



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะ เป็นการสรุปผลการวิจัยโดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 6
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 6

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่เข้าในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 จำนวน 272 คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่เข้าในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และคำถามปลายเปิด (Open-Ended)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และส่วนหนึ่งผู้วิจัยนำส่งด้วยตนเอง ไปยังหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และ



หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทุกอำเภอในเขตการศึกษา 6 เพื่อแจกให้แก่หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา แล้วให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และส่วนหนึ่งผู้วิจัยไปขอรับคืนด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 272 ฉบับ ได้รับคืนเป็นฉบับที่สมบูรณ์นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ทั้งหมดจำนวน 223 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.99

4. การวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามตอนที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage) ในตอนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน และตอนปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานนำมาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแจกแจงความถี่

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มักเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี มีอายุราชการ 11-15 ปี วุฒิต่างการศึกษาปริญญาตรี ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 5 ปฏิบัติการสอนสัปดาห์ละ 1-5 ชั่วโมง ที่โรงเรียนที่ตั้งสำนักงานกลุ่มก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าสำนักงาน เคยปฏิบัติงานธุรการ และงานวิชาการ ส่วนงานบรรณารักษ์ และงานศิลปะนั้นส่วนใหญ่มิเคยปฏิบัติมาก่อน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มองเห็นว่าหัวหน้าสำนักงานปฏิบัติงานตามอำนาจและหน้าที่ในแต่ละด้านทั้ง 10 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านรับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงานกลุ่มศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนปฏิบัติงานในระดับมาก โดยปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดของด้านนี้ เรื่องการจัดให้มีแบบพิมพ์ บัญชี สมุดและทะเบียนประเภทต่าง ๆ ที่จำเป็นต่องานธุรการของสำนักงาน ที่ปฏิบัติในอันดับรองลงมา

ได้แก่ การปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการของสำนักงานกลุ่ม การจัดทำมี
ป้ายประกาศ บ้ายแสดงสถิติต่าง ๆ และที่ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุดของงานด้านนี้
โดยปฏิบัติในระดับปานกลาง คือ การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลที่จะแต่งตั้ง
เป็นครูวิชาการสำนักงาน

2.2 ด้านรับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงาน
และครูวิชาการกลุ่มปฏิบัติงานในระดับมาก โดยปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดของ
งานด้านนี้ ในเรื่องศึกษาอำนาจและหน้าที่ตลอดจนแนวปฏิบัติงานของครูวิชาการ
สำนักงานและครูวิชาการกลุ่ม รองลงมาได้แก่ การร่วมประชุมปรึกษาหารือ การ
เสนอแนะ และให้คำปรึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูวิชาการสำนักงาน และ
ครูวิชาการกลุ่มพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และที่ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุดของงานด้านนี้
โดยปฏิบัติในระดับปานกลาง มี 2 เรื่องและมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ การส่งเสริม
สนับสนุน ให้ครูวิชาการกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในกลุ่มประสบการณ์ที่ตนรับผิดชอบ
มาให้เป็นอย่างดี แก่ครูภายในกลุ่มกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม

2.3 ด้านเสนอแผนงานและโครงการเพื่อดำเนินงานของกลุ่ม
โรงเรียนตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการกลุ่ม
ปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดทุกเรื่อง ที่ปฏิบัติมากที่สุด คือ การเสนอแผนงาน และ
โครงการของสำนักงานกลุ่มให้คณะกรรมการกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นชอบ รอง
ลงมาคือ ส่งแผนงานและโครงการให้ สบอ. และโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม
ศึกษาหาความเข้าใจนโยบาย และระเบียบปฏิบัติของหน่วยงานระดับสูงจัดประชุม
คณะทำงาน ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และสุดท้ายคือ ศึกษา
แผนงาน และโครงการของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม

2.4 ด้านเสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนต่อ
คณะกรรมการกลุ่มปฏิบัติงานในระดับมากและที่ปฏิบัติมากที่สุดของงานด้านนี้ คือ
ร่วมเป็นกรรมการประเมินผลการเรียนของนักเรียนภายในกลุ่ม ที่ปฏิบัติมากเป็น
อันดับสองคือ จัดประชุมครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่มเพื่อหาแนวทาง
พัฒนางานวิชาการของกลุ่ม รองลงมาได้แก่ เสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการต่อ
คณะกรรมการกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการนิเทศการเรียนการสอนของครู และที่

ปฏิบัติในอันดับสุดท้ายคือ ประสานงานการจัดประชุม อบรมทางวิชาการให้กับครู
ในกลุ่มโรงเรียนที่การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2.5 ด้านจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน
ประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียนเพื่อเสนอต่อ
ประธานกลุ่ม หรือคณะกรรมการกลุ่มแล้วแต่กรณี ปรากฏว่าปฏิบัติงานในระดับมาก
และปฏิบัติในระดับมากทุกเรื่องของงานด้านนี้ ที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ จัดทำรายงาน
ผลการพิจารณาของคณะกรรมการกลุ่มเสนอต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและ
อันดับสุดท้ายคือ เสนอข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีของ
ข้าราชการครูและลูกจ้างประจำภายในกลุ่มต่อประธานกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่ม

2.6 ด้านการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณประจำปีของ
กลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติงานในระดับมากทุกเรื่อง เช่นเดียวกันที่ปฏิบัติมากที่สุดคือ
รวบรวมข้อมูล (ข้อมูล 10 มิถุนายน) ของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และ
ปฏิบัติในอันดับสุดท้ายของงานด้านนี้ คือการจัดส่งแบบรายการของข้อมูลให้
โรงเรียนภายในกลุ่มล่วงหน้า

2.7 ด้านจัดทำรายงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่ม ปรากฏว่าปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แยกเป็นปฏิบัติในระดับมาก
เรื่อง เชิญคณะทำงานประชุมสรุปผลงาน และการสรุปผลงาน ในส่วนของสำนัก
งาน และปฏิบัติในระดับปานกลาง เรื่องจัดทำรายงานประจำปี การสรุปผลงาน
ของศูนย์วิชาการกลุ่มและสุดท้ายเป็นการสรุปผลงานของห้องสมุดกลุ่ม

2.8 ด้านปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการกลุ่ม มีการปฏิบัติ
งานในระดับมาก และปฏิบัติมากในทุกเรื่องของงานด้านนี้ เริ่มจาก รับ-ส่ง และ
เก็บหนังสือเตรียมการประชุมคณะกรรมการกลุ่ม ทำรายงานการประชุม และ
ศึกษาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ

2.9 ด้านดำเนินงานภายในสำนักงานกลุ่มเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
มีการปฏิบัติงานในระดับมาก และมีการปฏิบัติในระดับมากทุกเรื่องในงานด้านนี้ ที่
ปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ ประสานงานกับประธานกลุ่มอย่างใกล้ชิด และการจัด
ให้มีแฟ้มข้อมูลของโรงเรียนทุกโรงเรียนภายในกลุ่ม เป็นเรื่องที่ปฏิบัติในระดับ
น้อยที่สุด

2.10 ด้านปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มหรือ คณะกรรมการกลุ่มมีการปฏิบัติงานระดับมากเช่นกัน โดยปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องการรวบรวมเอกสาร และข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่ม งานสวัสดิการกลุ่ม

การปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้งหมดแล้วปรากฏว่า การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และปฏิบัติมากในทุกด้านยกเว้นด้านจัดทำรายงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียนที่ปฏิบัติงานระดับปานกลาง การปฏิบัติงานเรียงตามลำดับได้ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการกลุ่ม
2. จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียนเพื่อเสนอต่อประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่มแล้วแต่กรณี
3. ดำเนินงานภายในสำนักงานกลุ่มเพื่อให้มีประสิทธิภาพ
4. เสนอแผนงานและโครงการเพื่อดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการกลุ่ม
5. การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียน
6. รับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน
7. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่ม
8. รับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม
9. เสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนต่อคณะกรรมการกลุ่ม
10. จัดทำรายงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่ม ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

3.1 ด้านรับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงานกลุ่มศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน มีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาที่จัดอยู่ในระดับมาก 2 เรื่อง คือ ด้รับงบประมาณน้อย และขาดแคลนบุคลากร นอกนั้นมีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลางทั้งหมด ซึ่งได้แก่ มีการใช้บริการของศูนย์วิชาการน้อย บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและไม่ได้รับความร่วมมือมีปัญหาในระดับน้อย เรื่องสถานที่ตั้งไม่เหมาะสม และมีปัญหาเพิ่มเติมเรื่องบุคลากรมีงานสอนและงานที่ต้องรับผิดชอบมากและบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ

3.2 ด้านรับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงานและครูวิชาการกลุ่มนั้นมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย และน้อยในทุกเรื่อง โดยมีปัญหาเพิ่มเติมคือ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สนับสนุนให้ครูมาปฏิบัติงานที่สำนักงานหรือให้มาปฏิบัติงานไม่เต็มเวลา

3.3 ด้านเสนอแผนงานและโครงการเพื่อดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียนตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการกลุ่มมีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง

3.4 ด้านเสนอแนวทางพัฒนาวิชาการของกลุ่มโรงเรียนต่อคณะกรรมการกลุ่มมีปัญหในระดับปานกลางโดยเฉลี่ย แต่มีปัญหในระดับมากในเรื่องขาดยานพาหนะ การบริการของศูนย์ยังไม่เต็มที่ และขาดเครื่องมือวัสดุผลการเรียน

3.5 ด้านจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครูและลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียนเพื่อเสนอต่อประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่มแล้วแต่กรณี ปรากฏว่ามีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลางในทุกเรื่องการพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรม

3.6 ด้านจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียนนั้นมีปัญหในระดับปานกลางเช่นกัน แต่แยกเป็นระดับปานกลางในเรื่องวิธีการพิจารณางบประมาณ และความล่าช้าในการทราบผลการจัดสรร และระดับน้อยในเรื่องข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร

3.7 ด้านจัดทำรายงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียน ก็มีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลางเช่นกัน

3.8 ด้านปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการกลุ่มนั้นมีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง

3.9 ด้านดำเนินงานภายในสำนักงานกลุ่มเพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลางทุกเรื่อง ได้แก่ ไม่มีเจ้าหน้าที่ ดูแล รักษา ซ่อมแซม และทำความสะอาดโดยตรงสถานที่คับแคบ ไม่ปลอดภัย เครื่องมือไม่ทันสมัย และคุณภาพไม่ดี

3.10 ด้านปฏิบัติงานอื่น ๆ นั้นมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย แต่มีปัญหาระดับปานกลาง เรื่อง ได้รับการมอบหมายงานให้ปฏิบัติมากเกินไป

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานจากการวิเคราะห์พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง ในทุกด้าน ยกเว้น ด้านรับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงานและครูวิชาการกลุ่ม กับด้านปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย นั้นมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย และมีปัญหาและอุปสรรคเพิ่มเติม เรื่อง บุคลากรกลุ่มมีงานสอนมากเกินไป ขาดขวัญและกำลังใจและปัญหาการพิจารณาความดีความชอบไม่เป็นธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในระดับ เบียดคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พ.ศ. 2529 ในระดับมาก และมีปัญหา และอุปสรรคในระดับปานกลาง สามารถนำมาอภิปรายผลในแต่ละด้าน เรียงตามลำดับจากการปฏิบัติมากไปหาน้อย ได้ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการกลุ่ม จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าสำนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในระดับมาก และพบว่าเป็นการปฏิบัติงานเป็นลำดับที่หนึ่งของการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชัย พงษา (2531) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียน ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอและคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนในเขตการศึกษา 4 ที่ผลการวิจัยพบว่า ด้านงานสำนักงานกลุ่มโรงเรียนซึ่งประกอบ

ด้วยงานสำคัญได้แก่ งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ และงานอาคารสถานที่
 หัวหน้าสำนักงานมีการปฏิบัติงานในระดับมาก และในรายละเอียดก็พบว่า มีการปฏิบัติ
 งานเกี่ยวกับการรับ-ส่ง และเก็บหนังสือ และเอกสารราชการเป็นอันดับที่สอง
 นับว่าใกล้เคียงกัน และน่าจะเปรียบเทียบได้กับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
 โรงเรียนที่พบว่ามี การปฏิบัติงานธุรการและการเงินมากกว่างานอื่น ๆ (สมคิด
 จุมทอง, 2528) ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดว่ายังไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของระเบียบ
 และจุดประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการ
 ประถมศึกษาแห่งชาติที่ต้องการให้กลุ่มโรงเรียนดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการ
 ศึกษาโดยส่วนรวม แต่ที่หัวหน้าสำนักงานปฏิบัติงานด้านนี้มากกว่าด้านอื่น ๆ นั้น
 อาจจะเนื่องจากตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาชั้นนี้เพิ่งได้รับ
 การแต่งตั้งเมื่อปี 2529-2530 นี้เอง และเมื่อพิจารณาตามวาระการ
 ดำรงตำแหน่งแล้วจะเห็นว่าหัวหน้าสำนักงานกลุ่มชุดนี้เป็นชุดแรกที่เข้าปฏิบัติงาน
 จึงต้องเริ่มต้นจัดทำให้มีขึ้นใหม่ทั้งหมด นับตั้งแต่จัดหาและทำสมุดทะเบียน บัญชี
 และพิมพ์เอกสารชนิดต่าง ๆ ตลอดจนการติดต่อรับ-ส่ง หนังสือ และงานอื่น ๆ
 จึงต้องปฏิบัติงานในระดับมาก อีกประการหนึ่ง งานธุรการ เป็นงานที่ต้องติดต่อ
 ประสานงานและให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีผลได้ผลเสียต่อการปฏิบัติ
 แนนอนผลงานเป็นรูปธรรมชัดเจน และต้องดำเนินการให้เสร็จภายในกำหนด
 เวลา ดังนั้นหัวหน้าสำนักงาน จึงต้องปฏิบัติงานธุรการในระดับมากเช่นนี้ และผู้
 วิจัยมีความคิดต่อไปว่า เมื่อหัวหน้าสำนักงานได้วางพื้นฐานไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว
 และได้ศึกษาบทบาทหน้าที่เพิ่มเติมในระยะต่อมา หัวหน้าสำนักงานก็น่าจะปฏิบัติ
 งานด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการให้อยู่ในระดับที่มากกว่าปัจจุบันต่อไป
 สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านธุรการนั้น จากผลการ
 วิจัยพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า
 มีปัญหาและอุปสรรคในด้านระยะเวลาในการดำเนินงานมีน้อย มีงานที่ต้อง
 ปฏิบัติด้านอื่น ๆ อีกมากความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้าง การคมนาคม ติดต่อ
 สื่อสารระหว่างโรงเรียนภายในกลุ่มและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกับ
 สำนักงานกลุ่มไม่สะดวก ล่าช้า ส่วนปัญหาเนื่องจากหัวหน้าสำนักงานไม่มีความรู้
 ความเข้าใจในการปฏิบัติงานธุรการนั้นมีอยู่ในระดับน้อยทั้งนี้อาจจะ เนื่องจากผู้ที่

ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าสำนักงานส่วนใหญ่ เคยปฏิบัติงานธุรการมาก่อนตั้งข้อมูลด้านสถานภาพในตอนต้นของการวิจัยนี้ สำหรับปัญหาที่กล่าวมาผู้วิจัยคิดว่าเป็นปัญหาสามัญทั่วไป ที่น่าจะแก้ไขปรับปรุงได้เองโดยจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ตลอดระยะเวลาเพื่อจะได้ทราบว่าระยะเวลาใดจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ก็จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จไปได้ด้วยดี

2. การจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครูและลูกจ้างประจำภายในกลุ่มโรงเรียนเพื่อเสนอต่อประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่มก็มีการปฏิบัติงานในระดับมาก เช่นกัน และจัดเป็นอันดับสอง ตรงกับผลการวิจัยของประคอง บุษพาวัลย์ (2528) ที่ทำการวิจัยบทความหน้าที่ได้รับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดมุกดาหารที่มีผลการวิจัยในเรื่องการเสนอแนะพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูภายในกลุ่มโรงเรียนมีความสำคัญเป็นอันดับสองเช่นกัน แต่แตกต่างกันตรงที่มีการปฏิบัติงานระดับปานกลางและสอดคล้องกับผลการวิจัยของอศุศลศักดิ์ วงศ์โกมลเชษฐ์ (2525) ที่พบว่าคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนมีการปฏิบัติงานด้านการเสนอแนะการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูในระดับมาก การที่ผลของการวิจัยพบที่มีการปฏิบัติงานระดับมากนั้น อาจเป็นเพราะหัวหน้าสำนักงานได้คำนึงถึงความสำคัญของคนที่ถูกจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานทุกชนิดในหน่วยงานจะดำเนินการไปได้ดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของคนและถ้าคนมีขวัญ กำลังใจในการทำงานสูงย่อมจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (พนัส หันนาคินทร์, 2524) สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบูรณาการเห็นจรรยาวัเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ตรงกับชั้นการบำรุงรักษาบุคลากรในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่นพพงษ์ บุตจิตราคุลย์ (2529) สรุปเป็นข้อข่ายหลักการบริหารงานบุคคลไว้ และเป็นชั้นการให้คณาให้โทษ ของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) ผู้วิจัยจึงเห็นว่าเป็นการเหมาะสมแล้วที่หัวหน้าสำนักงานจะต้องปฏิบัติงานระดับมาก นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความเห็นอีกว่า แนวปฏิบัติของหัวหน้าสำนักงานที่สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้หัวหน้าสำนักงานปฏิบัติซึ่งได้แก่ ศึกษาระเบียบ

หรือเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ให้แจ้งกำหนดระยะเวลาการพิจารณา รวบรวมรายงานการปฏิบัติงาน ตรวจสอบความถูกต้อง เสนอรายงานต่อประธาน กลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่มพิจารณา และรายงานผลการพิจารณาต่อหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530, เล่ม 3) นั้นมีความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานที่มีอยู่ เกี่ยวกับการบังคับบัญชาซึ่งระเบียบไม่ได้กำหนดไว้ให้แต่ผู้วิจัยจะไม่เห็นด้วย ถ้าหัวหน้าสำนักงานจะต้องเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และลูกจ้าง ประจำภายในกลุ่ม เพื่อเสนอเป็นข้อมูลให้ประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่ม พิจารณาด้วยตนเอง ทั้งนี้เพราะ การประเมินบุคคลในหน่วยงานใด โดยปกติจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมิน ใช้แบบการประเมิน ซึ่งอาจจะมียู่แล้ว หรือสร้างขึ้นใหม่เป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกความเห็นของผู้ ประเมิน วิเคราะห์ผลการประเมินแล้วบันทึกผลการประเมินไว้ในแบบบันทึกถาวร (Performance record) เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามต้องการ (อุทัย นิรัฐโคต, 2531) แต่หัวหน้าสำนักงานไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานก็ไม่ได้อยู่ใกล้ชิดกับบุคคลดังกล่าวด้วย หัวหน้าสำนักงานจึงควรจะเป็นผู้วิเคราะห์ ผลการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาของแต่ละโรงเรียนประเมินมาแล้ว หรือทำหน้าที่ เพียงแค่รวบรวมแบบบันทึกถาวร ของแต่ละโรงเรียนเพื่อนำเสนอต่อประธานกลุ่ม หรือคณะกรรมการกลุ่มต่อไป

ด้านปัญหาและอุปสรรคนั้น ผลการวิจัยพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง ซึ่ง ได้แก่ปัญหาด้านการรายงานข้อมูลต่อโรงเรียนล่าช้า โรงเรียนไม่ใช้เกณฑ์การพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนไม่รายงานผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง กรรมการกลุ่มไม่ใช่ข้อมูล ที่สำนักงานกลุ่มเสนอในการพิจารณาผลงานและปัญหาด้านความไม่เป็นธรรม จาก การศึกษาข้อความที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุเพิ่มเติมพบว่า ส่วนหนึ่ง การ พิจารณาความดีความชอบในระดับกลุ่มนั้น คณะกรรมการกลุ่มเพียงแต่ทำหน้าที่ให้ ความเห็นชอบตามที่โรงเรียนเสนอมา แล้วรายงานผลต่อหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสอดคล้องกับอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ กลุ่มที่ระบุไว้ในข้อ 3 ว่า "รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการครู

และลูกจ้างประจำของกลุ่มโรงเรียนต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ" นั้นแสดงว่า โรงเรียนเป็นผู้มีอำนาจที่จะเสนอผลงานของบุคลากรในโรงเรียนตามความเหมาะสม จึงน่าจะกล่าวได้ว่าปัญหาของการพิจารณาความดีความชอบนั้นเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ และโรงเรียนจะต้องเป็นฝ่ายแก้ไขให้ถูกต้อง คณะกรรมการกลุ่มเพียงแต่คอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อมีปัญหาก็เกินความสามารถของผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนจะแก้ไขได้เท่านั้น ผู้วิจัยมีความคิดว่าถ้าโรงเรียนได้ใช้หลักเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม พิจารณาโดยยึดระบบคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วยความเสมอภาค ความสามารถ ความมั่นคง และความเป็นกลางแล้วปัญหาต่าง ๆ จะลดน้อยลงไปจากเดิม ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีขวัญ กำลังใจเพิ่มขึ้น การประถมศึกษา ก็จะพัฒนาก้าวหน้าสมความมุ่งหวังของนักการศึกษาต่อไป

3. ค่าเนื้องานภายในสำนักงานกลุ่มเพื่อให้มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าสำนักงานส่วนใหญ่อุบัติงานในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชัย พงษา (2531) ที่พบว่าหัวหน้าสำนักงานปฏิบัติงานด้านสำนักงานกลุ่มโดยส่วนรวมในระดับมาก และผลการวิจัยของ สมคิด จุมทอง (2528) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ก็พบว่า มีการปฏิบัติงานอาคารสถานที่และบริการอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ว่า การที่หัวหน้าสำนักงานส่วนใหญ่อุบัติงานด้านสำนักงานในระดับมากนั้น เพราะถือว่าสำนักงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และมีผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำงานนั้นนอกจากจะใช้กำลังคนแล้วจะต้องใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น โต๊ะ ตู้ เก้าอี้ เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องโทรเนียว เป็นต้น การที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพจึงต้องมีการจัดวางตำแหน่งให้ถูกส่วน กล่าวคือ จะจัดให้คนนั่งที่ไหน จะวางเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใด จึงจะสะดวกแก่การใช้ และไม่กีดขวางการทำงาน การจัดสำนักงานให้เป็นระเบียบเรียบร้อยสว่างงามก็จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีที่เกิดขึ้นด้วย (อุทัย นีร์ฤโต, 2532) และสุรัฐ ศิลปอนันต์ (2527) ได้กล่าวถึงการทำงานนั้นเขาต้องการสภาพการทำงานที่เหมาะสม เวลาทำงานอันเหมาะสม มีเครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์การทำงานพอสมควร และได้รับการป้องกันอันตรายทั้งปวง นอกจากนี้ ภิฑูเฑ สาธิต (2526) ยังได้กล่าวไว้ด้วยว่า "สภาพทางกายที่

พึงปรารถนา เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะทำงาน เครื่องทำความเย็น เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ" สำนักงานที่มีสง่าจะจูงใจผู้ทำงานให้รักงาน ทำให้ผู้มาติดต่อรู้สึกสะดวกสบายอยากมาใช้บริการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530, เล่ม 3) จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดจะเห็นได้ว่า การจัดสำนักงานให้เหมาะสมมีส่วนทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และส่วนใหญ่มักจะเป็นชั้นงานที่สามารถมองเห็นได้ หัวหน้าสำนักงานส่วนใหญ่มักจึงปฏิบัติงานในด้านนี้มาก ส่วนปัญหาอุปสรรคที่พบในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ ไม่มีเจ้าหน้าที่ดูแล รักษา ซ่อมแซม ทำความสะอาดโดยตรง สถานที่คับแคบ ไม่สะดวก ไม่มั่นคงแข็งแรง เครื่องใช้ไม่ทันสมัยและไม่มีความปลอดภัย และการประชาสัมพันธ์ยังทำได้ไม่ดี การวิจัยของ วันชัย พงษา (2531) ก็พบปัญหา สถานที่ตั้งสำนักงานคับแคบ มีพื้นที่ปฏิบัติงานน้อยเช่นกัน และชลิตา ศรีทอง (2531) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของครูวิชาการกลุ่มก็พบว่า มีปัญหาด้านสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอจาก ปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากสำนักงานกลุ่มเป็นสำนักงานที่ตั้งฝากไว้กับโรงเรียนภายในแต่ละกลุ่มที่มีสถานที่พอและเป็นศูนย์กลางภายในกลุ่มได้ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนที่ตั้งสำนักงานกลุ่มให้ความร่วมมือดี และเห็นความสำคัญของการจัดให้มีสำนักงานกลุ่ม ก็จะลดปัญหาเหล่านี้ไปได้โดยการสั่งการให้บุคลากรของโรงเรียนมาช่วยดูแล ทำความสะอาด ซ่อมแซม ซึ่งก็ไม่เป็นการเพิ่มงานให้กับเจ้าหน้าที่ผู้นั้น เพราะจำนวนพื้นที่ที่จะต้องปฏิบัติงานก็ยังไม่เท่าเดิมนั่นเอง ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะของบประมาณซ่อมแซมอาคารที่ไม่มั่นคงแข็งแรงให้ การที่จะได้รับความร่วมมือ สนับสนุนด้วยดี จากผู้บริหารโรงเรียนนั้นก็ขึ้นอยู่กับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้เป็นประธานกลุ่ม และหัวหน้าสำนักงานเป็นสำคัญ ซึ่งต้องเรียนรู้ศิลปะในการเข้ากับคน สามารถทำให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน หลายครั้งที่พบว่างานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้

4. เสนอแผนงานและโครงการเพื่อดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ตามนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการกลุ่ม จากผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติในระดับมาก และมีปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลาง

ด้านนโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไม่ชัดเจน ไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานและโครงการได้ครบถ้วน ขาดข้อมูล และขาดการติดตามผล และมีปัญหาส่วนหนึ่งที่พบเพิ่มเติมจากการระบุของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรขาดความรู้ในการวางแผน บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือทั้งนี้เพราะมีงานในหน้าที่ต้องปฏิบัติมากอยู่แล้ว หัวหน้าสำนักงาน และครูวิชาการสำนักงานจึงต้องรับหน้าที่เป็นผู้จัดทำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สกล ความบุศย์ (2530) ที่ศึกษากระบวนการบริหารงานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า มีปัญหาด้านการวางแผนในระดับปานกลาง และพบว่าผู้ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนมักจะมีหน้าที่หลักมากอยู่แล้วจึงไม่ได้ทุ่มเทอย่างเต็มที่ คงปฏิบัติให้แล้วเสร็จไปเท่านั้น เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ วิพล นาคพันธ์ (2528) ซึ่งพบว่าบุคลากรในกลุ่มโรงเรียนมีภาระหน้าที่หลักมากอยู่แล้วจึงไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผน การวางแผนจึงได้รับการหลีกเลี่ยง ละเลยหรือไม่ก็มอบหมายให้เจ้าหน้าที่บางฝ่าย หรือบางกลุ่มจัดทำ และผลการวิจัยของ นัยนา ทองดี (2526) พบว่าปัญหาของการวางแผน คือ มักไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายอย่างชัดเจน จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายว่า การปฏิบัติงานด้านเสนอแผนงาน และโครงการซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมากนั้น นับว่าปฏิบัติได้ดีพอสมควรมีการจัดทำโครงการต่าง ๆ ขึ้นมากมาย ทั้งงานด้านวิชาการ บุคลากร กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน มีโครงการประกวดในด้านต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่าสำนักงานกลุ่มได้พยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่เพื่อที่จะพัฒนาการศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น แม้ว่าจะมีปัญหา อุปสรรค ความไม่คล่องตัวด้านการบริหารอยู่บ้างก็ตาม แต่ถ้าจะเปรียบเทียบการปฏิบัติงานด้านการเสนอแผนงาน และโครงการเสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการแล้ว จะเห็นว่าลำดับการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกัน โดยมีการปฏิบัติงานด้านเสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการในระดับค่อนข้างต่ำ แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติแล้ว นับว่า ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ 3.97 สำหรับการเสนอแผนงาน และโครงการ และ 3.66 สำหรับการเสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการถ้าหัวหน้าสำนักงานจะเพิ่มการปฏิบัติงานด้านเสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการให้สอดคล้องกันกับการเสนอแผนงานและโครงการแล้วก็จะมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะถ้าแตกต่างกันมากโดยมีการปฏิบัติงานด้านเสนอ

แผนงานและโครงการมากกว่า ก็อาจจะหมายความว่ามีการเสนอแผนงานและโครงการแต่ในแผนงานและโครงการนั้นมีงานด้านวิชาการน้อย หรือมีมากก็ได้ แต่ปฏิบัติน้อยก็เป็นได้ สำหรับด้านปัญหาการปฏิบัติงานผู้วิจัยคิดว่า การวางแผนงานนั้นข้อมูลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการวางแผนซึ่ง สนั่นจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2527) ได้กล่าวถึงลักษณะของแผนที่ดีประการหนึ่ง คือ มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอนของแผน อีกประการหนึ่งคือ มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น และต้องมีการควบคุมเพื่อการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ หัวหน้าสำนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกรวางแผนของสำนักงานกลุ่มจึงต้องให้ความสำคัญในด้านต่าง ดังที่กล่าวมาให้มากยิ่งขึ้น และควรเสนอให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่จะปฏิบัติ โดยเลือกเสนอเรื่องที่มีปัญหาและความจำเป็นในระดับเร่งด่วนก่อน และต้องพยายามประสานงานให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของกลุ่มมาร่วมดำเนินการให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ความคิดของทุกฝ่ายที่มีส่วนรับผิดชอบต่อการทำงานของกลุ่มโรงเรียน ไม่ใช่เป็นความคิดของหัวหน้าสำนักงานกับครูวิชาการสำนักงานเท่านั้น และยังเป็นเป็นการลดภาระงานให้กับหัวหน้าสำนักงานด้วยส่วนหนึ่ง

5. จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณประจำปีของกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติในระดับมากและมีปัญหาอุปสรรคในระดับปานกลาง ประเด็นที่อภิปรายคือ ความสำคัญของงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดว่ามี ความสำคัญค่อนข้างน้อย เพราะงบประมาณต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้รับนั้นจะได้รับการจัดสรรตามกฎหมายที่แน่นอนอยู่แล้วโดยยึดจำนวนนักเรียนเป็นหลัก ได้แก่ เงินรายหัวนักเรียนที่จ่ายให้ในอัตรา 50 บาท ต่อนักเรียน 1 คน หรือเงินค่าวัสดุอุปกรณ์ เงินค่าวัสดุสำนักงานก็จะจ่ายให้ตามขนาดของโรงเรียนซึ่งก็ยึดจำนวนนักเรียนอีกนั่นเอง ส่วนงานที่คณะกรรมการกลุ่มต้องทำคือการศึกษาการจัดลำดับค่าของงบประมาณด้านค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เพื่อเสนอต่อหัวหน้าการประถมศึกษาดำเนินการต่อไป ซึ่งโอกาสที่จะได้รับงบประมาณแต่ละปีนั้นมีน้อยมาก เพราะมีงบประมาณจำกัด แต่มีโรงเรียนขอเป็นจำนวนมาก แม้แต่งบประมาณที่จะนำมาซ่อมแซมอาคารที่ชำรุดก็ขอได้ยากมาก ดังผลการวิจัยของ ฉงน แดงดี (2531) ที่พบว่าโรงเรียนทุกขนาดขาดงบประมาณ

ที่จะนำมาซ่อมแซมอาคารที่ชำรุด และปรับปรุงบริเวณโรงเรียนด้านปัญหาและอุปสรรคนั้น พบว่า การพิจารณางบประมาณที่คณะกรรมการกลุ่มดำเนินการนั้น ไม่ยึดหลักความจำเป็นเร่งด่วนแต่จะยึดจำนวนนักเรียนเป็นสำคัญ จากปัญหานี้ผู้วิจัยมีความคิดว่าคณะกรรมการที่พิจารณาควรจะปรับแนวคิดนี้ใหม่ โดยหันมาพิจารณาปัญหาและความจำเป็นเร่งด่วนเป็นหลักสำคัญมากกว่าที่จะตัดสินกันด้วยจำนวนนักเรียน เพื่อให้โรงเรียนที่มีปัญหาความจำเป็นเร่งด่วนแต่มีจำนวนนักเรียนน้อยได้รับการเสนอของบประมาณบ้างแทนที่จะเสนอขอให้แก่โรงเรียนใหญ่ ๆ หรือโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากแต่มีความจำเป็นน้อยกว่า

6. รับผิดชอบในการบริหารงานของสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนและห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน จากผลการวิจัยพบว่ามี การปฏิบัติในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวิทย์ มูลคำ (2528) ที่พบว่าการกำหนดนโยบายและเป้าหมายการบริหารกลุ่มโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาของกุ่มโรงเรียน และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีการปฏิบัติในระดับมาก สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่พบมากได้แก่ ได้รับงบประมาณน้อย ขาดแคลนบุคลากร บุคลากรขาดความรู้และไม่ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกุ่มโรงเรียนมีงานสอนและงานพิเศษที่ต้องรับผิดชอบอีกมาก บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำสำนักงานกลุ่ม ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน และหัวหน้าสำนักงานไม่มีอำนาจบริหารโดยตรง ประเด็นปัญหาด้านบุคลากรนี้ ผู้วิจัยมีความคิดว่าสาเหตุที่มีปัญหามากนั้น เพราะตำแหน่งหัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงานและครูวิชาการกลุ่มไม่มีตำแหน่งที่ชัดเจน มีอิสระพอที่จะดึงดูดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมารับตำแหน่งได้ ทุกคนยังต้องปฏิบัติตามตามตำแหน่งหน้าที่เดิมด้วย ทำให้ต้องปฏิบัติหน้าที่พร้อม ๆ กันทั้ง 2 ด้าน จากการวิจัยนี้พบว่ามีเพียงร้อยละ 7.62 เท่านั้นที่ไม่ได้ปฏิบัติตาม นอกนั้นต้องสอนนักเรียนพร้อมกันไปด้วย โดยสูงสุดต้องสอนถึงสัปดาห์ละ 25 ชั่วโมงขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 4.48 เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้งานทั้ง 2 ด้านไม่มีประสิทธิภาพเต็มที่ แม้ว่าจะได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากก็ตาม การกำหนดโครงการในเชิงรุกไปยังโรงเรียนต่าง ๆ จึงทำไม่ได้เต็มที่ อีกปัญหาหนึ่งคือขาดยานพาหนะที่จะนำอุปกรณ์การเรียนการสอนไปแนะนำสาธิต และบริการยังโรงเรียน



ต่าง ๆ และปัญหาที่สำคัญซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่สำนักงานกลุ่มชาดขวัญ กาลังใจ มากก็คือ ความไม่แน่นอนของการพิจารณาความดีความชอบที่ยังยุติไม่ได้แน่ว่าจะ พิจารณารวมกับโรงเรียนหรือแยกเป็นอีกกลุ่มหนึ่งต่างหาก ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดว่า น่าจะ เป็นประการที่สองมากกว่า เพราะถ้าจะพิจารณารวมกับโรงเรียนแล้ว บุคลากรประจำสำนักงานกลุ่มจะ ไม่ได้รับการเสนอชื่อจากผู้บริหารโรงเรียนเนื่อง จากไม่ได้ปฏิบัติงานที่โรงเรียนนั่นเอง

7. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติในระดับมาก แต่ผู้วิจัยมีความคิดว่า หัวหน้าสำนักงานควรจะลดการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้น้อยลงได้ เพราะมีงานใน หน้าที่อื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติมากอยู่แล้ว เวลาการปฏิบัติงานมีจำกัด และบุคลากรก็ มีน้อยบางแห่งพบว่ามีเพียงหัวหน้าสำนักงานคนเดียวเท่านั้นที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ที่ สำนักงานกลุ่ม บางครั้งงานที่ได้รับมอบหมายนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มแต่ ประการใด ที่เป็นเช่นนั้นผู้วิจัยคิดว่าเป็นเพราะหัวหน้าสำนักงานมักจะเป็นผู้ที่มี ความสามารถด้านศิลปะและความสามารถด้านอื่น ๆ อยู่มาก ดังจะเห็นได้จากข้อ มูลด้านสถานภาพที่พบว่า หัวหน้าสำนักงานเคยปฏิบัติงานด้านศิลปะมาก่อนถึงร้อย ละ 37.22 จึงมักได้รับการมอบหมายงานพิเศษให้ทำอยู่เสมอ ดังนั้นหัวหน้างาน จึงควรจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป

8. รับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงานและครูวิชา การกลุ่ม จากผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาจากการ จัดเรียงลำดับแล้วปรากฏว่ายังอยู่ในลำดับที่ไม่น่าพอใจ และเมื่อพิจารณาหี ละ เอียงลงไปถึงค่าเฉลี่ยของคะแนนปรากฏว่ามีค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติงาน 3.69 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วจะ เห็นได้ว่ามีค่าเฉลี่ยมากกว่าระดับปานกลาง เพียง 0.19 เท่านั้น นับว่ายังมีการปฏิบัติงานในระดับที่ค่อนข้างปานกลางอยู่มาก และผลการวิจัยของวันชัย พงษา (2531) ก็พบว่าหัวหน้าสำนักงานปฏิบัติงาน ด้านศูนย์วิชาการกลุ่ม และห้องสมุดกลุ่มโรงเรียน ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของครู วิชาการสำนักงานในระดับปานกลาง ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าน่าจะปฏิบัติให้มากกว่านี้ เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ของการตั้งสำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่ม และห้องสมุดกลุ่มต่อไป โดยอาจจะให้คำแนะนำ สนับสนุน ส่ง

เสริมและติดตามผลการปฏิบัติงานของครูวิชาการสำนักงาน และครูวิชาการกลุ่ม ให้มากยิ่งขึ้น ด้านตัวหัวหน้าสำนักงานเองก็ต้องพัฒนาความสามารถของตนเองให้ ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป โดยเฉพาะทักษะด้านเทคนิคต้องมีมากขึ้น พร้อมทั้งจะให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในสำนักงานและในกลุ่มได้เสมอ

9. เสนอแนวทางพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน มีการปฏิบัติ ในระดับที่ใกล้เคียงกับการรับผิดชอบการดำเนินงานของครูวิชาการสำนักงานและ ครูวิชาการกลุ่ม ผู้วิจัยคิดว่าควรจะ ปฏิบัติในระดับที่เพิ่มมากขึ้น เช่นกันและ ด้วยเหตุผลเดียวกันคืองานวิชาการเป็นงานหลักที่สำนักงานกลุ่มต้องดำเนินการ พัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนภายในกลุ่มให้เพิ่มมากขึ้น แต่เนื่อง จากสำนักงานกลุ่มยังขาดแคลนบุคลากร ขาดยานพาหนะที่จะนำวัสดุ อุปกรณ์ ต่าง ๆ ไปบริการให้แก่โรงเรียนภายในกลุ่มได้อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ จึงควร จะ เน้นการทำงานด้านประชาสัมพันธ์และการสื่อสารทางไกลให้เพิ่มมากขึ้น สำหรับช่องทางในการประชาสัมพันธ์นั้น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2530) ได้ เสนอไว้ 5 ประการ ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน สิ่งพิมพ์เอกสาร ต่าง ๆ การให้ข่าวแก่หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ การใช้สื่อสารเกี่ยวกับ โสตทัศนูปกรณ์ เช่น การจัดนิทรรศการ การฉายสไลด์ ภาพยนตร์และเทปบันทึกเสียง และกิจกรรมในโอกาสพิเศษและบริการพิเศษต่าง ๆ เช่น กิจกรรมวันสำคัญ บริการด้านสถานที่และเครื่องมือ เป็นต้น เมื่อบุคลากรภายในกลุ่มทราบข่าวสาร งานบริการต่าง ๆ ที่สำนักงานกลุ่ม ศูนย์วิชาการกลุ่มและห้องสมุดกลุ่มเตรียม พร้อมไว้ให้บริการแล้ว ผู้วิจัยมีความคิดและหวังว่าคงจะมีผู้มาใช้บริการเพิ่ม มากขึ้น อันจะมีผลต่อการพัฒนางานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนในที่สุด

10. จัดทำรายงานประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเสนอต่อคณะกรรมการ กลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติในระดับปานกลาง และจัดทำเป็นลำดับสุดท้าย ของการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ทั้งหมด ซึ่งอภิปรายได้ว่าสาเหตุที่มีการปฏิบัติ น้อยกว่าทุก ๆ ด้านนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงเรียน ไม่มีการสรุปผลการปฏิบัติ ของแต่ละด้านไว้ และไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องจัดทำ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดว่าจะ มีการจัดทำรายงานประจำปีในระดับที่มากกว่านี้ ทั้งนี้เพราะรายงานประจำปี

เป็นเอกสารสำหรับประชาสัมพันธ์สำนักงานได้เป็นอย่างดี เป็นการแสดงผลงาน
 าทับรากฏแก่บุคคลทั่วไป ตลอดจนผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ด้วย ซึ่ง
 ส่วนมากจะไม่ค่อยมีโอกาสมาเยี่ยมชมสำนักงานบ่อยนัก หรือบางแห่งไม่เคยมีผู้
 หลักผู้ในหน่วยงานมาตรวจตราเลยก็มี เขาเหล่านั้นจะได้ทราบผลงานที่
 หัวหน้าสำนักงานและบุคลากรกลุ่มคนอื่น ๆ ได้ปฏิบัติยิ่งขึ้น และผู้ที่ยังไม่เคยมาใช้
 บริการของสำนักงาน ศูนย์วิชาการกลุ่ม และห้องสมุดกลุ่ม ดังจะเห็นได้จากมี
 ปัญหาบุคลากรไม่มาใช้บริการของศูนย์วิชาการกลุ่มและห้องสมุดกลุ่มมากเท่าที่ควร
 จะได้ทราบความเคลื่อนไหวและสนใจที่จะมาใช้บริการในคราวต่อไป

ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้

1. จัดประชุม สัมมนา หัวหน้าสำนักงาน ครูวิชาการสำนักงาน และ
 ครูวิชาการกลุ่ม เพื่อชี้แจง หาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม โดยเน้นให้ยึด
 เจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ของการตั้งกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา
2. ควรกำหนดวิธีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรที่ปฏิบัติ
 งานสำนักงานกลุ่มให้ชัดเจนและยุติธรรม
3. การสรรหาบุคคลเข้ามาทำหน้าที่หัวหน้าสำนักงานและครูวิชาการ
 สำนักงาน ควรพิจารณาให้รอบคอบและเหมาะสม โดยยึดความสามารถเป็นเกณฑ์
 ไม่ควรคัดบุคคลที่โรงเรียนไม่ต้องการแล้วมาไว้ที่กลุ่ม ซึ่งอาจจะก่อปัญหาที่ร้าย
 แรงยิ่งขึ้น เนื่องจากไม่มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงคอยควบคุมอย่างใกล้ชิด
4. จัดสรรงบประมาณด้านยานพาหนะ และการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น
 วิทยุสื่อสาร ให้มีขึ้น เพราะการติดต่อ สื่อสาร ระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ ภายใน
 กลุ่ม และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับสำนักงานกลุ่ม ไม่สะดวก ล่าช้า
 ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
5. ควรให้มีการกำหนดตำแหน่งผู้ที่จะมาปฏิบัติงานที่สำนักงานกลุ่มให้
 แน่นนอนชัดเจน และเป็นตำแหน่งที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แล้วให้
 ำบบปฏิบัติงานที่สำนักงานกลุ่มโรงเรียน โดยยึดขอบข่ายงานเดิมตามระเบียบนี้
 เป็นเกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่ง เพื่อตัดปัญหาการปฏิบัติงาน 2 ด้านคือ ด้านการ

สอนและงานสำนักงานกลุ่มโรงเรียน อันอาจจะทำให้ไม่ได้ผลงานที่ดีทั้ง 2 ด้าน
แล้วก็จะไม่ทำให้เพิ่มสายบังคับบัญชาให้ยาวยิ่งขึ้นอีกด้วย แต่ต้องให้มีการควบคุม
บุคลากรที่สำนักงานในลักษณะของหัวหน้างาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานในลักษณะเดียวกันนี้
ในเขตการศึกษาอื่น เพื่อจะได้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ
อย่างทั่วถึง แล้วนำมาหาแนวทางพัฒนาการปฏิบัติงานทั่วไป
2. ควรวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานหรือตำแหน่ง
อื่น ๆ ได้แก่ ประธานกลุ่ม คณะกรรมการกลุ่ม ครูวิชาการสำนักงานและครูวิชา
การกลุ่ม ว่ามีความเหมาะสมเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด
3. ควรศึกษารูปแบบและโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนตามทัศนะของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา นักการศึกษาและครูผู้สอน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย