

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ จะเป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 75 คน และกลุ่มผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 147 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 222 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) 5 สเกล จำนวน 56 ข้อ
ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 สเกล จำนวน 30 ข้อ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทางไปรษณีย์ เป็นส่วนใหญ่ และเก็บด้วยตนเองเป็นบางส่วน ผลปรากฏว่า จากแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 222 ฉบับ ผู้วิจัยได้กลับคืนมา และสามารถวิเคราะห์ได้ จำนวน 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.64 โดยแยกเป็นแบบสอบถามของศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 64 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.33 และเป็นแบบสอบถามของผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 135 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.84

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (frequency) และหาค่าร้อยละ (percentage) สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และข้อมูลที่เกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) คำนวณค่าสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ของศูนย์สารสนเทศ กระทรวงศึกษาธิการ

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สรุปผลที่ได้จากการวิจัย เกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 88.29 เป็นเพศหญิง เพียงร้อยละ 1.35
2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในระหว่าง 45 - 54 ปี ร้อยละ 60.36 รองลงมา มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี ร้อยละ 15.76 และมีอายุน้อยที่สุด คือ ระหว่าง 55 - 60 ปี ร้อยละ 13.51
3. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 64 คน ร้อยละ 85.33 เป็นผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด จำนวน 135 คน ร้อยละ 91.84
4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 35.39 รองลงมาอยู่ในระหว่าง 1 - 5 ปี ร้อยละ 33.33 และน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาตั้งแต่ 16 ปี ร้อยละ 4.95
5. วุฒิกการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีวุฒิกการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 62.16 มีวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 27.03 วุฒิปริญญาเอกมีน้อยที่สุด เพียงร้อยละ 0.45

ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัย เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของสำนักงาน-
ศึกษาธิการจังหวัด ทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการตัดสินใจสั่งการ จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัด และ
ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติงาน อยู่ใน
ระดับมาก ($\mu = 3.11$) ได้แก่เรื่อง ผู้บริหารจะศึกษาถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และ
เป้าหมายของงาน โดยจะศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และยึดข้อบ่งชี้ของกฎหมาย สังคม
ค่านิยม ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรมเป็นหลักในการตัดสินใจ ผู้บริหารได้มอบอำนาจการ
ตัดสินใจให้แก่บุคลากรระดับต่าง ๆ ตามข้อบ่งชี้ของหน้าที่ที่มอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งบุคลากร
ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ

2. ด้านการวางแผน จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วย
ศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ
มาก ($\mu = 3.01$) ได้แก่เรื่อง ผู้บริหารได้มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความ
ต้องการของจังหวัด มากำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการปฏิบัติงานของ
สำนักงานไว้อย่างชัดเจน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ให้มีการจัดทำแผนการจัดเก็บ
ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ ให้มีการจัดระบบประมาณกระจาย
ไปตามแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ
ของสำนักงาน และประเมินผลงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการวางแผนใน
ปีต่อไป

3. ด้านการจัดองค์การ จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วย
ศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ
มาก ($\mu = 3.03$) ได้แก่เรื่อง ผู้บริหารได้จัดโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งสายงาน
การบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้หัวหน้าดูแลการปฏิบัติงานลดหลั่น
ลงไปตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตาม
สายงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ มีการจัดทำเอกสาร
พรรณงานและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติเป็น
ที่ยอมรับ และพึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่าย

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัด และ
ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติงานอยู่ใน
ระดับมาก ($\mu = 2.96$) ได้แก่เรื่อง ผู้บริหารมีการแจ้งข่าวสาร ข้อมูล คำสั่งที่สำคัญหรือ
การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างรวดเร็ว และทันตามกำหนดเวลา โดยจะ
กลั่นกรองเนื้อหาสาระของข่าวสารให้ถูกต้อง และเหมาะสมก่อนแจ้งให้บุคลากรทราบ ได้
จัดให้มีเครื่องมือ และอุปกรณ์การสื่อสารไว้อย่างครบถ้วน จัดให้มีการประชาสัมพันธ์การ

ปฏิบัติงานของสำนักงานให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ จัดให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันอยู่เสมอ และผู้บริหารให้ความสนใจกับคำร้องทุกข์ หรือรายงานของบุคลากรเสมอ

5. ด้านการใช้สิทธิลงคะแนนให้คนทำงาน จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัด และผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.89$) ได้แก่ เรื่อง ผู้บริหารได้จัดหาและดำเนินการในเรื่องสวัสดิการและการให้บริการต่าง ๆ แก่บุคลากรในสำนักงาน ผู้บริหารจะสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ได้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เข้าร่วมประชุม อบรม ล้มมนา เพื่อนำความรู้ และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ยกเว้นเรื่อง ผู้บริหารจะพิจารณาลงโทษบุคลากรที่กระทำผิดหรือหย่อนสมรรถภาพเสมอ ซึ่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารยังมีการปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.24$)

6. ด้านการประสานงาน จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.89$) ได้แก่ เรื่อง ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การประสานงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย และจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบและถือปฏิบัติ จัดให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำหน้าที่ประสานงานของสำนักงาน จัดให้มีการประสานแผนการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ และประชุมชี้แจงงานในที่บุคลากรมอบหมายให้เข้าใจ และชักจูงให้ยินดีรับงานนั้นไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

7. ด้านการประเมินผลงาน จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง ($\mu = 2.90$) แต่ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเพียง 2 เรื่อง ได้แก่ เรื่อง ผู้บริหารจัดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานที่ได้รับมอบหมายให้บุคลากรไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ในการประเมินผลงาน ผู้บริหารใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมิน ที่ได้ตกลงกันไว้ก่อน ส่วนเรื่องที่ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย 4 เรื่อง ได้แก่ เรื่อง ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง โดยจัดในรูปคณะกรรมการที่ได้รับการอบรมและชี้แจงให้เข้าใจวิธีการประเมินร่วมกัน ผู้บริหารได้นำผลการประเมิน มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร หรือพิจารณาความดี ความชอบประจำปี และนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการพิจารณาปรับปรุงการวางแผน หรือการปฏิบัติงานในอนาคต

ตอนที่ 3 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหากระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ทั้ง 7 ตำบล ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีการปัญหาด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 1.86$) ได้แก่ เรื่อง ความพร้อมและความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ประกอบการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารตัดสินใจด้วยความระมัดระวังและวิตกกังวลมากเกินไป ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ผลการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจ และต่อต้านอยู่เสมอ การตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารมักถูกครอบงำจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการวางแผนอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 1.93$) ได้แก่ เรื่อง ข้อจำกัดเรื่องเวลาที่ใช้ในการวางแผนมีมาก การปฏิบัติงานของบุคลากรไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป็นที่น่าพอใจตามแผนที่กำหนดไว้ และมักไม่ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนของผู้บริหารยังมีไม่เพียงพอ และบุคลากรด้านการวางแผนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ยังไม่เพียงพอ

3. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดองค์การ จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.07$) ได้แก่ เรื่อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงาน มักจะเกิดปัญหาเกี่ยวกับการจัดบุคลากรให้เข้าปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ อยู่เสมอ บุคลากรในสำนักงาน ยังมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ยังไม่เพียงพอ การมอบหมายงานและการกระจายงาน ยังไม่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรของสำนักงาน บุคลากรในสำนักงานปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และขั้นตอนในการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

4. ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร จากผลการวิจัย พบว่า ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.10$) ได้แก่ เรื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารยังไม่ทันสมัยและมีไม่เพียงพอ การรายงานข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของสำนักงานล่าช้า ไม่ทันการณ์ บุคลากรไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อผู้บริหาร ผู้บริหารมักวางตนเป็นที่น่าเกรงกลัว ทำให้บุคลากรไม่กล้าเข้าพบ หรือปรึกษาหารือเป็นการส่วนตัว

5. ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อัตินลกระตุ้นให้คนทำงาน จากผลการวิจัย พบว่า คณาธิการจังหวัด และผู้ช่วยคณาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการใช้อัตินลกระตุ้นให้คนทำงาน อยู่ในระดับน้อย ($\mu = 1.92$) ได้แก่ เรื่อง บุคลากรขาดการกระตือรือร้นที่จะพัฒนาความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน สภาพขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังไม่ดีเท่าที่ควร ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึง โครงสร้างทางอำนาจ หน้าที่ของบุคลากรในสำนักงาน แต่จะเลือกใช้เฉพาะบุคคลที่ตนเองคุ้นเคยเท่านั้น ผู้บริหารจะสลับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ของบุคลากร ตามความต้องการของตนเองมากกว่าความเหมาะสม

6. ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน จากผลการวิจัย พบว่า คณาธิการจังหวัด และผู้ช่วยคณาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการประสานงานอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 1.86$) ได้แก่ เรื่อง บุคลากรของฝ่ายต่าง ๆ ไม่มีการปรึกษาหารือ และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ความล้าสมัยในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรทำให้การประสานงานยาก และขาดการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

7. ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงาน จากผลการวิจัย พบว่า คณาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีปัญหาด้านการประเมินผลงานมีปัญหาลดอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.32$) แต่ผู้ช่วยคณาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีปัญหาลดอยู่ในระดับมาก ได้แก่ เรื่อง ขาดแคลนเครื่องมือและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐาน การประเมินผลงาน ยังทำได้ไม่ทั่วถึง และขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง แก้ไขวิธีการทำงานของบุคลากร และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการประเมินผลของผู้บริหาร ยังมีไม่เพียงพอ

ศูนย์วิจัยทั่วไป
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การอภิปรายผล

การศึกษากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีประเด็นที่พบและน่าสนใจ ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัย พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 45-54 ปี มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระหว่าง 6-10 ปี และมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโทมากที่สุด ซึ่งนับว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ทั้งนี้เนื่องจาก สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในลุ่มภูมิภาค ดังนั้น ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด และผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด จึงต้องได้รับการพิจารณา กลั่นกรอง คุณสมบัติต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งด้วยความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษามากพอสมควร เพื่อให้ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด สามารถบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการตัดสินใจสั่งการ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.11$) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกรก (1957) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารการศึกษา กระบวนการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นภายหลัง และเพื่อสนองการตัดสินใจเท่านั้น ฉะนั้น ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการจะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอ และควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างถูกต้องแม่นยำ และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

2.2 ด้านการวางแผน จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการปฏิบัติด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.01$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สूरชัย เกื้อหนาว (2526) พบว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ในการประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด และยังทำหน้าที่ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป. 323/2532 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2532

ในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การวางแผนและจัดทำแผนการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ตามนโยบาย/แผนงานของกระทรวงศึกษาธิการและกรมต่าง ๆ ในระดับจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จึงมีบทบาท หน้าที่โดยตรงในการวางแผน และจัดทำแผนของจังหวัด และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยุ สาร (2517) ที่กล่าวว่า การวางแผน มีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผน ยากที่กิจกรรมทุกประเภท จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง ดังนั้น การวางแผนช่วยให้การทำงานได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และช่วยให้มีการประสานงานจากหน่วยงานทุกหน่วย ทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และความขัดแย้งกันหมดสิ้นไป

แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า ศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่ามีผู้บริหารมีการปฏิบัติด้านการวางแผนอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่ามีผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นเรื่อง ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนดไว้ และผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการวางแผนสำหรับปีต่อไป ซึ่งมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากค่อนข้างมาทางน้อย ($\mu = 2.76$, $\mu = 2.68$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดยังเห็นว่า ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวให้มากกว่าที่เป็นอยู่

2.3 การจัดองค์การ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.03$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่และโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการปรับปรุง พัฒนา รูปแบบโครงสร้างระบบงานและทรัพยากรในการบริหารงาน ทั้งด้านบุคลากร วัสดุครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ และงบประมาณดำเนินการ ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี 2533-2535) เพื่อให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสามารถปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานกับบุคคล การควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน โดยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การ เพราะการจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพแก่หน่วยงานมากยิ่งขึ้น

2.4 ด้านการติดต่อสื่อสาร จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.96$) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรก (1957) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารทุกคน ควรระลึกถึงเรื่องการติดต่อสื่อสาร คือ ผู้บริหารต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตร และรู้จักอะลุ่มอล่วยในอันที่ควร เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ติดต่อสื่อสารด้วยความสะดวกและทั่วถึง ควรให้ผู้ร่วมงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อประสิทธิภาพของงาน ถ้ามีผู้ซักถามปัญหาใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตอบอย่างรวดเร็ว ไม่ประวิงเวลา จนปัญหานั้นสายเกินไปที่จะเข้าใจ หรือยากที่จะแก้ไข ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้

2.5 ด้านการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติด้านการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.89$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน ดังที่ ภิญโญ สาร (2517) กล่าวว่า องค์การ หรือหน่วยงานทุกชนิด จำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ เพราะอำนาจการบังคับบัญชา ช่วยให้คำสั่งต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ต้องมีอำนาจที่จะกระตุ้นผู้ทำงานให้ทำงานเต็มความสามารถและบรรลุผลตามเป้าหมายหน่วยงาน ดังนั้น งานทุกชนิดจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของงานและลักษณะงานที่ให้อำนาจการทำให้รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน หรือรู้จักใช้คนอื่นบางคนทำหน้าที่แทนตนเอง เมื่อเห็นว่าจะได้ผลมากกว่า ผู้บริหาร ต้องมีบุคลิกภาพและความสามารถของตนเอง เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ และยังคงคำนึงถึง ทศนคติ ความเข้าใจ ผลประโยชน์ และความสามารถของผู้รับงานไปปฏิบัติด้วยความรู้สึกพอใจ มีความสุขในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องพึงระวังในการใช้อำนาจสั่งการ เพื่อมิให้ขวัญกำลังใจของผู้้อยเล็ยเป็นอันขาด ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการพิเศษเฉพาะตนในการใช้อิทธิพล หรืออำนาจจูงใจ ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานให้มากที่สุด

แต่อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยจะสังเกตเห็นว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในเรื่องการพิจารณาลงโทษบุคลากรที่กระทำผิดหรือหย่อนสมรรถภาพ อยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.24$) ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องนี้โดยปฏิบัติให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งจะส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของงานที่บุคลากรต้องรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.6. ด้านการประสานงาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.89$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้มีการปฏิบัติงานด้านการประสานงานได้อย่างเหมาะสม ตามบทบาทหน้าที่ในการบริหารและประสานงาน ซึ่งต้องประสานงานใน 2 ลักษณะ คือ การประสานงานภายในสำนักงานในฐานะผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในจังหวัด ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการตามคำสั่งกระทรวงศึกษา ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ทั้งของตนเองและของบุคลากรในสำนักงาน สร้างความสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นกับชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งให้การยอมรับว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นหน่วยงานที่ให้บริการ และประสานงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบแก่บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยความรวดเร็วจริงจัง และสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ นพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2534) กล่าวว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานทั้งสองอย่างนั้น ให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

2.7 ด้านการประเมินผลงาน จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.59$) ซึ่งมีความคะแนนเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ และเป็นที่น่าสังเกตว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.90$) แต่ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดกลับมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\mu = 2.44$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ต้องการให้ผู้บริหารมีการปฏิบัติด้านการประเมินผลงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่อง ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำในรูปแบบกรรมการ ซึ่งได้รับการอบรม และชี้แจงให้เข้าใจวิธีการประเมินร่วมกัน ผู้บริหารควรนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร หรือพิจารณาความดีความชอบประจำปี ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการพิจารณาปรับปรุงการวางแผน หรือการปฏิบัติงานในอนาคต

และจากการพิจารณาถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดแล้ว จะเห็นว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานในลักษณะของศูนย์ 3 ศูนย์ โดยเฉพาะศูนย์ติดตาม และประเมินผล ในเรื่องของการกำกับ เร่งรัด ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน สถานศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ ตลอดจนการประเมินผลงานของบุคลากรในสำนักงาน สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด จึงต้องได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผลเป็นอย่างมาก ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2523) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงาน บุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการของหน่วยงานที่พยายามกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัดลงไปว่า บุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องติดตาม ประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ และอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตลอดไป

3. ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีปัญหา เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยเกือบทุกด้าน ยกเว้นในด้าน การประเมิน ผลงาน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ($\mu = 2.52$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดำรง ลิมาภิรักษ์ (2533) พบว่า ผู้บริหารมีปัญหา-อุปสรรคด้านการประเมินผลงาน อยู่ใน ระดับมาก และยังสอดคล้องกับปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงาน ซึ่งมหาวิทวัสส์สุโขทัย ธรรมาธิราช (2524) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาที่สำคัญของการประเมินผลงาน ได้แก่ การขาด เครื่องมือที่เป็นมาตรฐานที่ดี ขาดการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ ระยะเวลาในการประเมิน ขาดการต่อเนื่อง ส่วนใหญ่จะประเมินผลงานเพียงปีละหนึ่งครั้ง คือ ช่วงระยะเวลาใน การพิจารณาความดีความชอบประจำปีเท่านั้น ทำให้ผลการประเมิน มักถูกโต้แย้งจากผู้ถูก ประเมินว่า ขาดความยุติธรรมอยู่เสมอ การที่ผู้บริหารมีการปัญหาด้านการประเมินผลงาน มากกว่าด้านอื่น อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลยังไม่เพียงพอ หรืออาจจะไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ควรมีการประเมินผลงาน และพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลดังกล่าวจัดทำขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งผลการประเมินนี้ ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 กระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดให้มีการพัฒนาระบบการประเมินผลงานของสำนักงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างเกณฑ์และกำหนดวิธีการที่ทุกฝ่ายยอมรับ ตลอดจนให้มีการจัดอบรม ชี้แจงให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง ได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก และวิธีการประเมินผลที่ถูกต้อง เพื่อจะได้้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ควรมีการวิจัยในแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

2.2 ควรจะมีการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย