

โครงสร้างและการบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอ

การที่จะทำความเข้าใจกับองค์การใดก็ตาม จำเป็นต้องศึกษาโครงสร้างขององค์การนั้น ด้วย ทั้งนี้เพราะความหมายขององค์การก็คือ "การจัดระเบียบโครงสร้าง เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การใดเข้ามารวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในอันที่จะปฏิบัติกิจการตามอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการร่วมมือประสานงาน และควบคุมงานให้บรรลุความมุ่งหมายร่วมกัน"

อนึ่ง เมื่อกล่าวถึงโครงสร้างย่อมหมายถึง "รูปแบบ (Pattern) ที่สร้างขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ (components) หรือส่วนต่าง ๆ (parts) ขององค์การ" แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างขององค์การซึ่งเป็นระบบสังคมไม่อาจเห็นได้ด้วยตาตั้งแต่มาระบบชีวภาพหรือระบบเครื่องจักรกล และโครงสร้างแบบรูปนัย (formal structure) มักจะแสดงออกโดย

(๑) รูปแบบของความสัมพันธ์แบบรูปนัยและหน้าที่ แผนภูมิแสดงการจัดรูปองค์การ รวมทั้งรายละเอียดของงาน (job descriptions) หรือคำแนะนำงานในตำแหน่ง (position guides)

(๒) กฎข้อบังคับ นโยบายการดำเนินงาน ระเบียบปฏิบัติ ระเบียบควบคุม ค่าตอบแทน เงินเดือน และเครื่องมืออื่น ๆ คล้ายคลึงกัน ซึ่งฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติของพนักงานภายในโครงสร้างขอ ความสัมพันธ์แบบรูปนัย

ดู กาญจนประกร, "รัฐประศาสนศาสตร์", สังคมศาสตร์ (พระนคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, พ.ศ. ๒๕๑๒), หน้า ๘๒

^๒ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Organization and Management: A Systems Approach (N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1970), p. 170

^๓ Ibid., p.171

ฉะนั้น ในตอนที่ว่าด้วยโครงสร้างของโรงเรียนนายอำเภอซึ่งจะพิจารณาถึงความเป็นจริง เป็นโครงสร้างแบบรูปนัย และเพื่อที่จะเข้าใจได้โดยถ่องแท้ จำเป็นต้องศึกษาย้อนไปถึงประวัติ ของโรงเรียน ตลอดจนการจัดโครงสร้างก่อนที่จะเข้าสังกัดอยู่ในมหาวิทยาลัยการปกครองพอเป็น สัງเขป

ในส่วนที่ว่าด้วยการบริหาร จะได้ศึกษาดูด้วยการวิเคราะห์การบริหารโดย Likerts' scale ซึ่งทดสอบไว้ให้นักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอประเมินแล้วนำมาวิเคราะห์

ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนนายอำเภอ

ความเป็นมาของโรงเรียนนายอำเภอ เกิดจากกระทรวงมหาดไทยได้พิจารณาเห็นความ จำเป็นในการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการฝ่ายปกครองที่จะออกไปดำรงตำแหน่งนายอำเภอ นั้นจะ ต้องได้รับการฝึกอบรมหรือการพัฒนาตัวบุคคลเสียก่อน การพัฒนาข้าราชการของโรงเรียนนาย อำเภอเป็นแนวความคิดที่ได้เกิดมานานแล้ว โดยที่การพัฒนาข้าราชการสมัยเดิม ๆ นั้นไม่ทราบว่าจะ ได้ทำกันเป็นระบบอย่างไร หลักฐานที่มีอยู่ในปัจจุบันมีอยู่เฉพาะในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์เท่านั้น และการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบก็เพิ่งจะปรากฏในสมัยรัชกาลที่ ๕ โดยที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงวางแผนพัฒนาข้าราชการระยะยาวโดยจัดตั้งสถาบันพัฒนาข้าราชการขึ้น ๒ แห่ง คือ โรงเรียนมหาดเล็กหลวง หรือโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพล เรือ่น และโรงเรียนฝึกหัดกรมการอำเภอ^๕

ในการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดกรมการอำเภอ มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะสนองความต้องการ กรมการอำเภอในส่วนภูมิภาค พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงวางโครงการจัด

^๕ ตลอด ขรรณศิริ, การพัฒนาข้าราชการฝ่ายปกครอง, เอกสารวิจัยส่วนบุคคลในลักษณะ วิชาสังคมจิตวิทยา ตามความต้องการของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (ประจำปีการศึกษา ๒๕๑๓

- ๒๕๑๔), หน้า ๑๓

^๕ Ibid., หน้า ๑๘

ทั้งโรงเรียนหลวงซึ่งตั้งที่กรุงเทพฯ แห่งหนึ่ง และจะตั้งเป็นกำหนดว่าบรรดากรรมการอำเภอที่จะได้รับพระราชทานสัญญาบัตรต่อไปจะต้องเป็นผู้ประกาศนิยมนับจากโรงเรียนนี้ทุกคน และในเขตต์อื่น ๆ ฝึกสอนวิชาการปกครอง ซึ่งต้องการตามความสามารถของกรรมการอำเภอ แล้วส่งผู้ได้รับการฝึกสอนมาสอนวิชาเอาประกาศนิยมนับจากโรงเรียนหลวง^๖

จะเห็นว่าการพัฒนาข้าราชการทั้งแก่สมัยรัชกาลที่ ๕ มีแนวโน้มเพียงเท่านี้เกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการของโรงเรียนนายอำเภอ ก่อนที่จะส่งออกไปดำรงตำแหน่งนายอำเภอ ซึ่งมีฐานะเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ และเป็นกรรมการอำเภอควมสำหรับการฝึกอบรมข้าราชการระหว่างประจำการของกระทรวงมหาดไทย ได้เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๕๒ ที่วังสวนสุนันทา ซึ่งใช้เป็นศูนย์ฝึกอบรมข้าราชการกระทรวงมหาดไทย ได้ฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายปกครองออกมาหลายประเภท นอกจากนักเรียนปกครองดังกล่าวยังได้ทำการฝึกอบรมข้าราชการชั้นตรี เพื่อสอบคัดเลือกเป็นข้าราชการชั้นโท ฝึกอบรมข้าราชการชั้นโท เพื่อเลื่อนเป็นข้าราชการชั้นเอก ฝึกอบรมผู้วาราชการจังหวัดทั่วราชอาณาจักร และฝึกอบรมอื่น ๆ อีกมาก^๗

อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายปกครอง ของกระทรวงมหาดไทย มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการฝึกอบรมโดยตรงในระยะแรกยังมีได้จัดตั้งขึ้น จนกระทั่งในปี พ.ศ. ๒๕๐๑ จึงได้จัดตั้งกองวิชาการขึ้นในกรมการปกครอง และมีแผนกฝึกอบรมข้าราชการสังกัดอยู่ในกองวิชาการ^๘

^๖ กระทรวงมหาดไทย, รายงานการประชุมเทศบาล ร.ศ. ๑๑๕ (พระนคร: โรงพิมพ์บำรุงนุกุลกิจ, ร.ศ. ๑๑๕), หน้า ๑๕๓ - ๕๔

^๗ เอนก สีหิประศาสน์, การฝึกอบรมข้าราชการของกระทรวงมหาดไทย, เอกสารประกอบการอภิปรายในการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๐๔ (พิมพ์โรเนียว)

^๘ Jerry J. Wood, Thailand In-service Training Activities of the Department of Local Administration and the Role of USOM 1963 - 70 (pam-Phlets)

ต่อมาในปี ๒๕๐๖ ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรมการปกครอง จัดตั้งกองฝึกอบรม โดยตรงขึ้นในกรมการปกครอง

จากการจัดตั้งกองฝึกอบรมของกรมการปกครอง มีวัตถุประสงค์ที่จะให้งานด้านฝึกอบรม ให้มีความคล่องตัวและเป็นเอกเทศจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมีความรับผิดชอบไม่เกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยตรง กองฝึกอบรมที่ได้จัดตั้งขึ้นใหม่นี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

๑. จัดทำโครงการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการในการฝึกอบรม และนโยบายของรัฐบาล ของกระทรวงมหาดไทย และของกรมการปกครองระดับต่าง ๆ

ฯ ล ฯ

อย่างไรก็ตาม กองฝึกอบรมของกรมการปกครองได้ทำหน้าที่ฝึกอบรมข้าราชการระดับต่าง ๆ รวมทั้งระดับนายอำเภอด้วย ในระยะต่อมากระทรวงมหาดไทยมีข้าราชการที่มีความรู้ในการปกครองและกฎหมายเป็นอันมาก การเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอก็ห้ามหลีกเลี่ยงที่รักคุณไม่ กระทรวงมหาดไทยจึงหยิบยกเรื่องนี้มาพิจารณา โดยมุ่งหมายที่จะจัดการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายปกครองก่อนที่จะแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งนายอำเภอ กระทรวงมหาดไทยจึงเสนอความเห็นและชี้แจงถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งโรงเรียนนายอำเภอขึ้นต่อคณะรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรีได้ประชุมพิจารณาเมื่อวันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๐๗ และได้ลงมติเห็นชอบกับขอเสนอของกระทรวงมหาดไทย อนุมัติให้ก่อตั้งโรงเรียนนายอำเภอขึ้น กระทรวงมหาดไทยได้รับอนุมัติงบประมาณให้ทำการก่อสร้างอาคารโรงเรียนที่ตำบลวังสิดิ อำเภอบัณบุรี จังหวัดพิจิตร ในปีงบประมาณ ๒๕๐๗ เป็นเงิน ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท และปีงบประมาณ ๒๕๐๘ เป็นเงิน ๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท อนึ่ง ในการก่อสร้างโรงเรียนนายอำเภอนี้ องค์การยูนิเซฟได้ช่วยเหลือทาง

"พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๐๖",
ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม ๘๐ ตอนที่ ๒๒ (วันที่ ๘ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๐๖), หน้า ๓๓

๑๐ กรมการปกครอง, คำสั่งที่ ๔๐๐/๒๕๐๗ วันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๐๗ เรื่องการแบ่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของกองฝึกอบรม

การเงินรวมทั้งงบประมาณของรัฐบาลไทยเป็นจำนวนเงิน ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์ และเครื่องใช้ต่าง ๆ และได้ใหญ่เรือยวธาตุมานเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร และการดำเนินงานในระยะเริ่มต้น โรงเรียนนายอำเภอโคกก่อสร้างสำเร็จและได้ใช้อาคารหลังนี้ในรุ่นที่ ๒ เมื่อวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๐๘^{๑๑}

หลังจากจัดตั้งโรงเรียนนายอำเภอแล้ว การบริหารงานและการดำเนินการฝึกอบรมโรงเรียนนายอำเภอก็แยกออกจากกองฝึกอบรม กรมการปกครอง เป็นเอกเทศ อย่างไรก็ตามการบริหารงานของกองฝึกอบรมและโรงเรียนนายอำเภอก็มีความผูกพันกันทั้งในทางวิชาการและเจ้าหน้าที่ กรมการปกครองได้พิจารณาแล้วเห็นว่าควรที่จะรวมเป็นหน่วยงานเดียวกันเพื่อความสะดวกในสายการบังคับบัญชา จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๕๑๑ กรมการปกครองจึงได้รวมกองฝึกอบรมกับโรงเรียนนายอำเภอเข้าด้วยกัน และขอปรับขยายอัตราหัวหน้ากองซึ่งเป็นข้าราชการชั้นเอกขึ้นเป็นผู้ช่วยการกองชั้นพิเศษ^{๑๒}

ต่อมาการฝึกอบรมข้าราชการในระดับต่าง ๆ ที่สังกัดกรมการปกครองมากยิ่งขึ้น รวมทั้งโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนาพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย (พพ.) โครงการศูนย์ฝึกอบรมข้าราชการส่วนภูมิภาค (ศอก.) โครงการฝึกอบรมผู้ใหญ่บ้านและราษฎรผู้ใหญ่บ้านฝ่ายรักษาความสงบ (นรส.) โครงการเผยแพร่ข่าวสาร ฯลฯ ซึ่งกองฝึกอบรมมีภาระและความรับผิดชอบอย่างมาก กองฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นต้องการขยายให้ใหญ่ขึ้น ในปี พ.ศ. ๒๕๑๐ กระทรวงมหาดไทยได้เสนอโครงการขยายโรงเรียนนายอำเภอ เป็น "วิทยาลัยการปกครอง"

^{๑๑} วารสาร, โรงเรียนนายอำเภอ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (โรงพิมพ์สามมิตร ๕๑ บ้านหม้อ พระนคร มีนาคม ๒๕๐๘), หน้า ๒ - ๓

^{๑๒} กระทรวงมหาดไทย, ปรับปรุงตำแหน่งหัวหน้ากองฝึกอบรม กรมการปกครอง เป็นผู้ช่วยการกอง หนังสือ ที่ มท.๐๓๐๗/๑๘๖ ลงวันที่ ๕ มกราคม ๒๕๑๑

๑๓
 คอคณะกรรมการ โดยให้วิทยาลัยการปกครองเป็นสถาบันที่ประกอบด้วย

๑. โรงเรียนปลัดอำเภอ
๒. โรงเรียนนายอำเภอ
๓. โรงเรียนนักบริหารชั้นสูงระดับจังหวัด
๔. สถาบันการศึกษาฝึกอบรมพนักงานเทศบาล

๑๔
 แต่การเสนอในครั้งนั้นก็ยังไม่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี มาในปี ๒๕๑๕ กระทรวงมหาดไทยได้ปรับปรุงโครงการจัดตั้งวิทยาลัยใหม่ โดยนำเอาโครงการต่าง ๆ เข้าไว้ในการดำเนินงานของวิทยาลัยการปกครองด้วย โดยแบ่งวิทยาลัยการปกครองเป็น ๓ ฝ่าย คือ

๑. ฝ่ายบริหาร
๒. ฝ่ายการศึกษา
๓. ฝ่ายพัฒนาการบริหารและการปกครอง

๑๕
 ในการเสนอขอจัดตั้งวิทยาลัยการปกครองของกระทรวงมหาดไทยใหม่ในปี ๒๕๑๕ นี้ คณะรัฐมนตรีมีมติให้จัดตั้งได้ โดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๔๒ ลงวันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๑๕ โรงเรียนนายอำเภอจึงเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยการปกครอง

การจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียนนายอำเภอ วิทยาลัยการปกครอง

๑๖
 ในการจัดองค์การโครงสร้างมีความสำคัญมาก ถ้าองค์การไม่มีโครงสร้างที่สมบูรณ์และ

๑๓ กระทรวงมหาดไทย, โครงการจัดตั้งวิทยาลัยการปกครอง พ.ศ. ๒๕๑๐ (พิมพ์โรเนียว)
 หน้า ๒

๑๔ เอกสาร, สรุปผลการดำเนินงานของวิทยาลัยการปกครอง ของวิทยาลัยการปกครอง (โรเนียว), หน้า ๑

๑๕ "ประกาศคณะปฏิวัติ (ฉบับที่ ๒๔๒) ลงวันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๑๕, ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ ๘๕ ตอนที่ ๑๖๘, ๘ พฤศจิกายน ๒๕๑๕, ขอ ๑

รอบด้วยเหตุผล มักจะก่อให้เกิดปัญหาที่ยากจะแก้ไขหลายประการ ถึงกับ ฮาโรลด์ วี. กูส์ (Harold V. Coes) รองประธานกรรมการสมาคมนักบริหารอเมริกันและรองประธานฯ คนก่อน ๆ ที่พินหน่าที่ไปแล้ว มี ฟอร์ด (Ford) เบคอน (Bacon) และ เดวิส (Davis) กล่าวไว้ว่า "รอยละ ๗๕ ถึง รอยละ ๘๐ ของบรรดาปัญหาที่ส่งมาให้ที่ปรึกษาแก้ไขนั้น ปรากฏว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากความบกพร่องในโครงสร้างขององค์การ"

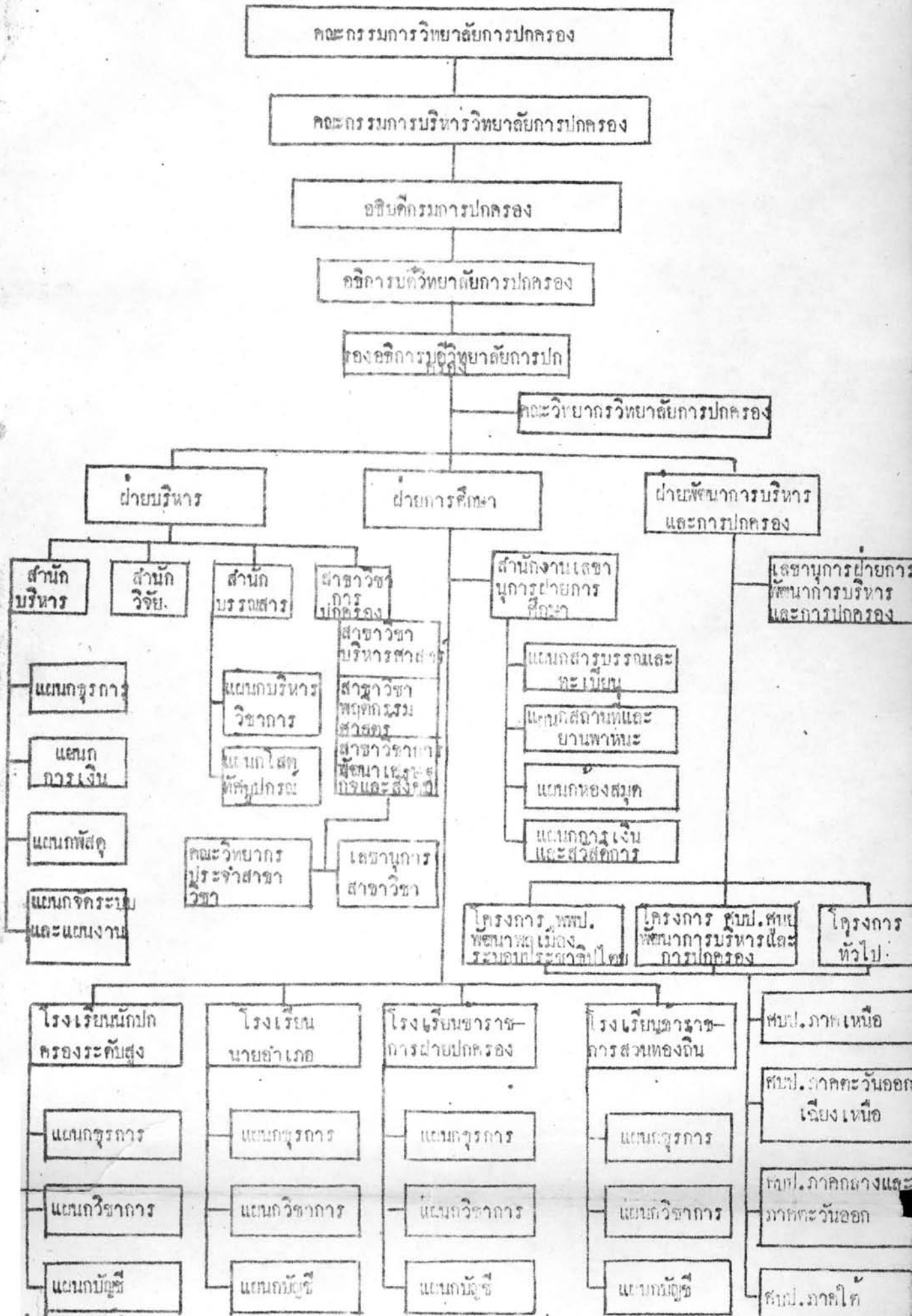
สำหรับรูปและโครงสร้างของโรงเรียนนายอำเภอ เป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งอยู่ในวิทยาลัยการปกครอง การจัดการของวิทยาลัยการปกครอง มีไคร้ระบุไว้ในคำสั่งของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๒๕๒ ลงวันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๑๕ ทั้งนี้เพื่อให้ให้กรรมการปกครองได้พิจารณาการจัดการที่เหมาะสมเองดีกว่าจะกำหนดให้ตายตัวลงไป กรรมการปกครองได้มีคำสั่งที่ ๑๐๔๘/๒๕๑๕ สั่งการวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๑๕ โดยแบ่งงานของวิทยาลัยการปกครองออกเป็น ๓ ฝ่าย คือ

๑. ฝ่ายการศึกษา
๒. ฝ่ายบริหาร
๓. ฝ่ายพัฒนาการบริหารและการปกครอง

คำสั่งดังกล่าวนี้ได้จัดโครงสร้าง (Structure) ของการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่การบังคับบัญชา (Hierarchy) และไคร้แยกฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายที่ปรึกษา (Line and Staff) กำหนดขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) ซึ่งแสดงออกเป็นแผนภูมิขององค์การได้ดังแผนภูมิที่ ๑

^{๑๖} กรรมการปกครอง, การจัดการแผนใหม่ (พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, พ.ศ. ๒๕๐๕), หน้า ๓๕

แสดงการจัดองค์การวิทยาลัยการปกครอง



ที่มา : คำสั่งกรมการปกครอง ที่ ๑๐๘๘/๒๕๕๕ สั่งการ ณ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๕ เรื่องการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยการปกครอง

จากแผนภูมิที่ ๑ เป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงหน่วยงานต่าง ๆ ของวิทยาลัยการปกครองทั้งหมด นับว่าเป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบมากองค์การหนึ่งในการที่จะพัฒนาวิชาการฝ่ายปกครองในระดับต่าง ๆ โครงสร้างของวิทยาลัย มีคณะกรรมการวิทยาลัยการปกครองเป็นผู้นำหนดนโยบาย ดูแลควบคุมกิจการโดยทั่วไปของวิทยาลัยการปกครอง เพื่อให้จะให้การบริหารของวิทยาลัยการปกครองคล่องตัวมากขึ้น วิทยาลัยการปกครองได้จัดคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยขึ้นอีกชุดหนึ่งเพื่อบริหารงานในระดับงานประจำ สายการบังคับบัญชาลงไป คือ อธิบดีกรมการปกครอง อธิการวิทยาลัยการปกครอง รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง ซึ่งบังคับบัญชาฝ่ายต่าง ๆ รวม ๓ ฝ่าย คือ

๑. ฝ่ายบริหาร
๒. ฝ่ายพัฒนาการบริหารและการปกครอง
๓. ฝ่ายการศึกษา

ในองค์การวิทยาลัยการปกครอง จะมีคณะวิทยาการของวิทยาลัยการปกครอง โดยจะไม่ขึ้นกับฝ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น วิทยาการเหล่านี้จะคอยสนับสนุนในด้านวิชาการของแต่ละฝ่ายเมื่อต้องการ โดยขึ้นตรงต่อรองอธิการวิทยาลัยการปกครอง โครงสร้างของแต่ละฝ่าย มีดังนี้

๑. ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย
 - ๑.๑ สำนักบริหาร
 - ๑.๒ สำนักวิจัย
 - ๑.๓ สำนักบรรณสาร
 - ๑.๔ ภาควิชา ซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ ภาค
 - (๑) ภาควิชาการปกครอง
 - (๒) ภาควิชาบริหารศาสตร์
 - (๓) ภาควิชาพฤติกรรมศาสตร์
 - (๔) ภาควิชาการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

ซึ่งแต่ละสำนักได้แบ่งเป็นแผนกการทำงาน ๆ อีก

- ๑.๑ สำนักบริหาร
 - ๑.๑.๑ แผนกธุรการ

๑.๑.๒ แผนกการเงิน

๑.๑.๓ แผนกพัสดุ

๑.๑.๔ แผนกจักรระบบและแผนงาน

๑.๒ สำนักวิจัย

๑.๓ สำนักบรรณสาร

๑.๓.๑ แผนกบริการวิชาการ

๑.๓.๒ แผนกโสตทัศนูปกรณ์

๑.๔ สาขาภาควิชาการ แบ่งภาควิชาออกเป็น ๔ ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาบริหาร
ศาสตร์ ภาควิชาพฤติกรรมศาสตร์ ภาควิชาการปกครอง ภาควิชาการพัฒนาระบบธุรกิจและสังคม
และมีคณะวิทยากรประจำวิชา และมีเลขานุการสาขาวิชาด้วย

๒. ฝ่ายพัฒนาการบริหารและการปกครอง ประกอบด้วยเลขานุการฝ่ายการพัฒนาการ
บริหารและการปกครอง ฝ่ายนี้ประกอบด้วยโครงการที่รับผิดชอบ คือ

๒.๑ โครงการ พพป. (พัฒนาพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย)

๒.๒ โครงการ ศบป. (ศูนย์พัฒนาการบริหารและการปกครอง)

ซึ่งมีอยู่ ๔ ภาควิชา คือ

๒.๒.๑ ศบป.ภาคเหนือ

๒.๒.๒ ศบป.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

๒.๒.๓ ศบป.ภาคกลางและภาคตะวันตก

๒.๒.๔ ศบป.ภาคใต้

๒.๓ โครงการทั่วไป

๓. ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายนี้ประกอบด้วยสำนักงานเลขานุการและโรงเรียนระดับต่าง ๆ
รวม ๔ โรงเรียน คือ

๑) โรงเรียนนักปกครองระดับสูง

๒) โรงเรียนนายอำเภอ

- ๓) โรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง
- ๔) โรงเรียนข้าราชการส่วนท้องถิ่น

สำนักงานเลขาธิการฝ่ายการศึกษาและโรงเรียนต่าง ๆ มีหน่วยงานต่าง ๆ คือ
สำนักงานเลขาธิการฝ่าย มีแผนกต่าง ๆ รวม ๔ แผนก คือ

๑. แผนกสารบรรณและทะเบียน
๒. แผนกสถานที่และยานพาหนะ
๓. แผนกห้องสมุด
๔. แผนกการเงินและสวัสดิการ

โรงเรียนนักปกครองระดับสูง มี ๓ แผนก คือ

๑. แผนกธุรการ
๒. แผนกวิชาการ
๓. แผนกบัญชี

โรงเรียนนายอำเภอ มี ๓ แผนก คือ

๑. แผนกธุรการ
๒. แผนกวิชาการ
๓. แผนกบัญชี

โรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง มี ๓ แผนก คือ

๑. แผนกธุรการ
๒. แผนกวิชาการ
๓. แผนกบัญชี

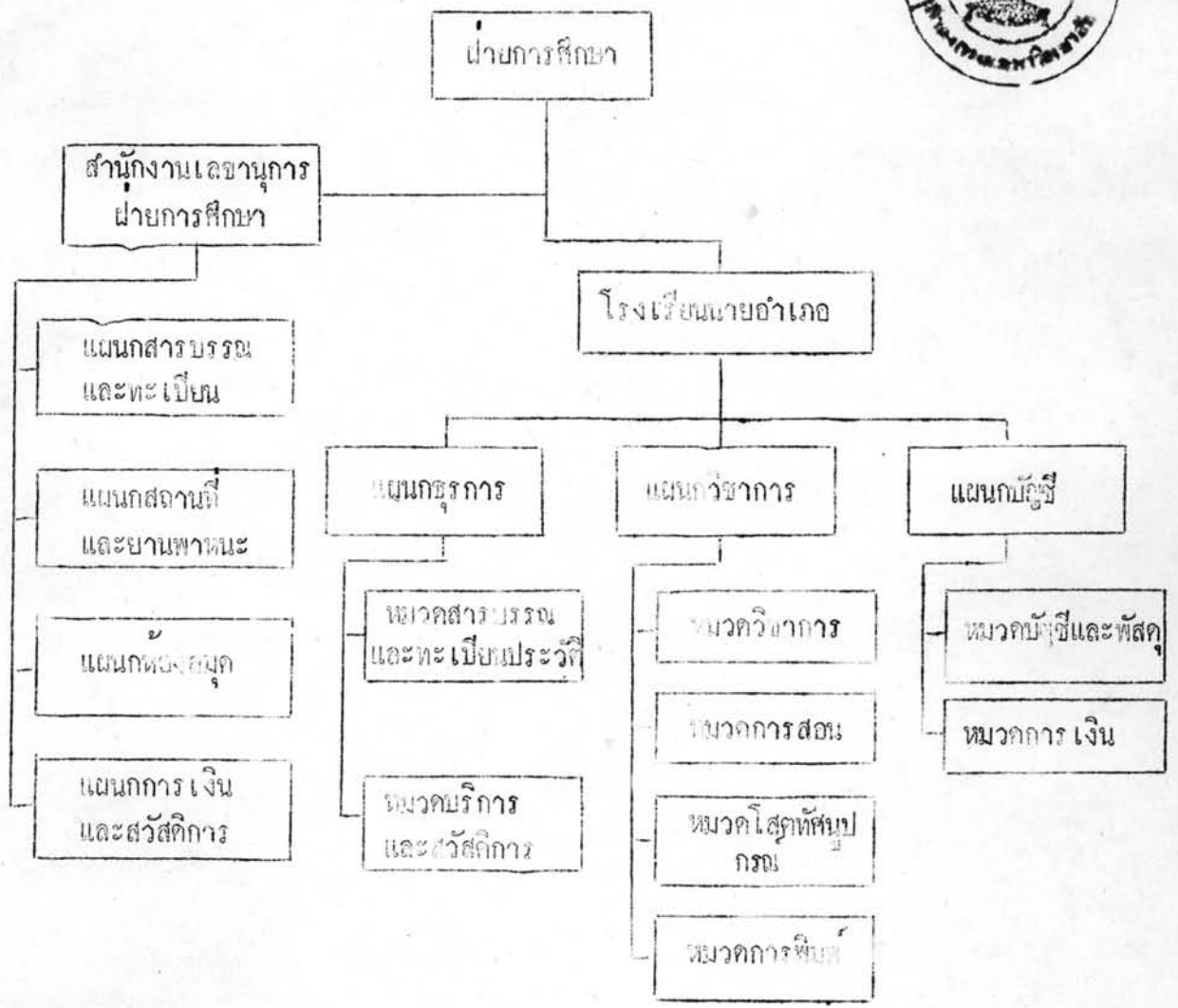
โรงเรียนข้าราชการส่วนท้องถิ่น มี ๓ แผนก คือ

๑. แผนกธุรการ
๒. แผนกวิชาการ
๓. แผนกบัญชี

เพื่อที่จะให้เห็นชัดถึงโครงสร้างของโรงเรียนนายอำเภอ จะแสดงแผนภูมิของโรงเรียน

นายอำเภอ กิ่งนี้

แผนภูมิที่ ๒
แสดงถึงโครงสร้างของโรงเรียนนายอำเภอ



ที่มา คำสั่งกรมการปกครอง ที่ ๑๐๔๘/๒๕๖๕ สั่งการ ณ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๕
เรื่องการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยการปกครอง (เป็นการ
แบ่งภายใน)

จากรูปขององค์การของวิทยาลัยการปกครอง โรงเรียนนายอำเภอเป็นหน่วยงานหนึ่งของวิทยาลัยการปกครอง ดังแผนภูมิข้างต้น เป็นการจัดรูปองค์การตามแบบรูปดั้งเดิม หรือรูปแบบประเพณีนิยม (Traditional Model) และรูปแบบราชการ (Bureaucratic Model) ซึ่งเป็นแบบทั่วไปในวงราชการพลเรือนของประเทศไทย การจัดรูปองค์การนักวิชาการใคพยายามแสวงหาแนวความคิดที่คิดที่สุดมากำหนดขึ้นดังต่อไปนี้ คือ ^{๑๗}

๑. รูปแบบดั้งเดิม หรือรูปแบบประเพณีนิยม (Traditional Model) การจัดรูปองค์การตามรูปแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยมนี้ มีแนวความคิดที่เป็นหลักการสำคัญ ก็คือ

๑) จัดโครงสร้าง (Structure) ของหน่วยงาน โดยถือหลักว่ากิจกรรมหรือหน้าที่ใดมีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือสัมพันธ์กันโดยใกล้ชิด ก็จัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันเป็นส่วน โดยทั่วไปใช้แสดงควยแผนภูมิขององค์การ (Organization Chart)

๒) จัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierachy) ถือหลักว่าผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่ามีหน้าที่สำคัญ และมีความรับผิดชอบสูงกว่าผู้ที่อยู่ในระดับต่ำ และมีอำนาจในการสั่งการบังคับบัญชาดลดลั่นกันลงมาตามสายงาน

๓) มีความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specification)

๔) คำนำถึงขอบเขตความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control)

๕) ถือหลักเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command) และแยกงานที่ปรึกษา (Staff) ออกจากงานของฝ่ายปฏิบัติกร (Line)

๒. รูปแบบราชการ (Bureaucratic Model)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาและนักกฎหมายชาวเยอรมัน มี

^{๑๗} วัลดิก รัชพิพัฒน์, ร.ศ.บรรณคดีพิธิ สลับแสง และสมบุรณ์ ผดุงเจริญ, เทคนิคการจักระบบและการควบคุมงาน (พระนคร: โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์, พ.ศ.๒๕๑๓), หน้า ๑ -

ความเห็นว่าการที่สมบูรณ์มีลักษณะดังนี้

๑) รูปขององค์การจะต้องมีการจัดลำดับการบังคับบัญชา (Hierarchy) ลดหลั่นกันมาเช่นเดียวกับรูปแบบดั้งเดิม

๒) รูปแบบขององค์การจะต้องนำไปใช้ได้ทั่วไป (Universal)

๓) การแบ่งงานจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล (Logical) และต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบให้ชัดเจน

๔) การดำเนินงานจะต้องเป็นช่องทางหรือแบบพิธี (Formalization) แยกเรื่องส่วนตัว (Informal) ออกไปโดยเด็ดขาด ถือกฎหมายข้อบังคับระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์

๕) การบริหารงานถือว่าเป็นอาชีพ (Professional) ตำแหน่งผู้บริหารกับเจ้าของต้องแยกออกจากกัน

๖) ผู้เขาคำรงตำแหน่งต่าง ๆ ต้องมีการฝึกอบรม และมีความรู้ความสามารถ

๗) การคัดเลือกบุคคลจะต้องขึ้นอยู่กับระบบความสามารถ (Merit System)

แม้ว่าการจัดรูปขององค์การวิทยาลัยการปกครองมีเหตุผลเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน จะอย่างไรก็ตามการจัดองค์การวิทยาลัยการปกครองมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของกรมการปกครองเสมอ การเปลี่ยนแปลงมักจะทำได้ง่าย เพราะเป็นคำสั่งของกรมการปกครองที่จะกำหนดใหม่หน่วยงานเพิ่มเติมหรือลดลงก็ได้

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนนายอำเภอ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนนายอำเภอเป็นไปตามโครงสร้างขององค์การวิทยาลัยการปกครอง โดยมีสายงานซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายบริหาร ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการบริหาร และการปกครอง สำหรับโรงเรียนนายอำเภอใกล้ชิดอยู่กับฝ่ายการศึกษา โดยจะกล่าวถึงการบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอโดยเฉพาะ แต่จะเกี่ยวโยงถึงฝ่ายอื่นบ้างแต่พอสังเขป

คณะกรรมการของวิทยาลัยการปกครองระดับสูงสุด คือ คณะกรรมการวิทยาลัยการปกครอง จำนวน ๑๖ นาย เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ๑๑ ตำแหน่งและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ นาย

แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๒^{๑๘} คณะกรรมการดังกล่าวมี
ดังนี้

๑. กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่

- | | |
|--|-------------------------|
| ๑) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒) ปลัดกระทรวงมหาดไทย | เป็นรองประธานกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ | เป็นกรรมการ |
| ๔) เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ | เป็นกรรมการ |
| ๕) อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ | เป็นกรรมการ |
| ๖) เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน | เป็นกรรมการ |
| ๗) อธิบดีกรมการปกครอง | เป็นกรรมการ |
| ๘) ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น | เป็นกรรมการ |
| ๙) นายกสิณิมิต เทศบาลแห่งประเทศไทย | เป็นกรรมการ |
| ๑๐) อธิการวิทยาลัยการปกครอง | เป็นกรรมการ |
| ๑๑) รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

๒. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

- | | |
|-------------------------|-------------|
| ๑) นายถวิล สุนทรศารทูล | เป็นกรรมการ |
| ๒) นายพวง สุวรรณรัฐ | เป็นกรรมการ |
| ๓) นายมาลัย หุวะนันทน์ | เป็นกรรมการ |
| ๔) นายปรกรณ์ อังศุสิงห์ | เป็นกรรมการ |

^{๑๘} สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ถึงปลัดกระทรวง
มหาดไทย ที่ สร.๐๒๐๓/๕๒๕ ลงวันที่ ๒๕ มกราคม ๒๕๖๒ เรื่องการแต่งตั้งกรรมการวิทยาลัยการ
ปกครอง

๕) นายเกษม

สุวรรณกุล

เป็นกรรมการ

คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ดูแลกิจการโดยทั่วไปของวิทยาลัยการปกครอง และรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายการพัฒนาข้าราชการฝ่ายปกครอง และข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับ แต่เพื่อให้การบริหารงานได้เกิดความคล่องตัวในเรื่องที่ไม่สำคัญมากนัก เป็นเรื่องเกี่ยวกับงานประจำของวิทยาลัยการปกครองอยู่เสมอ ถ้ามีว่แต่คอยคณะกรรมการวิทยาลัยการปกครอง ทั้ง ๑๖ ท่านมาประชุม ย่อมเป็นการล่าช้าต่อการนัดหมาย เพราะแต่ละท่านต้องมีการรับผิดชอบมาก อาจมาประชุมไม่ได้ กรณีที่เร่งรีบกรรมการปกครองได้พิจารณาถึงเรื่องนี้ จึงเสนอให้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยการปกครองขึ้นอีกคณะหนึ่ง ซึ่งแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย

- | | |
|--|-------------------------|
| ๑. รองปลัดกระทรวงมหาดไทย (ฝ่ายวิชาการ) | เป็นประธานกรรมการ |
| ๒. อธิบดีกรมการปกครอง | เป็นรองประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนมหาดไทย | เป็นกรรมการ |
| ๔. อธิการวิทยาลัยการปกครอง | เป็นกรรมการ |
| ๕. รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง | เป็นกรรมการ |
| ๖. หัวหน้าฝ่ายพัฒนาการเมือง สำนักนโยบายและแผนมหาดไทย | เป็นกรรมการ |
| ๗. ผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการปกครอง (ฝ่ายบริหาร) | เป็นกรรมการและเลขานุการ |

คณะกรรมการบริหารวิทยาลัยการปกครองชุดนี้สามารถที่จะนัดหมายประชุมกันได้คล่องตัว และทำให้การบริหารงานของวิทยาลัยการปกครองรวดเร็วยิ่งขึ้น ความรับผิดชอบที่ถ่วงมาจากคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยการปกครอง คือ อธิบดีกรมการปกครอง มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของวิทยาลัยการปกครอง มีอำนาจที่จะอนุมัติ อนุญาตงานต่าง ๆ ของวิทยาลัย

กระทรวงมหาดไทย คำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ ๒๗๖/๒๕๑๖ ลงวันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๑๖ เรื่อง แต่งตั้งกรรมการบริหารวิทยาลัยการปกครอง

การปกครองทั้ง ๓ ฝ่าย ใหม่งเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ

งานของวิทยาลัยการปกครอง ผู้มีหน้าที่บังคับบัญชาโดยตรง คือ อธิการวิทยาลัยการปกครอง เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการทุกฝ่าย ถัดลงไปคือรองอธิการวิทยาลัยการปกครอง มีหน้าที่ช่วยเหลืออธิการวิทยาลัยการปกครอง สำหรับการบริหารของแต่ละฝ่ายจะมีผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการปกครองแต่ละฝ่ายเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา รวม ๓ ฝ่าย คือ ผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการปกครอง (ฝ่ายบริหาร) ผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการปกครอง (ฝ่ายการศึกษา) ผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการปกครอง (ฝ่ายพัฒนาการบริหารและการปกครอง)

สำหรับโรงเรียนนายอำเภอ การบริหารใกล้ชิดอยู่กับฝ่ายการศึกษา ซึ่งมีผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการปกครองฝ่ายการศึกษาเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา แต่โดยที่โรงเรียนนายอำเภอมีผู้อำนวยการโรงเรียนนายอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และมีรองผู้อำนวยการโรงเรียนนายอำเภอเป็นผู้ช่วย การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนนายอำเภอมีดังนี้^{๒๐}

โรงเรียนนายอำเภอได้แบ่งออกเป็นแผนกต่าง ๆ รวม ๓ แผนก แต่ละแผนกมีหน้าที่และรับผิดชอบ คือ

๑. แผนกธุรการ มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณของโรงเรียนงานทะเบียน และการรายงาน การจัดทำทะเบียนประวัติของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมและเจ้าหน้าที่ งานด้านสวัสดิการ การบริการและอำนวยความสะดวกเรื่องสถานที่พัก ห้องเรียนและสถานที่ทำงาน รวมถึงการดูแลสุขภาพความสะอาด และการรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะ หรืองานที่มิได้ระบุไว้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด และมีหน้าที่ดำเนินการประชุมต่าง ๆ เว้นแต่การประชุมทางวิชาการ โดยแบ่งงานออกเป็น ๒ หมวด ดังนี้

๑.๑ หมวดสารบรรณและทะเบียนประวัติ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงาน ดังนี้

^{๒๐} กรมการปกครอง, คำสั่งที่ ๑๐๘๘/๒๕๑๕ ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๑๕ เรื่องการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยการปกครอง, หน้า ๕ - ๗

- ปฏิบัติงานสารบรรณและงานทะเบียน
- การจัดทำแผนและโครงการต่าง ๆ
- รายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ
- การจัดทำทะเบียนประวัติของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมและบูรณาการ
- คำเนิการเกี่ยวกับพิธีเปิด - ปิดการศึกษาอบรม
- การจัดพิมพ์ประกาศนียบัตร
- จัดการประชุมต่าง ๆ (เว้นการประชุมทางวิชาการ)

๑.๒ หมวดบริการและสวัสดิการ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- จัดอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับที่พัก สถานที่ทำงาน
- จัดบริการในด้านการกีฬา และการสหนาการสำหรับผู้เข้ารับการศึกษาอบรมและเจ้าหน้าที่
- ควบคุมดูแลการรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ภายในตัวอาคารของโรงเรียน
- การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยของสถานที่
- คำเนิการเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการโดยทั่วไป

๒. แผนกวิชาการ มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการศึกษาอบรมในด้านวิชาการ การจัดทำหลักสูตร การสอน การศึกษาครูงาน การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ประกอบการศึกษาอบรม การเปิด ปิณฑการศึกษอบรม และรับผิดชอบคำเนิการเกี่ยวกับงานพิมพ์ทุกชนิด และการจัดทำเอกสาร โดยแบ่งงานออกเป็น ๔ หมวด ดังนี้

๒.๑ หมวดวิชาการ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- จัดทำโครงการฝึกอบรม
- จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม
- ติดต่อเชิญและอำนวยความสะดวกผู้ทรงคุณวุฒิ
- คำเนิการเกี่ยวกับการประชุมทางวิชาการ
- ประสานงานเกี่ยวกับการศึกษาอบรมกับโรงเรียนอื่น ๆ

๒.๒ หมวดการสอน มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- จัดเตรียมและคำเนิการเกี่ยวกับการบรรยาย การสอน
- รวบรวมจัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย การสอน
- การจัดทำเอกสารทางวิชาการประกอบการค้นคว้า
- การอำนวยความสะดวกและการจัดห้องบรรยาย

- ควบคุมตรวจสอบจำนวนผู้เข้าฟังการบรรยาย
- ๒.๓ หมวดโสตทัศนอุปกรณ์ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนี้
 - จัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้
 - ค่าเนิการเกี่ยวกับงานโสตทัศนศึกษาทุกประเภท
 - ค่าเนิการถ่ายภาพและภาพยนตร์
 - จัดทำข่าวและเสนอข่าว
 - การบันทึกเสียงและถอดเทปบันทึกเสียง
 - เก็บรักษาอุปกรณ์โสตฯ
 - ขอมแซมอุปกรณ์โสตฯ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ทันที
 - จัดทำทะเบียนอุปกรณ์โสตฯ
- ๒.๔ หมวดการพิมพ์ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงาน ดังนี้
 - พิมพ์หนังสือราชการทั่วไปของโรงเรียน
 - พิมพ์เอกสารทางวิชาการและคำบรรยาย
 - อัดสำเนาเอกสารทางวิชาการและคำบรรยาย
 - รวบรวมเอกสารต่าง ๆ เก็บเข้าแฟ้มเป็นหมวดหมู่

๓. แผนกบัญชี มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีทุกประเภท และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของโรงเรียน การจัดหา ควบคุมรักษาและเบิกจ่ายพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน และประสานงานกับแผนกโภชนาการอย่างใกล้ชิด โดยแบ่งงานออกเป็น ๒ หมวด ดังนี้

- ๓.๑ หมวดบัญชีและพัสดุ มีหัวหน้าหมวดรับผิดชอบงาน ดังนี้
 - จัดทำบัญชีเกี่ยวกับการเงินและพัสดุทุกประเภท
 - จัดหาพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน
 - เบิกจ่ายพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน
 - ควบคุมดูแลรักษาพัสดุครุภัณฑ์คงคลัง
 - จัดทำทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน

๓.๒ หมวดการเงิน มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- จัดทำงบประมาณประจำปีและงบประมาณเพิ่มเติมของโรงเรียน
- รับผิดชอบจ่ายเงินทุกประเภทของโรงเรียน และผู้เข้ารับการศึกษามอบรม
- นำเงินฝาก โอนเงินจากธนาคาร
- จัดทำโครงการใช้จ่ายเงินและควบคุมดำเนินงานตามงบประมาณและโครงการที่ได้รับอนุมัติ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนนายอำเภอตามการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวมาข้างต้นนั้น โรงเรียนนายอำเภอยังคงมีส่วนสัมพันธ์กับสำนักงานเลขาธิการฝ่ายการศึกษา ซึ่งมีเลขาธิการฝ่ายการศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบเกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปของฝ่ายการศึกษา และงานที่มิได้อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนทั้ง ๔ โรงเรียน คือ โรงเรียนนั้กปกครองระดับสูง โรงเรียนนายอำเภอ โรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครอง โรงเรียนข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยที่ลักษณะของงานเป็นการสนับสนุนงานของโรงเรียนต่าง ๆ ทั้งหมด ๔ โรงเรียน ซึ่งนับว่าเป็นหน่วยงานกลางของฝ่ายการศึกษา แบ่งงานออกได้ ๔ แผนก ดังนี้

๑. แผนกสารบรรณและทะเบียน มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบงานสารบรรณ การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการและลูกจ้างในฝ่ายการศึกษางานเกี่ยวกับทะเบียนและประวัติของผู้เข้ารับการศึกษามอบรม และงานด้านการประชาสัมพันธ์ของฝ่ายการศึกษา โดยแบ่งงานออกเป็น ๓ หมวด ดังนี้

๑.๑ หมวดสารบรรณ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบดังนี้

- ควบคุมและรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ
- การรับ ส่งหนังสือ
- การเสนอหนังสือและการติดตามเรื่อง
- การจัดทำทะเบียนและสถิติการรับส่งหนังสือ

^{๒๑} Ibid., หน้า ๑ - ๔

– การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการรับส่งหนังสือราชการของฝ่ายการศึกษา

๑.๒ หมวดทะเบียนประวัติ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- จัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติของผู้เข้ารับการศึกษาอบรมและผู้บรรยาย
- แก้ไขเปลี่ยนแปลงทะเบียนประวัติ
- เพิ่มเติมทะเบียนประวัติให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

๑.๓ หมวดประชาสัมพันธ์ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนี้

- จัดทำข่าวและเผยแพร่ข่าว
- ตรวจข่าวและคัดข่าวหนังสือพิมพ์
- รับฟังและบันทึกข่าวจากสถานีวิทยุและโทรทัศน์
- ประมวลข่าวเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานที่เกี่ยวกับฝ่ายการศึกษา

๒. แผนกห้องสมุด มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับกิจการห้องสมุด การฝึกสอนภาษา และการจัดทำวารสารของฝ่ายการศึกษา โดยแบ่งงานออกเป็น ๓ หมวด ดังนี้

๒.๑ หมวดห้องสมุด มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบดังนี้

- ควบคุมดูแลการให้บริการห้องสมุดให้เป็นไปตามระเบียบ
- วางระเบียบการบริการห้องสมุด
- อำนวยความสะดวกในการใช้ห้องสมุด
- จัดทำวารสารและเอกสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่ห้องสมุดทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ
- จัดเก็บรักษาวารสารและเอกสารทางวิชาการให้เป็นระเบียบ
- จัดทำทะเบียนบัตร คัดรณี รายการหนังสือและเอกสารของห้องสมุด
- จัดหาหนังสือพิมพ์ไว้ประจำห้องสมุด

๒.๒ หมวดฝึกภาษา มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- จัดทำเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์โสตฯ ที่ใช้สำหรับฝึกภาษา
- ควบคุมดูแลเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์โสตฯ
- บำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์โสตฯ
- ซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์โสตฯ
- คำเนิการและอำนวยความสะดวกในการฝึกภาษา

๒.๓ หมวดวารสาร มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- คำเนิการจัดทำวารสารและข่าวสารในส่วนที่เกี่ยวข้องฝ่ายการศึกษา
- รวบรวมบทความที่เป็นประโยชน์ลงในวารสารดังกล่าว
- เสนอข่าวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ให้สมาชิกวารสารทราบ
- จัดส่งวารสารไปยังสมาชิกด้วยความรวดเร็ว
- จัดทำทะเบียนสมาชิก
- จัดทำบัญชีบำรุงวารสาร
- รวบรวมวารสารเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งการเก็บเล่มเป็นรายปี

๓. แผนกสถานที่และยานพาหนะ มีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบงานในด้านการควบคุมดูแลการบำรุงรักษา การปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่และยานพาหนะของฝ่ายการศึกษา โดยแบ่งงานออกเป็น ๒ หมวด ดังนี้

๓.๑ หมวดสถานที่ มีหัวหน้าหมวดรับผิดชอบงานดังนี้

- จัดทำความสะดวกและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ภายนอกตัวอาคาร
- ปลุกและบำรุงต้นไม้ ไม้ดอก และสนามหญ้า
- ปรับปรุงตกแต่งสถานที่โห่งงามอยู่เสมอ
- จัดเตรียมสถานที่ในงานพิธีต่าง ๆ
- ศึกษาคูแดูแลรักษา ซ่อมแซมเกี่ยวกับการประปา และไฟฟ้า

๓.๒ หมวดยานพาหนะ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนี้

- ควบคุมดูแลยานพาหนะทุกชนิด

- เก็บรักษายานพาหนะทุกชนิด
- ขอมแซมยานพาหนะทุกชนิดให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานไต่ตลอดเวลา
- ค่าเงินการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและหอดดีในไทรถยนต์ส่วนกลางของฝ่ายการศึกษา
- จัดสรรและควบคุมการไทรถยนต์
- จัดทำทะเบียนยานพาหนะทุกชนิดให้เรียบร้อย



๔. แผนการเงินและสวัสดิการ มีหัวหน้าแผนเป็นผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการเงิน การจัดซื้อสิ่งของ และอุปกรณ์ในการจัดทำอาหาร การปรุงอาหาร การจัดสถานที่ ประกอบอาหาร และสถานที่รับประทานอาหาร รวมถึงหน้าที่ในด้านบริการด้วย โดยแบ่งงานออกเป็น ๔ หมวด ดังนี้

๔.๑ หมวดการเงิน มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- รวบรวมงบประมาณของฝ่าย
- คัดทอดูแล ควบคุมการไทรจ่ายเงินของฝ่าย
- จ่ายเงินให้หมวดจัดซื้อไปดำเนินการ
- นำเงินฝากและถอนเงินจากธนาคาร
- จัดทำโครงการไทรจ่ายเงินที่ได้รับอนุมัติ

๔.๒ หมวดจัดซื้อ มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงาน ดังนี้

- สืบหาราคาหรือสถานที่จำหน่ายสิ่งของและอุปกรณ์เกี่ยวกับการประกอบอาหาร และการครัวในการประหยัด
- ค่าเงินการจัดซื้อสิ่งของและอุปกรณ์เกี่ยวกับการประกอบอาหารและการครัว
- ควบคุมปริมาณการประกอบอาหาร

๔.๓ หมวดผู้ทรงกรม มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงานดังนี้

- ประกอบอาหารทั้งคาวหวาน สำหรับโรงเรียน
- แยกประเภทอาหารตามความต้องการของนักศึกษา
- ประกอบอาหารตามวัตถุประสงค์ที่อุดมสมบูรณ์ในแต่ละฤดูกาล ทั้งนี้ให้ประสาน

งานกับหมวดจัดซื้อ

- ควบคุมมาตรฐานของอาหารให้มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพสูง
- รักษาอาหารให้ดีและสม่ำเสมอ

๔.๔ หมวดบริการโรงอาหาร มีหัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบงาน ดังนี้

- ดูแลรักษาโรงครัวและสถานที่รับประทานอาหารให้สะอาดอยู่เสมอ
- ตกแต่งโรงอาหารให้มีบรรยากาศที่น่ารับประทาน
- จัดให้มีตารป้องกันหรือทำลายสัตว์หรือแมลงนำโรคติดต่อ
- อำนวยความสะดวกและให้บริการเกี่ยวกับอาหาร

จะเห็นว่าสำนักงานเลขานุการฝ่ายการศึกษาเปรียบเสมือนแม่บ้านของแต่ละโรงเรียน ตั้งแต่การกินอยู่หลับนอน และความสะอาดสบายในค่านต่าง ๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในหน้าที่ของโรงเรียนทั้ง ๔ โรงเรียน อย่างไรก็ตามการบริหารของโรงเรียนนายอำเภอตามองค์การที่จัดไว้อย่างเต็มรูปแบบ ถ้ามีเจ้าหน้าที่และวิทยากรประจำโรงเรียนนายอำเภออย่างเต็มอัตราแล้ว ก็จะทำให้การพัฒนาข้าราชการฝ่ายปกครองระดับนายอำเภอก้าวหน้าไปอีกมีขึ้นน้อย จากสถิติข้าราชการโรงเรียนนายอำเภอ เดือนธันวาคม ๒๕๑๖ มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนนายอำเภอ มีชั้นพิเศษ ๑ คน ชั้นเอก ๑ คน ชั้นโท ๓ คน ชั้นตรี ๓ คน ชั้นจัตวา ๒ คน พนักงานพิมพ์ดีด ๒ คน จะเห็นว่าการบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอโดยแท้จริงแล้ว ยังขาดเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายวิชาการอย่างมาก

นอกจากนี้ยังขาดสถานที่และเครื่องมือเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการศึกษาอบรมอยู่มาก เพราะขณะนี้อาคารของโรงเรียนนายอำเภอและโรงเรียนข้าราชการฝ่ายปกครองเพียง ๒ หลังเท่านั้น เมื่อมีการอบรมระดับโรงเรียนนักปกครองระดับสูง และโรงเรียนข้าราชการส่วนท้องถิ่นแล้วย่อมมีปัญหาเรื่องสถานที่ที่ต้องผลิตเวลาในแต่ละหลักสูตรอบรมในรอบปี ก็จะต้องจัดหาลูกเวลาการศึกษาอบรมกันเอง ย่อมทำให้การศึกษาอบรมต้องหยุดชะงักไปบ้าง และไม่สะดวกเท่าที่ควร

การใช้เครื่องมือเครื่องใช้เกี่ยวกับการศึกษาก็ต้องใช้ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะยังขาดงบประมาณอยู่มากที่จะจัดซื้อให้พอความต่องการแต่ละโรงเรียนได้ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการศึกษารวมอยู่บ้าง ถ้าหากวิทยาลัยการปกครองได้มีการบริหารอย่างเต็มรูปแบบแล้ว ก็น่าเชื่อว่าโรงเรียนนายอำเภอซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยาลัยการปกครองจะก้าวหน้าไปอีกมากทีเดียว

การบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอ

ในโครงสร้างของโรงเรียนนายอำเภอที่ศึกษามาแล้วในตอนต้น จะสังเกตเห็นว่ามีสายการบังคับบัญชาตลอดชั้นกันลงมาโดยลำดับตั้งแต่ผู้อำนวยการโรงเรียน จนกระทั่งถึงวิทยากรและเสมียนพนักงาน ข้าราชการทุกระดับนี้ต่างก็มีความรับผิดชอบในการบริหารอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น หากแต่แตกต่างกันตามสัดส่วน Elmore Petersen ได้ชี้ให้เห็นว่าในบริษัทธุรกิจซึ่งแบ่งชั้นของบุคคลในโครงสร้างเป็น ๗ ระดับนั้น ทุกระดับมีความรับผิดชอบในการบริหารแตกต่างกัน คึงปรากฏในภาพที่ ๑ ดังนี้

ภาพที่ ๑

แสดงความรับผิดชอบของบุคคลระดับต่าง ๆ ในบริษัทธุรกิจ

	เจ้าของและผู้ถือหุ้น (Owners and Creditors)
(Managerial Responsibility) ความรับผิดชอบในการบริหาร	คณะกรรมการบริษัท (Governing Board)
	นักบริหารระดับสูงสุด (Top Executive)
(Operation Responsibility) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ	นักบริหารชั้นผู้ใหญ่ (Majors Executives)
	ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ (Departmental Managers)
	ผู้บังคับบัญชา (Supervisors)
	พนักงานปฏิบัติงาน (Operating Personnel)

ที่มา : Elmore Petersen, E.Grosvenor Plowman and Joseph M. Trickett, Business Organization and Management (Ill. : Richard D.Irwin, 1962), p.5

Talcott Parsons เสนอแนะว่าในโครงสร้างขององค์การใด ๆ นั้นควรแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ (๑) ระดับเทคนิคหรือระดับผลิต (the technical or production level) (๒) ระดับบริหาร (the managerial level) และ (๓) ระดับสถาบันหรือระดับชุมชน (the institutional level) ^{๒๒} แต่ Fremont E.Kast ไม่เห็นด้วย และให้เหตุผลว่า

๒๒

Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Societies (New York: The Free Press of Glencoe, 1960), pp.60 - 96

ทุก ๆ ระดับมีการบริหารรวมอยู่ด้วยเช่นเดียวกับความเห็นของ Elmore Petersen^{๒๓}
 หน้าที่ซึ่งเกี่ยวกับการบริหารนั้นถ้ามองความเห็นแตกต่างกันอยู่ เช่น^{๒๔}

Henri Fayol กล่าววาทะสำคัญของการบริหาร (elements of management) ได้แก่ การวางแผน (planning) การจัดรูปองค์กร (organizing) การออกคำสั่ง (command) การประสานงาน (coordination) และการควบคุม (control)

William H. Newman กล่าวว่าทักษะในการบริหารประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญห้าประการ คือ (๑) การวางแผน (๒) การจัดรูปองค์กร (๓) การรวบรวมทรัพยากร (assembling resources) (๔) การอำนวยการ (directing) และ (๕) การควบคุม

Louise Allen กล่าวว่า นักบริหารต้องทำงานเหล่านี้เพื่อนำและอำนวยการทำงานของคนอื่น ๆ คือ (๑) การวางแผน (๒) การจัดรูปองค์กร (๓) การประสานงาน (๔) การจูงใจให้ทำงาน (motivating) และ (๕) การควบคุม

การที่จะแยกศึกษาการบริหารตามสาระสำคัญหรือหน้าที่ของนักบริหารตามแนวความคิดของทานที่กล่าวมานี้มาข้างต้นเป็นสิ่งที่ไม่อาจกระทำได้ แต่เป็นการยากที่จะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่เหล่านี้

Rensis Likert ได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับการประสานงาน (coordinated efforts) ของสมาชิก ซึ่งมีลักษณะและกระบวนการหลายประการ คือ^{๒๕}

- (๑) มีโครงสร้าง
- (๒) มีกระบวนการสังเกตและวัดผล ซึ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะภายในขององค์กร

^{๒๓}

Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, op.cit., p.129

^{๒๔}

Elmore Petersen, E. Grosvenor Plowman and Joseph M. Trickett, Business Organization and Management (Ill.: Richard D. Irwin, 1962), p.6

^{๒๕}

Rensis Likert, New Patterns of Management (N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1961), p.178

และสิ่งแวดล้อมซึ่งองค์การนั้นดำเนินงานอยู่ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมนั้น

(๓) มีกระบวนการสื่อความหมายซึ่งชาวสวารค่าเนินไปได้

(๔) มีกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

(๕) มีการปฏิบัติด้านทรัพยากรที่จะดำเนินการตามการวินิจฉัยสั่งการ ได้แก่คนทำงานซึ่งมีทั้งใจที่มีมือและไม่ใจที่มีมือ และเครื่องจักรเครื่องกล และพลังงาน เป็นต้น

(๖) มีกระบวนการไร้อิทธิพล

(๗) มีทัศนคติที่มุ่งมั่นและลักษณะของพลังการจูงใจ ได้แก่พลังจูงใจขั้นมูลฐานที่จะให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงาน และความชอบหรือไม่ชอบของทัศนคติ และความซื่อสัตย์ขององค์การ ต่อองค์ประกอบ และสมาชิก เป็นต้น

กระบวนการเหล่านี้มีความสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกัน เช่น ถ้าการจูงใจให้ทำงานไร้อิทธิพลโทษเป็นส่วนใหญ่ และตั้งอยู่บนรากฐานของความกลัว ทัศนคติในทางไม่ชอบและเกลียดชังก็จะเกิดขึ้น และองค์การดังกล่าวก็จะมีกระบวนการสื่อความหมาย และกระบวนการวินิจฉัยสั่งการที่มีลักษณะที่จะจัดการกับความเกลียดชัง ความสงสัย และความไม่พึงพอใจ แต่ในทางตรงข้ามถ้าไร้อิทธิพลขององค์การและพลังจูงใจที่มีลักษณะก่อให้เกิดทัศนคติในทางชอบ และใช้ความร่วมมือของสมาชิกในองค์การแล้ว การสื่อความหมาย การวินิจฉัยสั่งการ และกระบวนการควบคุมก็จะแตกต่างกันไป^{๒๖}

กระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ทฤษฎีการบริหารและการสร้างพลังจูงใจดังกล่าวมาข้างต้นนั้นขึ้นอยู่กับกัน และต้องถูกต้องตรงกัน เข้ากันได้ ถ้าใดที่กำหนดหน้าที่อย่างมีเหตุมีผล ความขึ้นอยู่กับกันของพลังจูงใจ และกระบวนการเหล่านี้ก่อให้เกิดการประสานงาน การสนธิในงานและสมาชิกขององค์การตลอดทั่วทั้งระบบ และเมื่อตลอดถึงทั้งระบบคขึ้น การทำหน้าที่คขึ้น พลังขององค์การในการที่จะไร้อิทธิพลประสานงาน ทักษะ ความสามารถ และทรัพยากรของบุคคลก็ยิ่งเพิ่มพูนขึ้น ระบบดังกล่าวนี้ Likert เรียกว่า "ระบบอิทธิพลตอบโต้กัน" (interaction-influ-

^{๒๖}

Ibid.

๒๗)
ence system)

Likert ได้พิจารณาแบบของภาวะผู้นำซึ่งเป็นพื้นฐาน ๔ แบบ และเชื่อมโยงเข้ากับ
ตัวแปรเปลี่ยนขององค์การ แบบของภาวะผู้นำหรือแบบบริหารทั้ง ๔ แบบ เรียกว่าระบบ โดแก

ระบบที่ ๑ แบบเผด็จการที่แสวงหาประโยชน์

(System 1. Exploitive-Authoritative)

ระบบที่ ๒ แบบเผด็จการที่เมตตาการุณ

(System 2. Benevolent-Authoritative)

ระบบที่ ๓ แบบขอคำปรึกษาหารือ

(System 3. Consultative)

ระบบที่ ๔ แบบให้เข้ามีส่วนร่วม

(System 4. Participative)

ระบบที่ ๑ และระบบที่ ๒ เป็นระบบที่นักบริหารใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการ แต่ระบบที่ ๔
นั้น การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปด้วยอิทธิพลของข้อมูลและเหตุผลที่อยู่ใต้มงคัมมูฐาเข้ามีส่วนร่วม
แต่ระบบที่ ๓ เป็นระบบที่กำกั่งอยู่ระหว่างการใช้อำนาจกับการเข้ามีส่วนร่วม

เมื่อแบ่งระบบบริหารออกเป็น ๔ ระบบ เป็นพื้นฐานแล้ว Likert จึงกำหนดตัวแปร
เปลี่ยนขององค์การขึ้นเป็นลักษณะสำคัญ ๔ ประการ คือ^{๒๘}

๑. กระบวนการของภาวะการนำที่ใช้อยู่

(Leadership process used)

๒๗)

Ibid., p.6

๒๘)

Rensis Likert, The Human Organization (N.Y.: McGraw-Hill Book
Company, 1967), pp.197 - 221

๒๙)

Ibid.

๓๐)

Ibid.

แบ่งออกเป็นสาระสำคัญ ๕ ประการ คือ

- ๑.๑ การให้ความเชื่อถือไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา
- ๑.๒ การเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๑.๓ การให้ความสัมพันธ์แก่ลูกตอผู้บังคับบัญชา
- ๑.๔ ความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่
- ๑.๕ การรับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

๒. ลักษณะของพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน

(Character of motivational forces)

ประกอบด้วยสาระสำคัญ ๗ ประการ คือ

- ๒.๑ ขุดเหตุจูงใจใหม่ทดแทนในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่
- ๒.๒ ลักษณะการไหลพลังจูงใจใหญ่ใ้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน
- ๒.๓ ทักษะคติของหน่วยงานและทอวัคณประสงค์ของหน่วยงาน
- ๒.๔ ความซัดแย้งหรือความสัมพันธ์แก่ลูกตอในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒.๕ ความรู้สึกรับยิตชอบตองานในหน้าที่ของสมาชิกหน่วยงาน
- ๒.๖ ทักษะคติเพื่อรวมงาน
- ๒.๗ ความพึงพอใจเพื่อรวมงาน การตรวจสอบนิเทศงาน และความสำเร็จของตนเอง

๓. ลักษณะของกระบวนการสื่อความหมาย

(Character of communication process)

จำแนกเป็นตัวแปรเปลี่ยน ๒ ประการ คือ

- ๓.๑ ความมากน้อยในการคบหาและสื่อความหมายซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

- ๓.๒ วิถีทางเดินของข่าวสาร
- ๓.๓ ลักษณะการติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จำแนกเป็นลักษณะย่อยอีก ๓ ประการ คือ
- ๓.๓.๑ เริ่มจากที่ใด
- ๓.๓.๒ ผู้ใ้บังคับมีอำนาจยอมรับเพียงใด
- ๓.๓.๓ ความจงใจของผู้บังคับมีอำนาจที่จะให้ข่าวสาร
- ๓.๔ ลักษณะการติดต่อจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน จำแนกเป็นลักษณะย่อยอีก ๕ ประการ คือ
- ๓.๔.๑ จำเป็นต้องเป็นไปตามสายการบังคับมีอำนาจเพียงใด
- ๓.๔.๒ ผู้ใ้บังคับมีอำนาจรับผิดชอบในความถูกต้องของข่าวสารเพียงใด
- ๓.๔.๓ ความสุจริตในการให้ข่าวสาร
- ๓.๔.๔ ความถูกต้องของข่าวสาร
- ๓.๔.๕ มีมาตรการสนับสนุนเพียงใด
- ๓.๕ การสื่อความหมายกับหน่วยข้างเคียง
- ๓.๖ ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับมีอำนาจกับผู้ใ้บังคับมีอำนาจจำแนกออกเป็นลักษณะย่อยอีก ๒ ลักษณะ คือ
- ๓.๖.๑ ความรู้และความเข้าใจปัญหาของผู้บังคับมีอำนาจต่อปัญหาที่ผู้ใ้บังคับมีอำนาจประสบอยู่
- ๓.๖.๒ ความเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับมีอำนาจกับผู้ใ้บังคับมีอำนาจ

๔. ลักษณะของกระบวนการอิทธิพลตอบโต้กัน

(Character of interaction-influence process)

ประกอบควยสาระสำคัญ ๕ ประการ คือ

- ๔.๑ ปริมาณและลักษณะของการตอบโต้
- ๔.๒ ปริมาณของความร่วมมือทำงานเป็นกลุ่ม
- ๔.๓ ผู้ใ้บังคับมีอำนาจอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ วิธีการ และการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

เพียงใด จำแนกออกเป็น

- ๔.๓.๑ ในทัศนะของผู้บังคับบัญชา และ
- ๔.๓.๒ ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๔.๔ ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ วิธีการ และการปฏิบัติงานในหน่วยงานเพียงใด
- ๔.๕ โครงสร้างของหน่วยงานเป็นไปในลักษณะที่อำนวยความสะดวกให้หน่วยงานหนึ่งติดต่อกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

๕. ลักษณะของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

(Character of decision making process)

- ๕.๑ ระดับที่ทำการวินิจฉัยสั่งการ
- ๕.๒ ความเพียงพอและถูกต้องของข้อมูลที่น่ามาวินิจฉัยสั่งการ
- ๕.๓ ความตระหนักในปัญหาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับต่ำ
- ๕.๔ การใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบการวินิจฉัย
- ๕.๕ การวินิจฉัยสั่งการใดกระทำในระดับที่สูงสุด คือ
 - ๕.๕.๑ ระดับที่ข้อมูลเพียงพอและถูกต้องที่สุดเพียงใด
 - ๕.๕.๒ มีส่วนทำให้เกิดพลังงูใจในการปฏิบัติงานเพียงใด
- ๕.๖ ผู้ใ้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากเพียงใดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน
- ๕.๗ การวินิจฉัยสั่งการกระทำโดยบุคคลคนเดียวหรือโดยกลุ่ม และผลที่เกิดเป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือทำลายการทำงานเป็นทีม

๖. ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางระเบียบข้อบังคับ

(Character of goal setting and ordering)

จำแนกออกเป็น ๓ ลักษณะย่อย คือ

- ๖.๑ อากาการที่กระทำ

- ๖.๒ ความสำนึกในวัตถุประสงค์การทำงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ
 ๖.๓ การยอมรับ ต่อกัน และไม่ยอมรับในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๗. ลักษณะของกระบวนการควบคุม

(Character of control processes)

จำแนกเป็น ๕ ลักษณะย่อย คือ

- ๗.๑ ระดับที่เจ้าหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงาน
 ๗.๒ ความถูกต้องสมบูรณ์ของข่าวสารและมาตรการที่ไร้ตรวจสอบควบคุม
 ๗.๓ หน้าที่ในการตรวจสอบและควบคุมรวมอยู่ที่ใด
 ๗.๔ องค์การอำนวยการที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรูปนัย
 ๗.๕ ผู้บังคับบัญชาไร้วิธีการในการควบคุมงานลักษณะใด

๘. วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

(Performance goals and Training)

จำแนกเป็น ๓ ลักษณะย่อย คือ

- ๘.๑ ผู้บังคับบัญชามีเป้าหมายที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด
 ๘.๒ การฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารตามที่องค์กรมีเพียงใด
 ๘.๓ ความช่วยเหลือในคำปรึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชามีเพียงใด

รวมทั้งสิ้นเป็นลักษณะแปรเปลี่ยน ๕๑ ประการ ซึ่ง Likert ได้กำหนดลักษณะเหล่านี้ไว้ในแต่ละระบบบริหารอย่างสำเร็จรูป และแต่ละระบบมีคิกรีที่จะวัดความมากน้อยระบบละ ๕ คิกรี ดังปรากฏในแผนภาพที่ ๒

การใช้ Likerts' scale วิเคราะห์แบบบริหารในองค์กรนั้น อาจใช้ได้ในวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น วัดความเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ผ่านมาว่า แต่เดิมเป็นอยู่อย่างไร เปรียบเทียบกับปัจจุบันเป็นอย่างไร หรือใช้ประเมินเพื่อวิเคราะห์ว่าในปัจจุบันเป็นอยู่อย่างไร ในอนาคตต้องการอย่างไร เพื่อพัฒนาลักษณะนั้น ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการ

การวิเคราะห์การบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอ นั้น มีปัญหาที่ต้องพิจารณาคือ ข้าราชการมีจำนวนน้อย และผู้ประเมินอาจเกิดความลำเอียงหรือหวั่นเกรงผลที่เกิดจากการประเมิน เพราะคนเป็นผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นจึงได้ทบทวนให้นักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอ รุ่นที่ ๑๐ จำนวน ๒๒ คน เป็นผู้ประเมิน เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดการบริหารงานของโรงเรียนมากที่สุด และประการสำคัญอีกประการหนึ่งคือระบบบริหารของโรงเรียนนายอำเภอ มีผลโดยตรงต่อนักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอในฐานะที่ทุกคนต้องอยู่ในบังคับบัญชาของโรงเรียนขณะที่ทำการศึกษาอยู่ในโรงเรียน

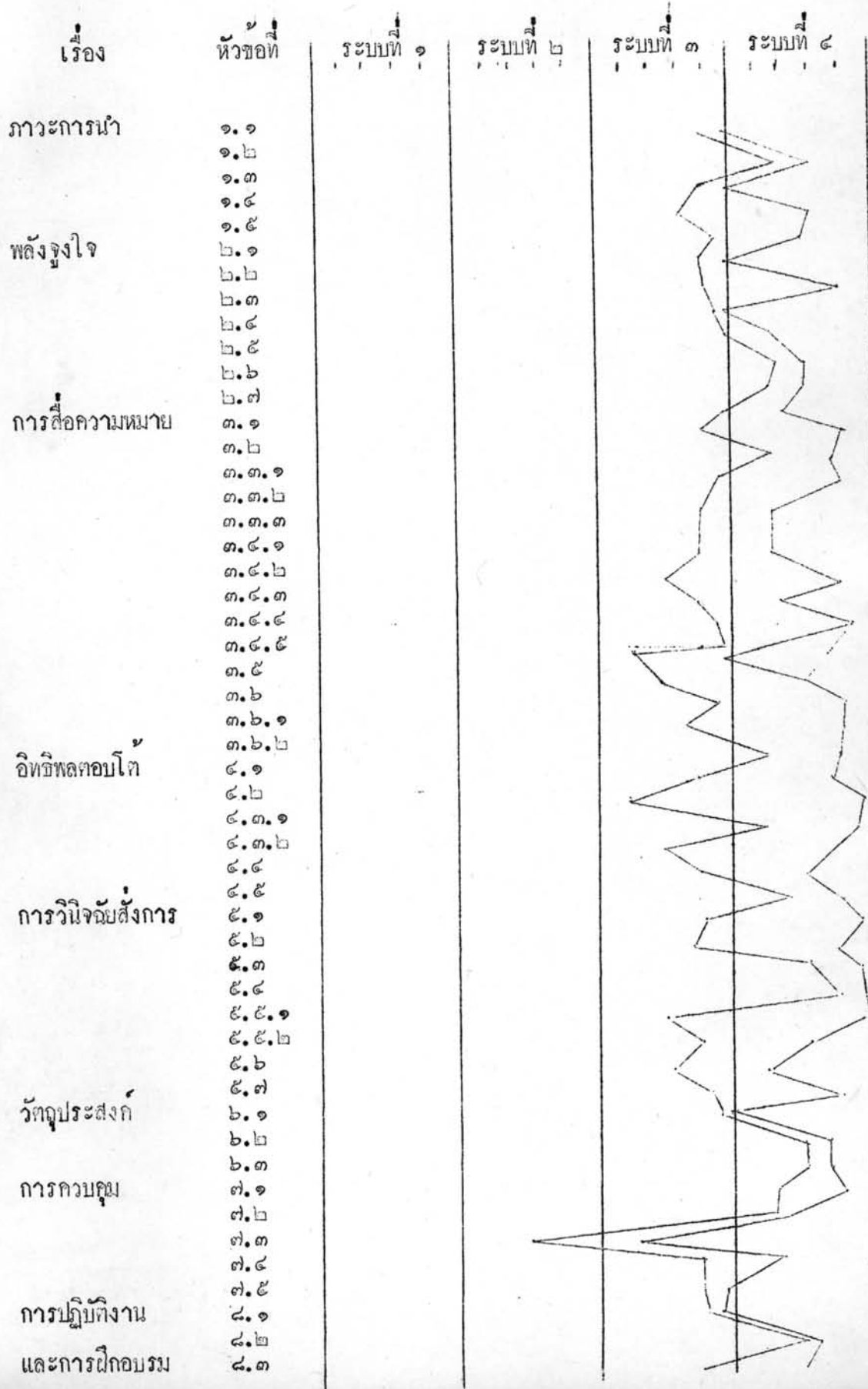
การทบทวนได้กระทำในเดือนธันวาคม ๒๕๑๖ หลังจากที่นักศึกษาได้เข้าศึกษาอยู่ในโรงเรียนเป็นเวลา ๒ เดือนแล้ว และตระหนักในระบบบริหารของโรงเรียนเป็นอย่างดี ปรากฏว่ามีนักศึกษาได้ทำการประเมินและส่งแบบคืน ๔๘ ชุด หรือร้อยละ ๘๐ นับว่าเป็นปริมาณเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์ได้

วิธีการประเมินนี้ให้นักศึกษาพิจารณาว่าลักษณะต่าง ๆ ทั้ง ๕๑ ประการของโรงเรียนนายอำเภอ นั้นในปัจจุบันอยู่ในระบบใด และมีคิกรีเท่าใด ใ้ค่าเครื่องหมายวงกลม (๐) ไว้ และพิจารณาอีกครั้งหนึ่งว่านักศึกษาต้องการให้อยู่ในระบบใด คิกรีเท่าใดค่าเครื่องหมาย (✓) ลงไปทั้ง ๕๑ ข้อ แล้วส่งแบบคืนโดยไม่ต้องลงชื่อในแบบ

จากแบบที่ได้รับคืนมาได้นำมาหาตัวกลางเลขคณิต (Arithmetic Mean) ของเครื่องหมายทั้งสอง ซึ่งนักศึกษาได้กาไว้ แล้วแสดงออกเป็น profile ได้ดังแผนภาพที่ ๒

แผนภาพที่ ๒

แสดง profile ของแบบวิเคราะห์การบริหารของโรงเรียนนายอำเภอ



การบริหารงานโรงเรียนนายอำเภอจาก Profile อาจนำมาวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

๑. กระบวนการของภาวะการนำที่ใช้อยู่

- ๑.๑ ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาดีกว่าลักษณะนายกับบ่าว แยกส่งงานอำนาจวินิจฉัยสั่งการอยู่ (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๖) และนักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอพอใจในระบบนี้แล้วเพียงแต่ต้องการใหม่คีกริสูงขึ้นไป (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๕)
- ๑.๒ ผู้บังคับบัญชามีความสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่อยู่แล้ว (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๕) แต่ศึกษาค้นคว้าก็ยังคงการใหม่คีกริสูงขึ้นไป (ระบบที่ ๔ คีกริ ๒.๖)
- ๑.๓ ผู้บังคับบัญชามีความสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๆ (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๔) นักศึกษาเพียงแต่ต้องการใหม่คีกริสูงขึ้นไป (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๖)
- ๑.๔ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกค่อนข้างจะมีอิสระมากในการอธิบาย กับผู้บังคับบัญชา (ระบบที่ ๓ คีกริ ๒.๔) แต่ศึกษาค้นคว้าก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีอิสระอย่างเต็มที่ในการอธิบายให้ตรงกับผู้บังคับบัญชา (ระบบที่ ๔ คีกริ ๒.๕)
- ๑.๕ ผู้บังคับบัญชามักรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาบ่อยครั้ง (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๕) แต่ศึกษาค้นคว้าก็ให้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และให้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหามาเสมอด้วย (ระบบที่ ๔ คีกริ ๒.๖)

๒. ลักษณะของพลังจูงใจในการปฏิบัติงาน

- ๒.๑ มูลเหตุที่จูงใจให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่คือความมุ่งหมายที่จะได้รับการนำคำสั่งความทรงการทางเศรษฐกิจ และปรารถนาที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๕) นักศึกษาต้องการเพียงใหม่คีกริสูงขึ้นไป (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๖)
- ๒.๒ ลักษณะการให้พลังจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้แก่ ปูแนวทางบ้าง ลงโทษบ้าง และใช้มาตรการอื่น ๆ อีกที่คิดว่าจะโดนผล (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๕)

- นักศึกษาของภาควิชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้งานบูรณาการ
เห็นจึงเกิดผลดีแก่องค์การ (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๕)
- ๒.๓ ทักษะคติของหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่สมควร (ระบบที่ ๓
คีกริ ๔.๒) และนักศึกษาพอใจระบบนี้แล้วเพียงแต่ต้องการให้คิกริสูงขึ้น
เพียงเล็กน้อย (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๒)
- ๒.๔ พลังใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความขัดแย้งน้อย มีการตั้งใจเพื่อปฏิบัติงาน
ใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย ๆ (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๔) แทนที่
ศึกษาต้องการให้พลังใจที่ไม่มีความขัดแย้งเลย และให้ผู้ที่บังคับบัญชา
เกิดความสัมพันธ์และเกื้อกูลต่อกัน (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๒)
- ๒.๕ เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นรู้สึกมีความรับผิดชอบในอันที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
หน่วยงานอย่างแท้จริง (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๕) นักศึกษาพอใจแล้วเพียงแต่
ต้องการให้คิกริสูงขึ้นเล็กน้อย (ระบบที่ ๔ คีกริ ๒.๔)
- ๒.๖ มีการร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีหน่วยงาน ความเชื่อดีและไว้วางใจ
ต่อกันดังทั้งหน่วยงาน (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๒) นักศึกษาต้องการให้คิกริสูงขึ้น
อีก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๒.๕)
- ๒.๗ แต่ละคนตั้งใจเพื่อนร่วมงานค่อนข้างสูง ไม่ตั้งใจกับตนเองมากนัก พึงใจการ
ตรวจสอบนิเทศงานค่อนข้างสูง ไม่ตั้งใจกับตนเอง พึงใจในความสำเร็จของ
ตนเองค่อนข้างสูง ไม่ตั้งใจกับตนเอง (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๕) นักศึกษาของ
การให้ตั้งใจเพื่อนร่วมงานสูง พึงใจในการตรวจสอบนิเทศงานสูง และพึงใจ
ความสำเร็จของตนเองสูง (ระบบที่ ๔ คีกริ ๒.๔)
๓. ลักษณะของกระบวนการสื่อความหมาย
- ๓.๑ การค้นหาและสื่อความหมายซึ่งกันและกันมีปานกลาง (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๒)
ต้องการให้มากขึ้นในส่วนตัวและกลุ่ม (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๕)
- ๓.๒ วิถีทางเดินของข่าวสารมีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน และ
ทิศทางระดับเดียวกัน (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๕) ต้องการให้คิกริเพิ่มขึ้น (ระบบ

ที่ ๔ คีกริ ๓.๒)

- ๓.๓.๑ ลักษณะการศึกษาค้นคว้าจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างเริ่มจากเบื้องบน แต่เบื้องล่างก็มีส่วนเริ่มไต่ควย (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๕) นักศึกษาต้องการให้เริ่มไต่จากทุกระดับ (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๕)
- ๓.๓.๒ ผู้ใ้บังคับบัญชาส่วนมากยอมรับการสื่อความหมายที่มาจากเบื้องบนเสมอ แต่ถาหากสงสัยอาจไม่ถามหรือถามเมื่อความแน่ใจ (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๕) นักศึกษาต้องการให้ยอมรับเสมอในกรณีสงสัยให้สอบถามได้โดยเปิดเผยตรงไปตรงมา (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๒)
- ๓.๓.๓ ผู้บังคับบัญชาให้ข่าวสารที่ผู้ใ้บังคับบัญชาต้องการและตอบปัญหาที่ถามหาข่าวสารจำเป็น ๆ ให้แก่ผู้ใ้บังคับบัญชา และข่าวสารทาง ๆ ที่ผู้ใ้บังคับบัญชาต้องการ (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๒)
- ๓.๔.๑ ลักษณะการสื่อความหมายจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนจำเป็นของจำเป็นไป ตามสายการบังคับบัญชาปานกลาง (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๕) นักศึกษาต้องการให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชามากที่สุด (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๔)
- ๓.๔.๒ ผู้ใ้บังคับบัญชารับผิดชอบและตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสารพอสมควร (ระบบที่ ๓ คีกริ ๒.๒) นักศึกษาต้องการให้มีความรู้สึกรับผิดชอบในเรื่องความถูกต้องของข่าวสารมาก โดยพยายามแสวงหาข่าวสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบอยู่เสมอ (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๕)
- ๓.๔.๓ มีแรงผลักดันที่จะให้ข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์บ้างในบางครั้ง แต่ในขณะเดียวกันก็มีแรงผลักดันที่จะให้ข่าวสารที่ถูกต้องควย (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๒) นักศึกษาต้องการให้หมดการที่จะให้ข่าวสารที่ถูกต้องมากที่สุด (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๒)
- ๓.๔.๔ ข่าวสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนจะถูกตองเฉพาะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ส่วนข่าวสารอื่นตองกลั่นกรองเสียก่อน (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๓)

- นักศึกษาของการใหญ่ที่สุด (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๘)
- ๓.๔.๕ มีการเสนอแนะบางเป็นมาตรการสนับสนุนการสื่อความหมายจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (ระบบที่ ๓ คีกริ ๑.๒) นักศึกษาของการใหม่การเสนอแนะนอยลง (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๕)
- ๓.๕ มีการสื่อความหมายกับหน่วยข้างเคียงเพียงพอและถูกของดี (ระบบที่ ๓ คีกริ ๒.๕) นักศึกษาของการให้ค้มาก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๒.๘)
- ๓.๖ ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใ้บังคับบัญชาดี (ระบบที่ ๓ คีกริ ๔.๕) แต่นักศึกษายังอยากให้ค้มาก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๖)
- ๓.๖.๑ ผู้บังคับบัญชารูและเข้าใจปัญหาของผู้ใ้บังคับบัญชาที่ประสบอยู่คนของคิ (ระบบที่ ๓ คีกริ ๒.๖) นักศึกษาของการใหญ่และเข้าใจค้มาก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๕)
- ๓.๖.๒ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใ้บังคับบัญชาเข้าใจกันค้มาก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๕) นักศึกษาของการให้คิกริสูงชันนอก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๘)
๔. ลักษณะของกระบวนการอิทธิพลคอมโ้เทกัน
- ๔.๑ มีการคบหาและคิดต่อกันปานกลาง และมีความเชื่อถือและไว้วางใจกันพอสมควร (ระบบที่ ๓ คีกริ ๓.๓) นักศึกษาของการใหม่การคบหาและคิดต่อกันทั่วไปอย่างเป็นกันเอง และมีความเชื่อถือและไว้วางใจกันสูงมาก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๓.๖)
- ๔.๒ ความร่วมมือของบุคคลในกลมมีปานกลาง (ระบบที่ ๓ คีกริ ๑.๕) นักศึกษาของการใหม่ความร่วมมืออย่างคิ (ระบบที่ ๔ คีกริ ๔.๕)
- ๔.๓.๑ ผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าคุณใ้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่างมาก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๑.๓) นักศึกษาของการให้คิกริสูงชันนอก (ระบบที่ ๔ คีกริ ๔.๖)
- ๔.๓.๒ ความคิเห็นของผู้ใ้บังคับบัญชาเองเห็นว่าตนเองมีส่วนสำคัญปานกลางไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม (ระบบที่ ๓ คีกริ ๒.๔) นักศึกษาของการใหม่ความเห็นว่าคุณใ้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วย

งานเป็นอย่างมาก (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๓.๖)

- ๔.๔ ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาก เฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ๆ เท่านั้น (ระบบที่ ๓ คีกรวี ๔.๖) นักศึกษาต้องการให้มีอิทธิพลมากที่สุด แต่เป็นไปได้โดยอ้อม เช่นจะต้องมีอิทธิพลจริงๆในสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๒.๕)
- ๔.๕ โครงสร้างของหน่วยงานมีลักษณะที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูง แต่ละหน่วยงานสามารถติดต่อกันได้ทุกทิศทาง (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๒.๒) แต่นักศึกษายังต้องการให้คีกรวีสูงขึ้นอีก (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๓.๖)

๕. ลักษณะของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

- ๕.๑ ปกติผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้วางแนวนโยบายกว้าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเฉพาะเรื่องเฉพาะราวในรายละเอียดต่าง ๆ นั้น รับผิดชอบเป็นผู้กระทำ (ระบบที่ ๓ คีกรวี ๔.๖) นักศึกษาต้องการให้ทุกส่วนในหน่วยงานเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ แต่มีการผสมผสานกันอย่างไรก็ดีในลักษณะของกระบวนการเชื่อมโยง (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๔.๕)
- ๕.๒ ข้อมูลสำหรับวินิจฉัยสั่งการเพียงพอและถูกต้องบางปานกลาง (ระบบที่ ๓ คีกรวี ๔.๓) นักศึกษาต้องการให้สมบูรณ์และถูกต้องมาก (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๓.๒)
- ๕.๓ ผู้วินิจฉัยสั่งการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบเป็นอย่างดี (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๒.๕) นักศึกษาต้องการให้คีกรวีสูงขึ้นอีก (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๔.๕)
- ๕.๔ มีการใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบการวินิจฉัยสั่งการทุกระดับในหน่วยงาน (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๓.๕) นักศึกษาต้องการให้คีกรวีสูงขึ้นอีก (ระบบที่ ๔ คีกรวี ๔.๖)
- ๕.๕.๑ การวินิจฉัยสั่งการกระทำที่ระดับสูงในบางครั้ง (ระบบที่ ๓ คีกรวี ๒.๕) นักศึกษาต้องการให้กระทำโดยกลุ่ม และมีแนวโน้มที่จะให้หน่วยที่มีข้อมูลพร้อมอยู่แล้วทำการวินิจฉัยสั่งการโดยการเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องของส่งไปยังหน่วยที่มีความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนี้ (ระบบที่ ๔

คิกวี ๔.๘)

๕.๕.๒ การวินิจฉัยสั่งการมีส่วนทำให้เกิดพลังใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
(ระบบที่ ๓ คิกวี ๔.๖) นักศึกษาของกรใหม่มาก (ระบบที่ ๔ คิกวี

๒.๕)

๕.๖ ปกติผู้บังคับบัญชามีฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ แต่ไม่เคยมมีส่วนร่วมในการวินิจฉัย
สั่งการ (ระบบที่ ๓ คิกวี ๒.๖) นักศึกษาของกรใหม่มีส่วนร่วมในการวินิจฉัย
สั่งการอย่างเต็มที่ (ระบบที่ ๔ คิกวี ๑.๔)

๕.๗ การวินิจฉัยสั่งการกระทำโดยคนเดียว และโดยกลุ่ม ซึ่งมีส่วนร่วมเสริมสร้างการ
ทำงานเป็นทีมบ้าง (ระบบที่ ๓ คิกวี ๔.๓) นักศึกษาของกรให้ส่วนมากกระทำ
ทำโดยกลุ่มซึ่งเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมมาก (ระบบที่ ๔ คิกวี ๓.๕)

๖. ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการวางระเบียบข้อบังคับ

๖.๑ ปกติจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือจะออกคำสั่งต่อเมื่อได้มีการอภิปรายกับผู้บังคับ
บัญชาแล้ว (ระบบที่ ๓ คิกวี ๔.๕) นักศึกษาพอใจแล้วเพียงแต่ของกรให้คิกวี
สูงขึ้นเล็กน้อย (ระบบที่ ๓ คิกวี ๔.๘)

๖.๒ เจาหน้าที่ทุกระดับมีความตระหนักในวัตถุประสงค์ของงานมาก (ระบบที่ ๔ คิกวี
๒.๒) นักศึกษาของกรให้คิกวีสูงขึ้นเล็กน้อย (ระบบที่ ๔ คิกวี ๓.๕)

๖.๓ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่ยอมรับกันเต็มที่ ทั้งโดยเปิดเผยและจริงจัง
(ระบบที่ ๔ คิกวี ๒.๕) นักศึกษาของกรให้คิกวีสูงขึ้นเล็กน้อย (ระบบที่ ๔
คิกวี ๓.๒)

๗. ลักษณะของกระบวนการควบคุม

๗.๑ ทุคนงานในหน่วยงานรู้สึกว่ามีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงาน (ระบบที่ ๔
คิกวี ๑.๖) นักศึกษาของกรให้คิกวีสูงขึ้นอีก (ระบบที่ ๔ คิกวี ๓.๕)

๗.๒ ข้อมูลและมาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมสมบูรณ์และถูกต้องที่สุด คือเป็น
แนวทางปฏิบัติสำหรับตนเอง และเพื่อนร่วมงานได้ (ระบบที่ ๔ คิกวี ๑.๕)

นักศึกษาต้องการให้ศึกษารัฐธรรมนูญ (ระบบที่ ๔ คีกรี ๒.๒)

- ๓.๓ หน้าที่ในการตรวจสอบและควบคุม มีการมอบหมายให้ระดับกลางรับผิดชอบปานกลาง (ระบบที่ ๒ คีกรี ๒.๕) นักศึกษาต้องการให้หน้าที่นั้นอยู่ในทุกระดับและระดับต่ำ ทำหน้าที่เป็นส่วนใหญ่ในบางครั้ง (ระบบที่ ๓ คีกรี ๑.๒)
- ๓.๔ หน่วยงานอรรูปนัยอาจสนับสนุนหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรูปนัยได้เช่นกัน (ระบบที่ ๓ คีกรี ๔.๒) นักศึกษาต้องการให้หน่วยงานอรรูปนัยและรูปนัยมีความหมายเดียวกัน ซึ่งจะมีแก่การเสริมสร้างให้หน่วยงานบรรดาศักดิ์ประสงค์เท่านั้น (ระบบที่ ๔ คีกรี ๒.๒)
- ๓.๕ งบประมาณในฐานะวิธีการในการควบคุมงานในลักษณะการตรวจจับผิดและเป็นเรื่องให้รางวัลตอบแทน แก่การบังคับบางเล็กน้อย และบ้างก็เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่จะควบคุมตนเอง (ระบบที่ ๓ คีกรี ๓.๕) นักศึกษาพอใจระบบนี้เพียงแต่ต้องการให้ศึกษารัฐธรรมนูญไป ทำให้เกิดความรู้สึกที่จะควบคุมตนเองเพื่อประโยชน์ในการแก้ปัญหาโดยไม่ต้องบังคับ (ระบบที่ ๓ คีกรี ๔.๔)

๔. วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

- ๔.๑ งบประมาณพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสูง (ระบบที่ ๓ คีกรี ๓.๒) และนักศึกษาก็พอใจระบบนี้ เพียงแต่ต้องการให้ศึกษารัฐธรรมนูญ (ระบบที่ ๓ คีกรี ๔.๕)
- ๔.๒ นักศึกษาได้รับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารมากที่สุด (ระบบที่ ๔ คีกรี ๒.๕) และก็พึงใจที่จะให้ศึกษารัฐธรรมนูญอีก (ระบบที่ ๔ คีกรี ๒.๔)
- ๔.๓ โรงเรียนนายอำเภอได้รับการช่วยเหลือในคานทรัพย์ากรเกี่ยวกับการฝึกอบรมดีมาก (ระบบที่ ๓ คีกรี ๔.๕) แต่นักศึกษาก็ยังต้องการความช่วยเหลือให้ดียิ่ง (ระบบที่ ๔ คีกรี ๒.๔)

สรุปแล้ว ระบบบริหารของโรงเรียนนายอำเภอส่วนใหญ่อยู่ในระบบที่ ๓ คือ ระบบซึ่งผู้บังคับบัญชาขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือดำเนินการใด ๆ ลงไป

อย่างไรก็ตามระบบการบริหารแบบขอคำปรึกษาหารือ (Consultative supervision) นั้นยังมีระบบบริหารที่คิดที่สุด Douglas McGregor ได้วิจารณ์การบริหารแบบนี้ว่าเป็นการชักใย (Manipulation) คือการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความเข้าใจผิด (illusion) ว่าได้เข้ามีส่วนร่วมโดยมิได้มีโอกาสเลือกหรือมีอิทธิพลอย่างแท้จริง และใครได้เห็นว่าการบริหารงานแบบขอคำปรึกษาหารือนั้นได้แก่การ "ทำให้พวกเขาารู้สึกว่ามีความสำคัญ ... ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าได้เข้ามีส่วนร่วม" ซึ่ง McGregor มีความคิดเห็นที่ค่อนข้างรุนแรงต่อการชักใยซึ่งเป็นการไม่ซื่อสัตย์ และซ่อนการจูงใจไว้ในกรณีที่ระงับอิทธิพล เขามีความเห็นว่าการระงับอิทธิพลบังคับอย่างเปิดเผยยิ่งก็ว่าการชักใย เขาไม่นับถือการชักใยทั้งในค่านิยมธรรมและการปฏิบัติ ในค่านิยมธรรมจะเห็นได้ชัดว่าการชักใยนั้นขาดความซื่อสัตย์ ในค่านิยมปฏิบัติก็เป็นอันตรายจากการที่จะถูกตีกลับ (backfire) ในเมื่อผู้นั้นรู้ว่าเป็นการชักใย จึงควรสนับสนุนการให้ความเปิดเผย เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหาร

ฉะนั้น ตามความเห็นของ McGregor การบริหารงานของโรงเรียนนายอำเภอจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับปรุงในทิวแปรเปลี่ยนต่าง ๆ ขององค์การให้เข้าสู่ระบบที่ ๔ คือระบบการเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นความต้องการของนักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอเป็นส่วนรวมอยู่แล้ว