



สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารงานของศึกษาธิการ เขต
2. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานของศึกษาธิการ เขต

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ศึกษาธิการ เขต สังกัดกรุงเทพมหานคร ทุกเขต รวมทั้งสิ้น 24 คน ใช้เป็นประชากรในการวิจัยทั้งหมด
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 2.1 แบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานของศึกษาธิการ เขต
 - 2.2 แนวทางการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับปัญหา สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารงานของศึกษาธิการ เขต
 - 2.3 แนวทางการวิเคราะห์เอกสาร ใช้ในการวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ ได้แก่รายงานการประชุมศึกษาเขตและหัวหน้าหน่วยงาน ปี 2526 และ 2527 เอกสารรายงานการฝึกงานของนิสิตปริญญาโทปีที่ 2 สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้ฝึกงาน ณ งานศึกษาธิการ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เมื่อปีการศึกษา 2522 และรายงานการสัมมนานักบริหารการศึกษากกรุงเทพมหานคร 2529
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทั้งการสัมภาษณ์และการเก็บข้อมูลจากเอกสาร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้วิธีหาค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานของศึกษาธิการ เขตใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย

(\bar{x}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

4.4 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา จัดรวบรวม เป็นหมวดหมู่ และนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีอายุราชการระหว่าง 21-25 ปี สำหรับระยะเวลาดำรงตำแหน่งศึกษาธิการเขตอยู่ในช่วง 5 ปี และต่ำกว่า และช่วง 8-10 ปี จำนวนเท่ากัน

1.2 ปัญหาในการบริหารงานของศึกษาธิการเขต

1.2.1 ปัญหาด้านงานธุรการและการคลัง พบว่าเรื่องซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามระบุโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 3 ปัญหา คือ

(1) การจัดตั้งโรงเรียนใหม่ทำได้ยาก เพราะไม่มีที่ดินหรือที่ดินมีราคาแพง

(2) เงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากกรุงเทพมหานคร และเงินค้ำบ่ารุงลูกเสือ ในส่วนที่สำนักงานเขตหักไว้แต่ละปี ไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับลูกเสือของเขต

(3) เงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากกรุงเทพมหานคร และเงินค้ำบ่ารุงยุวกาชาดในแต่ละปีไม่เพียงพอสำหรับใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับยุวกาชาดของเขต

นอกจากนั้นมีปัญหาที่ระบุเพิ่มเติมในระดับมากอีก 5 ปัญหา
ได้แก่

1. ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน
2. ระเบียบปฏิบัติของงานคลัง เขตกับของสำนักงานการศึกษาไม่ตรงกัน
3. การเบิกเงินบางครั้งล่าช้า เพราะเจ้าหน้าที่ไม่อยู่ทำให้เสียเวลา
4. การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุบางครั้งเกิดปัญหาในกรณีที่หัวหน้างานคลังย้ายสับเปลี่ยน มีการกำหนดแนวปฏิบัติไม่เหมือนกัน
5. เจ้าหน้าที่งานธุรการและการคลังของงานศึกษาธิการเขต มิไม่เพียงพอ

1.2.2 ปัญหาด้านงานการบริหารทั่วไป พบว่าเรื่องซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามระบุโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 1 ปัญหา คือ เจ้าหน้าที่งานศึกษาธิการเขตมีโอกาสนำหัวหน้าตามสายงานได้น้อย

นอกจากนั้นมีปัญหาที่ระบุเพิ่มเติมในระดับมากอีก 2 ปัญหา
ได้แก่

1. ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการในงานศึกษาธิการเขต
2. การเดินทางติดต่อระหว่างโรงเรียนกับสำนักงานเขตและสำนักงาน เขตกับสำนักงานศึกษาไม่สะดวก

1.2.3 ปัญหาด้านงานวิชาการ พบว่าเรื่องซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามระบุโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากมี 3 ปัญหาคือ

- (1) โครงการส่งเสริมห้องสมุดโรงเรียน ได้รับงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ
- (2) ขาดทรัพยากรสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์วิชาการของเขต

(3) ขาดบุคลากรและงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

โครงการวิเคราะห์วิจัยทางการศึกษาของสำนักงาน เขต

นอกจากนั้นมีปัญหาที่ระบุเพิ่มเติมในระดับมากอีก 1 ปัญหา

ได้แก่ งานศึกษาธิการเขตไม่มีหมวดวิชาการ ทำให้เกิด ปัญหาต่อศึกษาธิการเขต

2. ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์

ปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตั้งแต่ร้อยละ 50.00 ขึ้นไป ระบุไว้มี 4 ปัญหา พร้อมด้วยสาเหตุของปัญหา แนวทางแก้ไขที่เคยดำเนินการไปแล้ว และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

ปัญหาข้อที่ 1 ขาดแคลนบุคลากรที่จะช่วยกลั่นกรองงานด้านวิชาการ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุสาเหตุของปัญหาคือ กฎหมายไม่ได้กำหนดตำแหน่งนี้ไว้ และคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) ไม่ได้กำหนดให้มีหมวดวิชาการในงานศึกษาธิการเขต

แนวทางในการแก้ไขปัญหานั้นเคยดำเนินการไปแล้วที่ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุโดยมีความถี่สูงสุด และรองลงมาได้แก่ การขอครุมาช่วยราชการที่งานศึกษาธิการเขต และแต่งตั้งกรรมการพัฒนาวิชาการของเขต

ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะดังนี้ คือ ควรจัดให้มีศึกษานิเทศก์ หรือ เพิ่มตำแหน่งนักวิชาการประจำสำนักงานเขต จัดตั้งหมวดวิชาการในงานศึกษาธิการเขต การขอความช่วยเหลือจากโรงเรียนภายในเขตและการจัดตั้งศูนย์วิชาการ

ปัญหาข้อที่ 2 ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกประจำสำนักงาน สาเหตุของปัญหาซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้คือ ความไม่เพียงพอในการจัดสรรงบประมาณที่สำนักงานการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการจัดสรรโดยไม่ผ่านศึกษาธิการเขต และการปล่อยให้

มีการวิ่งเต้นขอกันเองได้ นอกจากนี้ยังเป็นนโยบายของทางราชการที่ต้องการประหยัด
ตลอดจนผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความจำเป็น อีกทั้งอุปกรณ์บางอย่างขาดการดูแลรักษา

การแก้ไขปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์เคยดำเนินการไปแล้วคือ การขอบริจาคจาก
เอกชนหรือกรมการศึกษา การขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่
การขอยืมหรือขอจากโรงเรียนและงานอื่น ๆ อุปกรณ์บางอย่างจัดทำขึ้นใช้เองและบางอย่าง
ก็ใช้ของส่วนตัว ส่วนอุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วนั้นได้พยายามบำรุงรักษาตามสภาพ เพื่อยืดอายุในการใช้งาน

สำหรับการแก้ไขปัญหาต่อไปผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้แนวทางไว้คือ ในการจัดสรร
งบประมาณควรสำรวจความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน โดยจัดคณะกรรมการตรวจสอบความ
ต้องการที่แท้จริง และจัดสรรให้เพียงพอเพียง ส่วนอุปกรณ์ที่ได้รับมาควรใช้อย่างประหยัดและ
มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้ายขอบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา

ปัญหาข้อที่ 3 การจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมพิเศษ
ต่าง ๆ ไม่เหมาะสม ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุสาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากงบประมาณที่
งบประมาณไม่เพียงพอ และการจัดสรรยังไม่เท่าเทียมกัน

เกี่ยวกับปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้แนวทางในการแก้ไขที่ผ่านมาว่า ขอบริจาค
หรือขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ จัดตั้งมูลนิธิ เพื่อนำดอกผลมาใช้จ่าย จัดหาเงินทุนสำรอง
ตลอดจนช่วยกัน เสียสละทรัพย์สินส่วนตัว และยังให้แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดต่อไปว่า
ควรใช้เงินทุนหมุนเวียนจากมูลนิธิ และจัดตั้งกองทุนสนับสนุนกิจกรรมพิเศษ เพื่อยืมเงินมาตรง
จ่ายก่อนในกรณีที่ยังงบประมาณยังไม่ออก ให้ลิตธิศึกษาธิการ เขต เสนอโครงการของงบประมาณเอง

ปัญหาข้อที่ 4 ปัจจัยแวดล้อมที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรมีน้อย ผู้ให้
สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงสาเหตุของปัญหาว่า เป็นมติของคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร
(ก.ก.) ที่ได้กำหนดตำแหน่งและระดับของเจ้าหน้าที่งานศึกษาธิการ เขตไว้ต่ำ และในการ
กำหนดตำแหน่งและระดับดังกล่าว ถือเอาเกณฑ์การวิเคราะห์ปริมาณงานเป็นหลัก ประกอบกับ
บุคลากรไม่พยายามพัฒนาตัวเองให้ก้าวหน้าขึ้น

การแก้ไขปัญหาเท่าที่เคยดำเนินการไปแล้วนั้นไม่ได้รับผลเท่าที่ควร เพราะเป็นระเบียบที่กำหนดไว้ตายตัวยากที่จะแก้ไข พร้อมกันนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้เสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหาต่อไปว่าควรมีการวิเคราะห์งานใหม่

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยปรากฏว่ามีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายได้ดังนี้

จากผลการวิจัยซึ่งพบว่าปัญหาที่ผู้ให้สัมภาษณ์เกินร้อยละ 50.00 ระบุไว้ 4 ประการนั้น ประการแรกได้แก่ ขาดแคลนบุคลากรที่จะช่วยกลั่นกรองงานด้านวิชาการ ปัญหานี้เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้ศึกษาธิการเขตไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อพิจารณาบทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการเขตจะพบว่าศึกษาธิการเขตมีบทบาทหน้าที่ทั้งในด้านงานธุรการและการคลัง ด้านงานการบริหารทั่วไปและด้านงานวิชาการ ซึ่งในส่วนบทบาทที่เกี่ยวกับงานวิชาการ ศึกษาธิการเขตจะต้องทำหน้าที่หลัก คืองานวางแผน งานปฏิบัติการตามแผน งานติดตามประเมินผล และการรายงาน ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่หนักอยู่แล้ว ในขณะที่เดียวกันศึกษาธิการเขตก็ต้องมีบทบาทหน้าที่ด้านอื่นด้วย เช่น การกลั่นกรองงานวิชาการของโรงเรียนต่าง ๆ การเป็นตัวแทนของสำนักงานศึกษาในการตรวจตราดูแล ควบคุม และมีเทศงานโรงเรียนในสังกัด รวมทั้งการเยี่ยมและประสานงานกับกลุ่มโรงเรียน การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานของกลุ่มโรงเรียน รวมทั้งงานตามนโยบายของสำนักงานเขต ของสำนักงานศึกษา และของกรุงเทพมหานคร ฉะนั้นถ้าขาดบุคลากรที่จะช่วยกลั่นกรองงานด้านวิชาการ ศึกษาธิการเขตก็ย่อมจะไม่มีเวลา หรือความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน ดังสรุปผลจากการสัมภาษณ์ พบปัญหาซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ระบุไว้ 2 ประการ คือ งานพิเศษนอกเหนือหน้าที่ของศึกษาธิการเขตมีมาก และการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับสูงบางครั้ง ทำให้ทำงานในหน้าที่บกพร่อง และจากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาเพิ่มเติมด้านงานวิชาการ ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาซึ่งเป็นปัญหาในระดับมากกว่า งานศึกษาธิการเขตไม่มีหมวดวิชาการ ทำให้เกิดปัญหาต่อศึกษาธิการเขต ซึ่งปัญหานี้ในส่วนคำถามปลายเปิดของแบบสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาไว้หลายวิธี เช่น ควรมีหมวดวิชาการของเขตเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาด้านวิชาการ ควรมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งศึกษาธิการเขต

โดย เลือกคนที่มีความรู้ความสามารถทางด้านบริหารและวิชาการอย่างเพียงพอ และงาน
ศึกษาธิการ เขตควรมีสถวนย์วิชาการ เพื่อช่วยงานวิชาการของสำนักงาน เขต เป็นต้น

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่า งานวิชาการ เป็นงานสำคัญของงานศึกษาธิการ เขต
จำเป็นจะต้องมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะ เป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งไม่จำเป็นต้องจัดตั้ง
ขึ้น เป็นหมวดวิชาการในงานศึกษาธิการ เขต แต่ควรมีการกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการ เขต
ฝ่ายวิชาการขึ้นมาอีกตำแหน่งหนึ่ง เช่นเดียวกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีทั้ง
ฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการ สามารถปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่
เดียวกันก็ควรมีการปรับปรุงการกำหนดระดับและตำแหน่งของศึกษาธิการ เขตให้สูงขึ้น เพื่อให้
ตำแหน่งอื่น ๆ ในงานเดียวกันมีโอกาสปรับตามกันได้ ซึ่งจะ เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสนใจ
ที่จะมาทำงานด้านนี้ อันจะเป็นโอกาสให้ทางราชการสามารถ เลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ
อย่างแท้จริงได้

ปัญหาประการที่สองได้แก่ การขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องอ่านน่วยความสะดวกประจำ
สำนักงาน เป็นปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่มีส่วนทำให้การบริหารงานของศึกษาธิการ เขตไม่
คล่องตัวเท่าที่ควร จากการวิเคราะห์เอกสารรายงานการประชุมศึกษา เขตและหัวหน้าหน่วยงาน
พบปัญหาของศึกษาธิการ เขตที่ว่า การออกตรวจ เยี่ยมโรงเรียนทำได้ไม่สะดวก เพราะขาด
ยานพาหนะ และในเอกสารเดียวกันนี้ก็ได้ระบุปัญหาท่านองเดียวกันอีกว่าศึกษา เขตไม่มีรถ
ประจำตำแหน่งไม่สะดวกในการปฏิบัติงานออกตรวจ เยี่ยมโรงเรียน ความจริงปัญหาขาดแคลน
อุปกรณ์เครื่องอ่านน่วยความสะดวกประจำสำนักงาน มีรายละเอียด เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นหลายอย่าง
แต่สิ่งที่ศึกษาธิการ เขตกล่าวถึงกันมากที่สุดคือ การขาดแคลนยานพาหนะที่จะใช้ในางาน ซึ่ง เมื่อ
คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการ เขต จะ เห็นว่าการออกตรวจ เยี่ยมโรงเรียน เป็นหน้าที่สำคัญ
ประการหนึ่งของศึกษาธิการ เขต ในฐานะตัวแทนของสำนักงานการศึกษาที่จะต้องปฏิบัติให้ได้อย่าง
สม่ำเสมอ เพราะการออกตรวจ เยี่ยมโรงเรียนจะช่วยให้ศึกษาธิการ เขตได้มีโอกาสสัมผัสและ
รับรู้ถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงของโรงเรียน ได้มีโอกาสพบปะผู้บริหารโรงเรียน และคณะครู
ตลอดจนนักเรียนอย่างใกล้ชิด อีกทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นให้โรงเรียนต่าง ๆ มีความตื่นตัว
และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ดีผลอย่างเต็มที่ นอกจากนั้นศึกษาธิการ เขตยังสามารถ
นำประสบการณ์ที่ได้พบ เห็นด้วยตนเองไปถ่ายทอด อธิบายชี้แจงให้หน่วย เหนือได้ทราบถึงสภาพการ

ดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคหรือปัญหาสำคัญประการใด สามารถให้ข้อ เสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างตรงจุดอีกตัวอย่างน้อยก็ เป็นการแสดงให้เห็นว่าศึกษาธิการ เขตใดแสดงบทบาทในฐานะตัวแทนของสำนักงานการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์แล้ว ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า เกี่ยวกับ เรื่องยานพาหนะสำหรับงานศึกษาธิการ เขตนั้น ศึกษาธิการ เขตส่วนใหญ่เห็นว่าควรจะมีไว้ใช้ประจำหน่วยงานโดยเฉพาะ ถึงแม้ว่าจะมียานพาหนะส่วนกลางของสำนักงาน เขตที่สามารถขอใช้ได้ก็ตาม แต่งานศึกษาธิการ เขตมักจะไม่ค่อยได้รับความสะดวกในการขอใช้ เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงาน เขตต่างก็มีความจำเป็นที่จะต้องใช้นยานพาหนะด้วยกันทั้งนั้น จึง เป็นการยากที่จะขอใช้ได้ทันทีที่ต้องการมียานพาหนะใช้ประจำหน่วยงานศึกษาธิการ เขต มิใช่เพื่อการออกตรวจเยี่ยมโรงเรียน แต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งศึกษาธิการ เขตต้องให้บริการโรงเรียน เช่น การจัดส่งวัสดุครุภัณฑ์ การรับ-ส่งนักกีฬา หรือนักเรียนที่ไปสอบแข่งขัน การไปร่วมกิจกรรมตามนโยบายของสำนักงาน เขตสำนักงานการศึกษา และกรุงเทพมหานคร ตลอดจนการไปร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นภาระหน้าที่ที่ศึกษาธิการ เขตไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทั้งสิ้น ดังนั้นการขาดแคลนเครื่องอำนวยความสะดวกดังกล่าวจึง เป็นปัญหาหนักใจ และเป็นภาระที่ศึกษาธิการ เขตจะต้องอดทน นับ เป็นการบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน ทำให้ผลงานที่ปรากฏออกมาไม่เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่คาดหวังไว้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารงานใด ๆ จะให้ได้ผลอย่างจริงจังนั้นต้องให้ถึงพร้อมซึ่งปัจจัยในการบริหารทั้งคน เงิน วัสดุสิ่งของ และแนวทางการปฏิบัติงาน การขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปย่อมทำให้เกิดความไม่สมดุลย์อัน เป็นอุปสรรคให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและได้ผล ทำให้เกิดความสูญเสียหรืออาจล้มเหลวในที่สุด ซึ่งใน เรื่องยานพาหนะสำหรับศึกษาธิการ เขตนั้น น่าจะมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ เช่น

1. กรุงเทพมหานครควรริบจัดสรรงบประมาณจัดซื้อยานพาหนะสำหรับงานศึกษาธิการ เขตทุก เขต ซึ่งอาจใช้วิธีผ่อนชำระตามกำลังงบประมาณของแต่ละปี
2. ขอรับบริจาคจากองค์การกุศล หรือ เอกชนที่มีจิตศรัทธา
3. ตั้งงบประมาณไว้ส่วนหนึ่ง สำหรับเป็นค่าพาหนะของศึกษาธิการ เขต โดยเหมาจ่ายเป็นรายปี เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับข้อ เสนอแนะในการแก้ไขปัญหานี้ จากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ เสนอแนะว่าควรจัดยานพาหนะให้งานศึกษาธิการ เขตโดย เฉพาะสำหรับขนส่งพัสดุครุภัณฑ์ และออกตรวจเยี่ยมโรงเรียน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะผลักดันให้การแก้ไขปัญหานี้ลุล่วงไปได้ ก็คือสำนักงานการศึกษา

ปัญหาประการที่สาม ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุไว้ได้แก่การจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมทั่วไปและกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ไม่เหมาะสม ปัญหานี้มีความสำคัญเช่นกัน โดยทั่วไปงบประมาณเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารงาน ซึ่งจะต้องนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ แต่การจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีมักจะพบปัญหาทางงบประมาณไม่เพียงพอ อยู่เสมอ ผลการวิจัยจากแบบสอบถามจะพบปัญหาที่ผู้ตอบแบบสอบถามระบุไว้ว่า เป็นปัญหาในระดับมาก ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณทั้งสิ้น อาทิ เช่น เงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากกรุงเทพมหานคร และ เงินค่าบำรุงลูก เลือยูกาชาดในแต่ละปีไม่เพียงพอ สำหรับใช้จ่ายในกิจกรรมเกี่ยวกับลูก เลือยูกาชาดของ เขต ขาดบุคลากรและงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการวิเคราะห์วิจัยทางการศึกษาของสำนักงานเขต โครงการส่งเสริมห้องสมุดโรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ขาดทรัพยากรสนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์วิชาการของ เขต นอกจากนี้จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง คือ รายงานการประชุมศึกษาเขตและหัวหน้าหน่วยงาน ยังพบปัญหาในสภาพเดียวกัน คือ การจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมทั่วไปและกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ไม่เหมาะสม

ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอนี้ แม้ว่าในข้อเท็จจริงจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกหน่วยราชการ แต่สำหรับบางหน่วยงานปัญหาดังกล่าวมีส่วนที่เกิดจากวิธีการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสมด้วย ดังผลสรุปจากแบบสัมภาษณ์ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ได้ระบุสาเหตุประการหนึ่งว่า การจัดสรรงบประมาณยังไม่เท่าเทียมกัน

ปัญหาการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ซึ่งมีส่วนสร้างความกระทบกระ เทือนให้ศึกษาธิการ เขตมากที่สุด คือการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมพิเศษ ซึ่งส่วนมากจะจัดสรรให้ไม่เพียงพอ หรือบางอย่างไม่มีการจัดสรรให้เลย แต่กิจกรรมพิเศษทุกอย่าง เป็นสิ่งที่ศึกษาธิการ เขตจะต้องทำ ซึ่งอาจจะ เป็นกิจกรรมตามนโยบายของสำนักงาน เขตเอง หรือของสำนักงานการศึกษา หรือของกรุงเทพมหานคร ตัวอย่างกิจกรรมพิเศษที่มักสร้างปัญหาให้ศึกษาธิการ เขต

เสมอก็คือ การจัดการแข่งขันกีฬานักเรียนของกรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่งบประมาณที่สำนักงานการศึกษาจัดสรรให้ไม่เพียงพอ จึงทำให้ศึกษาธิการเขตต้องหาแหล่งเงินช่วยสนับสนุน ซึ่งอาจใช้เงินส่วนตัว หรือขอความช่วยเหลือจากโรงเรียน หรืออาจต้องขอความช่วยเหลือจากผู้อำนวยการ เขต กิจกรรมบางอย่างที่ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุน ก็เป็นหน้าที่ที่ศึกษาธิการเขตจะต้องดิ้นรนหาค่าใช้จ่ายเอง เช่น การจัดพวงมาลาไปสักการะอนุสาวรีย์บุคคลสำคัญในโอกาสต่าง ๆ หรือการจัดกิจกรรมเนื่องในโอกาสวันสำคัญตามนโยบายของทางราชการ เป็นต้น

ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จากการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนะให้มีการใช้เงินทุนหมุนเวียนจากมูลนิธิ ซึ่งอาจทำได้เป็นบางเขตที่มีมูลนิธิ ส่วนข้อเสนอนี้ให้จัดตั้งกองทุนสนับสนุนกิจกรรมพิเศษก็คงทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากมีข้อจำกัดในการหาแหล่งเงินสนับสนุน และได้มีผู้เสนอว่าควรให้สำนักงานเขตมีเงินกองกลางไว้ เพื่อช่วยเหลือกิจกรรมของงานศึกษาธิการเขต

สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า การใช้จ่ายเงินงบประมาณทุกด้านควรใช้จ่ายตามกำลังงบประมาณที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ควรดำเนินการตามกำลังงบประมาณที่ได้รับมา ทั้งนี้ เพื่อมิให้เกิดปัญหาและไม่เป็นการสร้างความเดือดร้อนให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เว้นเสียแต่ว่าจะสามารถหาแหล่งเงินสนับสนุนได้

ปัญหาสำคัญประการสุดท้ายคือ บัณฑิตที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรมีน้อย ปัญหานี้ไม่เพียงแต่ศึกษาธิการเขตเองเท่านั้นที่ได้รับความกระทบกระเทือน แต่ยังส่งผลไปถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ของงานศึกษาธิการเขตอีกด้วย โดยเมื่อพิจารณาถึงความก้าวหน้าของศึกษาธิการเขตและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ แล้ว จะพบว่ามีการกำหนดระดับของตำแหน่งศึกษาธิการเขตไว้เพียงระดับ 6 และผู้ช่วยศึกษาธิการเขต กำหนดไว้ระดับ 5 หัวหน้าหมวดต่าง ๆ กำหนดไว้ระดับ 4 ซึ่งตามระเบียบให้เลื่อนถึงระดับ 5 ได้ แต่ในทางปฏิบัติจริงจะมีปัญหาเกี่ยวกับปริมาณงานไม่ถึงตามหลักเกณฑ์ ส่วนเจ้าหน้าที่ทั่วไปกำหนดไว้เพียงระดับ 1 และ 2 เท่านั้น อย่างไรก็ตามในการเลื่อนระดับและตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะต้องมีการสอบแข่งขันกัน ซึ่งมีตำแหน่งว่างที่จะบรรจุได้ในแต่ละครั้งไม่มากนัก ดังนั้นผู้ที่สอบแข่งขันได้ถ้าไม่ได้

รับการบรรจุ เพราะไม่มีตำแหน่งว่างก็จะต้องครองตำแหน่งเดิมต่อไป หรือบางคนที่สอบไม่ผ่าน ก็จะต้องครองตำแหน่งเดิมต่อไปเช่นกัน และเมื่อเงิน เดือนขึ้นถึงขั้นสูงสุดของระดับนั้นก็ไม่สามารถเลื่อนขั้น เงิน เดือนได้อีก นอกจากนั้นแล้วระเบียบต่าง ๆ ยังไม่เอื้ออำนวยให้บุคลากรที่พยายามพัฒนาตนเองได้มีโอกาสก้าวหน้าได้ เช่น ผู้ที่ได้รับวุฒิสุงชั้นไม่สามารถขอปรับวุฒิได้ ดังสรุปผลจากแบบสอบถามพบปัญหาซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า เป็นปัญหาในระดับมาก คือ เจ้าหน้าที่งานศึกษาธิการ เขตมีโอกาสนำก้าวหน้าตามสายงานได้น้อย และในส่วนคำถามปลายเปิด ของแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุปัญหาเพิ่มเติมว่า บุคลากรในงานศึกษาธิการ เขต ถูกกีดกันไม่ให้ก้าวหน้าและจากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เสนอแนะ แนวทางแก้ไข เกี่ยวกับปัญหานี้ไว้หลายประการ ดัง เช่น ควรมีการวิเคราะห์งานใหม่ และ สำนักการศึกษาต้องจัดทำปริมาณงาน เสนอคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) เพื่อพิจารณาใหม่ รวมทั้งสำนักการศึกษาควรมีบทบาทในการที่จะขอให้มีการปรับปรุงการกำหนด ตำแหน่งบุคลากรในงานศึกษาธิการ เขตให้มีโอกาสนำก้าวหน้าขึ้นด้วย นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ ข้อเสนอแนะทั่วไปจากแบบสัมภาษณ์ว่าผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 54.16 ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับปรุงการกำหนดระดับของ เจ้าหน้าที่งานศึกษาธิการ เขตให้สูงขึ้น เพื่อ เป็นขวัญกำลังใจ และ ควรให้บุคลากรในหน่วยงานได้ก้าวหน้าตามสายงาน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัญหาปัจจัยที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรมีน้อย

ทำให้บุคลากรขาดโอกาสที่จะก้าวหน้าตามสายงานของตนนั้น สาเหตุสำคัญ เกิดจากคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) เป็นผู้วางระเบียบในการกำหนด ตำแหน่งและระดับของเจ้าหน้าที่ไว้ต่ำ โดยถือเกณฑ์การวิเคราะห์ปริมาณงานเป็นหลัก ดังที่ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ร้อยละ 54.16 ได้ระบุไว้ ดังนั้นแนวทางการแก้ไขที่ควรจะต้องดำเนินการขั้นแรก คือ สำนักการศึกษาจะต้องพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระบบบริหารงานภายในงานศึกษาธิการ เขต โดยการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของศึกษาธิการ เขตให้ชัดเจน สิ่งสำคัญที่สำนักการศึกษาควร กระทำอย่างยิ่ง คือ การกระจายงานต่าง ๆ มาให้ศึกษาธิการ เขตรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเพื่อไม่ให้เกิดการสับสนในสายการบังคับบัญชา ทั้ง เป็น การเพิ่มปริมาณงานให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสปรับระดับให้สูงขึ้นได้ตามหลัก เกณฑ์ที่คณะกรรมการ ข้าราชการกรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้ อันจะ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นผลดีทั้งต่อบุคลากรและหน่วยงานด้วย

อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า เนื่องจากในช่วงเวลาหลังจากเก็บข้อมูลแล้ว ปัญหาบางประการที่ไคระนูโว ได้มีการปรับปรุงแก้ไขตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร ทำให้ข้อมูลบางอย่างอาจเปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น ปัญหาครูช่วยราชการในงานศึกษาธิการเขต ซึ่งขณะนี้กรุงเทพมหานครได้ให้ส่งคืนตามโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนครูในบางโรงเรียน แต่ในข้อมูลจากการวิจัยยังปรากฏว่า มีการนำครูไปช่วยราชการ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น งานศึกษาธิการเขตยังไม่ได้รับอัตราบุคลากรที่จะมาช่วยกลั่นกรองงานหรือช่วยงานวิชาการของศึกษาธิการเขต เมื่อมีงานวิชาการที่จะต้องดำเนินการ จึงจำเป็นต้องให้ครูมาช่วยราชการชั่วคราว ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้แยกว่าครูมาช่วยราชการเป็นการชั่วคราวหรือถาวร จึงถือว่ายังมีการขอครูช่วยราชการอยู่ และในบางกรณีครูช่วยราชการอยู่ในสำนักงานนานจนกระทั่งไม่สามารถกลับไปทำการสอนได้ ประกอบกับงานศึกษาธิการเขตก็ยังคงมีความจำเป็นต้องใช้บุคลากรเหล่านี้อยู่ จึงยังให้ปฏิบัติราชการอยู่ในงานศึกษาธิการเขต

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร ควรกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการเขต ขึ้นอีกตำแหน่งหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลืองานด้านวิชาการของศึกษาธิการเขต โดยกำหนดคุณสมบัติให้ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งต้องมีวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษาและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี เพื่อจะได้สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนได้ด้วย และควรปรับปรุงการกำหนดระดับและตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของงานศึกษาธิการเขตให้สูงขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคลสนใจที่จะมาทำงานด้านนี้
2. สำนักงานการศึกษาควรเร่งแก้ไขปัญหาขาดแคลนอุปกรณ์ เครื่องอ่านนวยความสะดวกประจำสำนักงาน โดยขั้นแรกควรจะดำเนินการสำรวจว่างานศึกษาธิการเขตใดอยู่ในสภาพขาดแคลนสิ่งจำเป็นใดบ้าง เขตใดมีจำนวนเพียงพอที่จะถ่ายโอนไปให้เขตที่ขาดแคลนได้ ควรรีบดำเนินการ ทั้งนี้ควรตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการสำรวจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง และในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณครั้งต่อไป ควรเฉลี่ยให้ทุกเขตได้รับโดยเท่าเทียมกันตามสัดส่วนของปริมาณงานและความจำเป็น

๓. ควรจัดสรรงบประมาณส่วนกลางของแต่ละ เขตสำหรับนำไปใช้สำรองจ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยังไม่สามารถเบิกงบประมาณได้ หรือกิจกรรมที่ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนหรือสนับสนุนไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้ เป็นภาระของศึกษาธิการ เขตหรือหัวหน้างานอื่น ๆ ที่จะต้องไปหาเงินมาสำรองจ่ายก่อน

4. สำนักการศึกษาควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ระบบการบริหารงานภายใน งานศึกษาธิการ เขต เพื่อให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของศึกษาธิการ เขตให้ชัดเจน เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกตัวบุคคลที่เหมาะสมกับงาน และควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะในงานด้านต่าง ๆ ของศึกษาธิการ เขตอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้แล้วสำนักการศึกษาควรกระจายงานต่าง ๆ มาให้ศึกษาธิการ เขตรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเพื่อไม่ให้ เกิดความเมื่อยล้าในสายการบังคับบัญชา ทั้ง เป็นการ เพิ่มปริมาณงานให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเลื่อนระดับสูงขึ้นได้อัน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรของหน่วยงาน

๕. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในงานศึกษาธิการ เขตได้ก้าวหน้าตามสายงานของตน โดยคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) ต้องพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบและหลัก เกณฑ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมและ เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตัวบุคลากรมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่งานศึกษาธิการ เขตทุกระดับและทุกฝ่ายเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงานของงานศึกษาธิการ เขตให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๒. ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานของงานศึกษาธิการ เขต เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของงานศึกษาธิการ เขตต่อไป