรายงานต่อผู้บังคับบัญชา	3.445	0.886
19	นำข้อมูลจากการรายงานผลการปฏิบัติงานของครูไปพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้	3.646	0.803
20	นำข้อมูล สรุปผลการควบคุมงานออกเผยแพร่แก่ผู้มาเยี่ยม ผู้สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	3.361	0.940
	เฉลี่ย	3.901	0.509

จากตาราง 5 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ข้อแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการควบคุมงานในเรื่อง สรุปผลการควบคุมงานทุกด้านรายงานต่อผู้บังคับบัญชา (ข้อ 18) และการนำข้อมูล สรุปผลการควบคุมงานออกเผยแพร่แก่ผู้มาเยี่ยม ผู้สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ (ข้อ 20) ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่นมีการควบคุมงานในระดับมาก

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร
โรงเรียน และจำแนกตามคุณวุฒิและประสบการณ์ในการบริหารงาน

2.1 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ดังตาราง 6

ตาราง 6 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร
โรงเรียนที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

ลำดับที่	กระบวนการควบคุมงาน	คุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป N = 160		คุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี N = 46		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน	3.854	0.412	3.837	0.465	0.23
2	ขั้นเก็บข้อมูลระหว่างการทำงาน	3.733	0.449	3.705	0.495	0.34
3	ขั้นแก้ไขปรับปรุงการทำงาน	3.947	0.456	3.855	0.562	1.02
	เฉลี่ย	3.845	0.406	3.799	0.473	0.60

จากตาราง 6 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
โดยส่วนรวมแล้วทั้งสองกลุ่มปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ

2.2 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี ดังตาราง 7

ตาราง 7 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี

คำนำ	กระบวนการควบคุมงาน	ประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป N = 170		ประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี N = 36		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน	3.858	0.427	3.812	0.408	0.61
2	ขั้นเก็บข้อมูลระหว่างการทำงาน	3.738	0.458	3.673	0.465	0.76
3	ขั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน	3.932	0.482	3.900	0.487	0.36
	เฉลี่ย	3.843	0.422	3.795	0.423	0.62

จากตาราง 7 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี โดยส่วนรวมแล้วทั้งสองกลุ่มปฏิบัติงานตาม
กระบวนการควบคุมงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษากระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ว่าได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานมากน้อยเพียงใด และเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน ว่าได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาที่อยู่ในอำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2531 จำนวน 206 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามกระบวนการควบคุมงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 60 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยยึดเนื้อหาจากกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์มาตรฐานของงาน ขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปรับปรุงการ

ปฏิบัติงาน หาความเที่ยงตรงเชิงพิสัย (Face Validity) ของแบบสอบถาม และหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้เทคนิคร้อยละ 25 ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ แล้วทำการทดสอบค่าที (t - test) หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.971

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีการทางสถิติดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐานการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ย การปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่างกัน ประสิทธิภาพต่างกัน โดยการทดสอบค่าที (t - test)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ขั้นตอนการเกณฑ์มาตรฐานของงาน ขึ้นเก็บข้อมูลระหว่างการทำงาน ขึ้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน มากทุกขั้นตอน
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ขั้นตอนการเกณฑ์มาตรฐานของงาน ขึ้นเก็บข้อมูลระหว่างการทำงาน ขึ้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ขึ้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ขึ้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน ขึ้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

การอภิปรายผล

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานมากเป็นผลเนื่องมาจาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดนโยบายด้านการบริหารโดยเน้นให้ทุกหน่วยงานใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน มีการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ นำวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการควบคุมงาน รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัด ถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อส่งผลการพัฒนาคุณภาพการควบคุมงานตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ความสำคัญของการบริหารโรงเรียนไว้ในอันดับสูง โดยกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาไว้ดังนี้ ให้หน่วยงานในระดับจังหวัดประชุมชี้แจงจุดเน้นในการดำเนินงาน การวางแผน การควบคุมงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อยึดถือปฏิบัติ จัดตั้งคณะกรรมการกลางเพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน ติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละระดับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 36 - 41) จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ขึ้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน ขึ้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน ขึ้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานมากทุกชั้นตอน

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปฏิบัติงานชั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน โดยปีงบประมาณเป็นการเป็นภารกิจหลักในการบริหารโรงเรียนมาก เป็นผลเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ในด้านคุณภาพของนักเรียน คือ นักเรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของนักเรียนทั้งหมด มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยกลุ่มทักษะ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ส่วนกลุ่มประสบการณ์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ลดอัตราการตกชั้นของนักเรียนให้เหลือโดยเฉลี่ยไม่เกินร้อยละ 2 เฉพาะชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ให้เหลือไม่เกินร้อยละ 7 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 46) จากเหตุดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามกระบวนการควบคุมงานชั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน โดยปีงบประมาณเป็นการเป็นภารกิจหลักในการบริหารโรงเรียนมาก

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานไม่แตกต่างกัน เนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแนวทางพัฒนามุคกลาง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามที่หน่วยงานต้องการ การพัฒนามุคกลางนี้ใช้วิธีการหลายอย่าง การฝึกอบรมระหว่างประจำการเป็นวิธีการหนึ่งที่กำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผล และสามารถนำไปปฏิบัติ อย่างได้ผล การส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณวุฒิสูงขึ้นโดยการศึกษาต่อทั้งภาคปกติและภาคนอกเวลา เพื่อให้บุคลากรที่จบการศึกษาแล้วได้นำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2529 : 14) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินการตามโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (คพศ.) โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการควบคุม กำกับ การบริหารงานของโรงเรียนดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการควบคุมงาน เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ เพื่อเสนอแนะ

แนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ เพื่อควบคุมคุณภาพของการดำเนินงาน ในระหว่างปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ ในการควบคุมงานจะมีจุดเน้นสำคัญ อยู่ที่ยุติวิสัยกิจกรรมและผลผลิต แต่ละค่านได้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลของการ ปฏิบัติเป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 19 - 20) จากเหตุผล ดังกล่าวนี้นี้จึงทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณวุฒิทั้งแก่ปริญญาศรีขึ้นไปกับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณวุฒิ ต่ำกว่าปริญญาศรี ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับผู้บริหาร โรงเรียนระดับประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานไม่แตกต่างกัน เป็นผลเนื่องมาจากการสรรหาบุคคล เพื่อแต่งตั้งหรือเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ใช้วิธีการสรรหาตามระบบคุณธรรม มีหลัก 2 ประการ คือ หลักความ สามารถ หลักความเสมอภาค (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 : 70) โดยให้ทดสอบความรู้ ความสามารถทั่วไป และความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง โดยการสอบข้อเขียน ประเมินผลงาน และประสบการณ์เดิม พิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการอบรมเพื่อประเมินบุคคล หลักสูตรการเข้าสู่อำนาจตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนกำหนดเนื้อหา ในเรื่องการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล เพื่อให้ผู้เข้าสู่อำนาจตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานการควบคุมงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 180 - 181) จากเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป กับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 4 ปี ปฏิบัติงานตามกระบวนการ ควบคุมงานไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงาน ขึ้นแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานมากที่สุด เป็นผลเนื่องมาจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมีมาตรการ

การรายงานผลการความคืบหน้าที่มีระบบ โดยดำเนินการทั้งในระดับจังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับจะต้องรายงานข้อสรุป เพื่อให้ผู้มีอำนาจได้รับทราบเพื่อหาทางช่วยเหลือสนับสนุน การรายงานผลมีลำดับขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและข้อเสนอแนะ บันทึกผล เสนอรายงานและเผยแพร่ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 26 - 28)

นอกจากนี้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ร่วมกับศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้ปฏิบัติงานด้านการนิเทศโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ภารกิจ ขอบข่าย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการความคืบหน้าอย่างละเอียด ให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานตามกระบวนการความคืบหน้าของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ในการนิเทศโรงเรียนนั้นได้ปฏิบัติงานเน้นขั้นตอนดังนี้ สำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทบทวนหาแนวทางแก้ปัญหา วางแผนกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงาน สร้างเครื่องมือในการนิเทศ ปฏิบัติงานการนิเทศ ประเมินผลและรายงานผลการนิเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2530 : 53 - 54)

จากมาตรการดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ทราบผลการปฏิบัติงาน ปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน แล้วนำข้อมูลจากการรายงานผลไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานตามกระบวนการความคืบหน้า ขั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
 - 1.1 ควรให้การอบรมในเรื่องวิธีการและขั้นตอนการเก็บข้อมูลระหว่างการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ปฏิบัติงานตามกระบวนการ

ความคุมงาน ขึ้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานใดคาดแนลงเล็กน้อยกว่าชั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานและชั้นแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน การให้การอบรมในเรื่องวิธีการและขั้นตอนในการเก็บข้อมูลระหว่างการควบคุมงาน จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การอบรมอาจขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาอื่น ๆ

1.2 ควรจัดให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาดูงานการควบคุม กำกับ บุคลากรระหว่างการปฏิบัติงาน ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีระบบการควบคุมงานที่ดี ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการควบคุมงาน โดยวิธีการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ ได้คาดแนลงเล็กน้อยกว่าข้ออื่น การศึกษาดูงาน จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาการควบคุมงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

2.1 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเท่านั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานทุกขั้นตอนอยู่ในระดับมาก เป็นผลมาจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จัดระบบการติดตามผลการควบคุมงานที่ดี ถ้าได้ศึกษาเรื่องนี้ให้กว้างขวางขึ้นในระดับชาติจะทำให้ทราบว่าโดยส่วนรวมแล้วผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้ปฏิบัติงาน ตามกระบวนการควบคุมงานมากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้พัฒนา ปรับปรุง กระบวนการควบคุมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน เช่น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ครูผู้สอน ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานตามกระบวนการควบคุมงานมากทุกขั้นตอน อาจเป็นผลมาจากการประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียนเข้าข้างตัวเอง ถ้าได้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องประเมินด้วย แล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันก็จะทราบความแตกต่างของการเปรียบเทียบ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการวิจัยต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีคิดอก. ทะเบียนบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ ฯ : ธนาคารพิมพ์, 2529.
- กิ่งกนก พิทยานุคุณ และสุนทรี จุฑา. การวางแผนและการควบคุมกำไรโดยใช้งบประมาณ.
กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- เคชา คงรุ่งเรือง. การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา. รายงานการวิจัย
พระนครศรีอยุธยา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2530.
อศส่าเนา.
- ถวัลย์ วรเทพพิพิธ. "การควบคุมงาน," การศึกษา กทม. ๕(๕) : 24 - 25 ;
พฤษภาคม 2527.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ :
ธนงศ์ศิลป์การพิมพ์, 2527.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ ฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2528.
- ประพัฒน์ จำปาไทย. "นักวิจัยรุ่น," ข่าวสารวิจัยการศึกษา. 6(4) : 29 - 30 ;
สิงหาคม - กันยายน 2530.
- ประเสริฐ ช่างษ์. ปัญหาในการบริหารงานของครูใหม่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด. ปรินูณานิเทศ์ กค.ม. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อศส่าเนา.
- ประหยัถ ศรีวิหะ และชาญชัย อาจินสมาจาร. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ ฯ :
โรงพิมพ์อักษร, 2527.
- ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลัษ. เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ :
ธีรพงษ์การพิมพ์, 2526.
- พัสส หันนาคินทร. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด,
2524.

- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ ๖ : สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์. 2529.
- มีศักดิ์ ว่องประชาบุญกุล. การวิเคราะห์โครงสร้างของการบริหารงานในโรงเรียนมูลนิธิ
ภราดา คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ ๖ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. อักสำเนา.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ ๖ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร,
2529.
- ลวน , สายยศ และอังศณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ ๖ :
โรงพิมพ์วิจิตรการพิมพ์, 2524.
- วัชรินทร์ แสงศัพท์. สภาพการณ์และการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ กค.ม. กรุงเทพฯ ๖ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อักสำเนา.
- วาสนา เคชอุ่ม. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ กค.ม. กรุงเทพฯ ๖ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อักสำเนา.
- วิจิตร (ธีระกุล) วุฒบางกูร และสุพินญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศ
การศึกษาเบื้องต้น. สมุทรปราการ : ชนิษฐการพิมพ์, 2520.
- วิเชียร เกตุสิงห์. หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. กรุงเทพฯ ๖ :
สำนักพิมพ์เรือนอักษร, 2524.
- สมบูรณ์ พรหมภาพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ ๖ : องค์กรศิลปการพิมพ์,
2521.
- สมพงศ์ เกษมสัน. การบริหาร. กรุงเทพฯ ๖ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2511.
- _____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ ๖ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

- สมพงษ์ กิริเชต. กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดนครราชสีมา. ปรินูณินพนธ์ กค.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัย
- ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อักสำเนา.
- สมพร ลุทธิ์นัย. การประถมศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- สมาน ฉิมป์เกตุกุล. สมรรถภาพในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. ปรินูณินพนธ์ กค.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัย
- ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523. อักสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การกำกับ ติดตาม นิเทศ และประเมินผล
การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ . โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2530.
- _____. การนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ ประเมินผล และรายงานผล. กรุงเทพฯ ฯ :
- โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2530.
- _____. การบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา
- ลาดพร้าว, 2531.
- _____. คู่มือคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์,
- 2532.
- _____. นโยบายการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์สามเจริญพานิช, 2529.
- _____. คู่มือบริหารการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ เล่ม 1. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์
- คุรุสภาลาดพร้าว, 2527.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6
(พ.ศ. 2530 - 2534). กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2529.
- เอกชัย กี่ลุษันย์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ ฯ : อนงค์ศิลป์
- การพิมพ์, 2527

อุทัย บุญประเสริฐ. หลักและแนวทางในการจัดทบทวนวิทยานิพนธ์สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา.

นครสวรรค์ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2528.

Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology & Education.
3 rd ed., New York : McGraw - Hill Book co., 1971.

Yamane, Taro. Statistic an Introductory Analysis. 6 th ed., New York: :
Harper, 1970.

ကဏ္ဍစာအုပ်

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตุลาคม 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการทอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน, อาจารย์ใหญ่, ครูใหญ่ โรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายวิชัย พวงมานเย็น นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาเอกการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "กระบวนการ
การควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
พระนครศรีอยุธยา" เพื่อให้การวิจัยได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงอันจะนำไปเป็นประโยชน์
ในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดทอบแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้ตามความเป็นจริง
ผลจากการทอบแบบสอบถามของท่านจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น จักมิให้มีผล
กระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด เมื่อท่านทอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว โปรด
ส่งคืนแก่ข้าพเจ้าด้วย ข้าพเจ้าหวังว่าจะได้รับความกรุณาและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายวิชัย พวงมานเย็น)

ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

นิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามการ ะบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ของแบบสอบถามนี้ ที่เป็นข้อมูล
เกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. วุฒิทางการศึกษา

☐ ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ในการบริหารงาน

☐ ตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป

☐ ต่ำกว่า 4 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามต่อไปนี้อย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่ากระบวนการควบคุมงาน
ของท่านได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน หรือในรอบปีที่ผ่านมา ปรากฏอยู่ในระดับใด
โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติงานของท่านตามความเป็นจริง

ที่	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ก. <u>ขั้นกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงาน</u>					
1.	จัดทำข้อมูล แผนภูมิแสดงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
2.	กำหนดการวางแผนที่จะความรับผิดชอบในการควบคุมการปฏิบัติงาน					
3.	จัดทำปฏิทินการควบคุมงานทุกประเภทในโรงเรียน					
4.	แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสร้างแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน					
5.	ร่วมกับคณะครูในโรงเรียนจัดทำแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ					
6.	ท่านใช้หลักวิชาการในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน					
7.	ทั้งคณะทำงานรับผิดชอบในการวางแผนงาน/โครงการ การควบคุมงานของโรงเรียน					
8.	รวบรวมข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับบุคลากรทรัพยากรในการจัดทำโครงการควบคุมงาน					

ที่	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9.	ประชุมคณะครูเพื่อชี้แจงนโยบายการติดตาม การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 1 ครั้ง/ เดือน					
10.	เข้าร่วมประชุมทางวิชาการอย่างน้อย 1 ครั้ง/เดือน					
11.	ไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ไม่เกิน 5 วัน/เดือน					
12.	จัดอาคารสถานที่บริเวณโรงเรียนให้อ่าน อำนวยความสะดวกการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทุกวัน					
13.	กำหนดมาตรฐานของงานโดยพิจารณาจาก สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ					
14.	กำหนดมาตรฐานของงาน โดยคำนึงถึง เนื้อหา วัตถุประสงค์ รูปแบบของการ ปฏิบัติงาน					
15.	ทบทวนใช้มาตรฐานของงานทุกครั้งก่อนนำไป ใช้จริง					
16.	ประเมินผลมาตรฐานของงานเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น					

ที่	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17.	ปฏิบัติงานวิชาการเป็นภารกิจหลักในการบริหารโรงเรียน					
18.	ศึกษา ค้นคว้า กระบวนการควบคุมงานและระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องจนสามารถปฏิบัติได้					
19.	จัดทำหลักฐานการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70					
20.	กำหนดเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มวิชาทักษะไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ทุกชั้นเรียน					
ข. <u>ชั้นเก็บข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน</u>						
1.	ร่วมวางแผนให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมนักเรียน					
2.	ตรวจสอบการเตรียมการสอน และการสอนของครูให้เต็มเวลาและเต็มหลักสูตร					
3.	จัดเก็บข้อมูลจากการสังเกตการปฏิบัติงานของครูใช้ระบบข้อมูล					

ที่	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.	ปฏิบัติตามแผนการควบคุมงานและบันทึก ผลลงแบบบันทึกการควบคุมงาน					
5.	ส่งแบบสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการให้ครูแต่ละคนกรอกข้อมูล					
6.	จัดประชุมสัมมนาครูในโรงเรียนเพื่อทราบ ปัญหาและความต้องการ					
7.	รวบรวมปัญหาและความต้องการ บันทึกลงใน แบบสรุป โดยเรียงลำดับความสำคัญ					
8.	ร่วมประชุมกับคณะครูเพื่อคัดเลือก กิจกรรมการควบคุมงานตามลำดับความสำคัญ เร่งด่วนของปัญหา					
9.	เผยแพร่กิจกรรมการควบคุมงาน โดยวิธีการ ต่าง ๆ เช่น แผ่นปลิว ป้ายนิเทศ หนังสือข่าว					
10.	รายงานผลการควบคุมงานให้ผู้บังคับบัญชา และแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ					
11.	เสนอแนะวิธีแก้ปัญหาโดยใช้เอกสาร หรือ สิ่งพิมพ์					
12.	เลือกกิจกรรมการควบคุมงานที่เหมาะสม กับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ของครู					

ที่	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13.	จัดทัศนศึกษานอกสถานที่เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ					
14.	ให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่ครูทั้งเป็น รายบุคคล และรายกลุ่ม					
15.	เสนอข้อมูลให้ครูสามารถวิเคราะห์ และหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเองได้					
16.	ประชุมก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อจัดครูเข้า ชั้นเรียน					
17.	สำรวจและให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่มี ปัญหากันต่าง ๆ					
18.	ควบคุม ดูแล ให้มีการอยู่เวรยาม รักษาอาคารสถานที่และทรัพย์สินของทาง ราชการ					
19.	ส่งเสริมให้กรรมการศึกษาของโรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ กิจกรรมของโรงเรียน					
20.	ดำเนินการแก้ปัญหาคาราคาเร้น และการ ออกกลางคันของนักเรียน					

ข้อ ๔ -	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ค. <u>ขั้นตอนปรับปรุงการปฏิบัติงาน</u>					
1.	นำผลการปฏิบัติงานของครูเป็นข้อมูลป้อนกลับ ไปสู่การปรับปรุงและแก้ไขกระบวนการควบคุม งาน					
2.	ประชาสัมพันธ์ข้อมูปกครองนักเรียนให้เห็นความ สำคัญในการส่งเด็กเข้าเรียน					
3.	คณะครูมีส่วนช่วยในกระบวนการควบคุมงาน ทุกขั้นตอน					
4.	จัดทำแผน/โครงการ ควบคุมงานได้ถูกต้อง ครอบคลุมงานบริหารทั้ง 6 งาน					
5.	ครูในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานตามแผนและ โครงการที่กำหนดไว้อย่างมีระบบ					
6.	ประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสิ้นสุดโครงการ และนำไปใช้ในการวางแผนต่อไป					
7.	มีการใช้สื่อการเรียนการสอน เก็บบำรุงรักษา และควบคุม ดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า					
8.	สังเกตการสอนของครู และให้คำแนะนำ เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น					

ท.	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
9.	ดำเนินการวัดผลการเรียนการสอนให้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบ และหลักการวัดผล การศึกษา					
10.	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้อง กับหลักการเรียนรู้และหลักสูตร					
11.	เสนอแนะ นิเทศในการจัดทำและเก็บ รวบรวมเอกสาร หลักฐานการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ เช่น สมุดหมายเหตุรายวัน ทะเบียน นักเรียน					
12.	มีการห้ามปรามสุขภาพ ทะเบียนต่าง ๆ เกี่ยวกับ ตัวนักเรียน จัดเก็บไว้อย่างมีระบบ และเป็น ปัจจุบัน					
13.	การวางแผนการใช้อาคารสถานที่และบริเวณ โรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน					
14.	ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อนำไป ประกอบพิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่ง					
15.	นำข้อมูลที่ไ้จากการควบคุมงานมาวิเคราะห์ ว่าบรรลุผลที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					

ที่	กระบวนการควบคุมงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16.	การประเมินผลงานของท่านปีกลุ่มงาน ของหลักสูตร นโยบาย และแผนการศึกษา ของชาติเป็นหลัก					
17.	ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นระยะ ๆ และทอเนื่องอย่างเป็นระบบ					
18.	สรุปผลการควบคุมงานทุกด้าน รายงาน ให้ผู้บังคับบัญชา					
19.	นำข้อมูลจากการ รายงานผลการปฏิบัติงานของครู ไปพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้					
20.	นำข้อมูล สรุปผลการควบคุมงานออกเผยแพร่ แก่ผู้มาเยี่ยม ผู้สนใจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทราบ					

ข้อ	$\bar{X}_H$	S_H^2	$\bar{X}_L$	S_L^2	t
1.	4.500	0.272	3.666	0.606	3.079
2.	4.250	0.204	3.083	0.447	5.007
3.	4.333	0.424	3.166	0.697	3.816
4.	3.333	0.424	2.083	0.083	6.077
5.	4.416	0.265	2.750	0.386	7.152
6.	4.416	0.265	3.583	0.265	3.964
7.	4.750	0.204	3.500	0.272	6.267
8.	4.166	0.333	2.916	0.265	5.597
9.	4.666	0.424	3.250	0.568	4.926
10.	4.333	0.424	2.916	0.810	4.416
11.	3.583	0.992	3.333	0.787	0.649
12.	4.500	0.636	3.416	0.265	3.952
13.	4.416	0.265	3.333	0.242	5.267
14.	4.416	0.265	3.416	0.265	4.756
15.	3.583	0.265	2.333	0.242	6.077
16.	4.250	0.204	2.750	0.204	8.124
17.	4.916	0.083	4.083	0.447	3.964
18.	4.250	0.204	3.250	0.568	3.940
19.	4.583	0.265	3.416	0.447	4.789

ν 10	$\bar{x}_H$	s_H^2	$\bar{x}_L$	s_L^2	t
20.	4.833	0.151	3.750	0.386	5.116
21.	4.500	0.272	3.500	0.454	4.062
22.	4.500	0.454	3.750	0.568	2.569
23.	4.000	0.545	2.750	0.204	5.000
24.	3.750	0.386	2.583	0.265	5.007
25.	3.833	0.151	2.000	0.363	8.848
26.	4.500	0.454	3.000	0.000	7.707
27.	4.083	0.447	2.416	0.628	5.566
28.	4.583	0.447	2.833	0.515	6.180
29.	3.500	0.454	2.083	0.265	5.784
30.	4.083	0.265	2.583	0.810	5.009
31.	3.333	0.787	2.083	0.447	3.896
32.	4.083	0.447	2.833	0.333	4.902
33.	3.500	0.636	2.416	0.810	3.119
34.	4.333	0.242	3.333	0.242	4.974
35.	4.166	0.333	2.916	0.265	5.597
36.	4.833	0.151	4.083	0.447	3.358
37.	4.333	0.242	3.500	0.272	4.022
38.	4.750	0.204	4.250	0.568	1.970
39.	4.500	0.272	2.750	0.931	5.523
40.	4.500	0.272	3.500	0.636	3.633

ν 70	$\bar{x}_H$	s_H^2	$\bar{x}_L$	s_L^2	t
41.	4.166	0.151	3.166	0.333	4.974
42.	4.666	0.242	3.750	0.386	4.004
43.	4.500	0.272	3.416	0.447	4.423
44.	4.833	0.151	3.500	0.272	7.091
45.	4.416	0.265	3.333	0.242	5.267
46.	4.333	0.242	2.833	0.515	5.969
47.	4.250	0.204	3.583	0.447	2.861
48.	4.416	0.265	3.000	0.363	6.188
49.	4.583	0.265	3.916	0.447	2.736
50.	4.250	0.204	3.500	0.272	3.760
51.	4.583	0.265	3.583	0.447	4.105
52.	4.750	0.204	3.666	0.424	4.732
53.	4.666	0.242	3.333	0.242	6.633
54.	4.750	0.204	3.583	0.447	5.007
55.	4.000	0.363	2.833	0.151	5.630
56.	4.666	0.424	3.250	0.568	4.926
57.	4.250	0.386	3.000	0.363	5.000
58.	4.083	0.265	2.250	0.386	7.868
59.	4.000	0.363	2.500	0.454	5.744
60.	4.000	0.363	2.250	0.386	7.000

RELIABILITY = .971

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายวิชัย พวงมานเย็น

เกิด วันที่ 16 เดือน พฤษภาคม พุทธศักราช 2495

สถานที่เกิด อำเภอผักไห่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 46/1 หมู่ 4 ต.ปากท่า อ.ท่าเรือ จ.พระนครศรีอยุธยา

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภوتاเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ. 2512 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนผักไห่ "สุทธาประมุข"
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2516 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง (ป.กศ.สูง) วิทยาศาสตร์
จากวิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา
- พ.ศ. 2520 การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.ม.) เคมี จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางเขน กรุงเทพฯ
- พ.ศ. 2530 นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
จังหวัดนครสวรรค์
- พ.ศ. 2532 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารการศึกษา
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพฯ