



สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติ ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายและงานนั้น ๆ โดยมีระยะเวลาของการปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูไม่น้อยกว่า 1 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 30 กันยายน 2533 รวมทั้งสิ้นจำนวน 239 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check-list) จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 เกรด จำนวน 52 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 เกรด และแบบปลายเปิด (Open-end) จำนวน 28 ข้อ และจำนวน 7 ข้อ ตามลำดับ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรทั้งหมดด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น จำนวน 239 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 219 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.63 ของประชากร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดนั้น ไม่มีผู้ตอบหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมแต่อย่างใด การคำนวณค่าสถิติใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ณ ฝ่ายศูนย์ข้อมูลการบริหารงานบุคคล กองวิชาการบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 219 คน เป็นหญิง 152 คน (ร้อยละ 69.41) เป็นชาย 67 คน (ร้อยละ 30.59)
2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี (ร้อยละ 60.73) และมีอายุน้อยกว่า 21 ปี จำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 0.46)
3. วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่วุฒิปริญญาตรี (ร้อยละ 43.84) รองลงมาวุฒิสองปริญญาตรี (ร้อยละ 34.25) และมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด (ร้อยละ 21.91)
4. หน่วยงานที่สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ออกแบบมาตรฐานตำแหน่ง (ร้อยละ 22.83) และอยู่ในสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรมน้อยที่สุด (ร้อยละ 15.53)
5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุมีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 4-6 ปี (ร้อยละ 37.89) และอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด (ร้อยละ 15.53)

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สรุปลงได้ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับมากอยู่ 1 เรื่อง คือ ในการดำเนินงานซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญของสำนักงานผู้บริหารได้วินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองเสมอ
2. การวางแผน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม สรุปได้ว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านการวางแผนอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่อง ผู้บริหารให้มีการกำหนดแผนงานในระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างเหมาะสมนั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
3. การจัดองค์การ จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม สรุปได้ว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่อง ผู้บริหารจัดให้มีสายงานให้ค่าปรึกษาหารือ ที่มีความจำเป็นไว้ช่วยเหลืองานอย่างเหมาะสมนั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
4. การติดต่อสื่อสาร จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม สรุปได้ว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่อง ผู้บริหารแจ้งคำสั่งต่าง ๆ ที่สำคัญให้บุคลากรได้ทราบอย่างรวดเร็วทันตามกำหนดเวลาที่ควรจะเป็นนั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงานอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องผู้บริหารมีการพิจารณาโทษบุคลากรที่กระทำผิดหรือปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพนั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
6. การประสานงาน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวม สรุปได้ว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านการประสานงานอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุดอยู่ 1 เรื่อง คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมพบปะสังสรรค์ระหว่างบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ นอกเวลาปฏิบัติงาน

7. การประเมินผลงาน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานนั้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สรุปลงได้ดังนี้

1. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การตัดสินใจสั่งการมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง

2. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการวางแผน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การวางแผนมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง

3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดองค์การ จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การจัดองค์การมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ากรมอบหมายและการกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติไม่เหมาะสมนั้น มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก

4. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บริหารไม่ให้ความสนใจต่อคำร้องเรียนหรือรายงานของบุคลากรมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย

5. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงานมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยรวม 2 เรื่อง คือบุคลากรไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานอย่างชัดเจน และผู้บริหารใช้อิทธิพลหรืออำนาจคามหน้าที่และตำแหน่งมากเกินไปในการบังคับให้บุคลากรปฏิบัติงาน

6. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการประสานงาน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การประสานงานมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง

7. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการประเมินผลงาน จากข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมสรุปได้ว่า การประเมินผลงานมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู อยู่ในช่วง 4-6 ปี ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พุทธศักราช 2523 ซึ่งมีระยะเวลาเพียง 10 ปีเศษเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าบุคคลที่มีอายุอยู่ในช่วงนี้ นับว่ากำลังมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บังเกิดผลสำเร็จทั้งในด้านผลงานและความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งยังเป็นวัยที่มีวุฒิภาวะเต็มที่ (maturity) มีความสามารถในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้ สุ่มรอบคอบอย่างมีเหตุผลและมีความรับผิดชอบสูง จึงนับได้ว่าบุคคลในช่วงอายุดังกล่าวจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในช่วง 4-6 ปีนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นระยะเวลาที่บุคคลจะสามารถสั่งสมประสบการณ์ของการทำงานได้ดีพอสมควร จึงน่าจะเป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถมองภาพของการบริหารงานตลอดจนมีความเข้าใจในปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง สำหรับในด้านวุฒิการศึกษานั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูในฐานะที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งเป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการออก กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นจะต้องอาศัยบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานเฉพาะเรื่องในระดับสูงมาปฏิบัติงานดังกล่าว จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักการและแนวคิดของการจัดตั้งองค์การกลางบริหารงานบุคคลได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าวุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูน่าจะมีระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีมากกว่านี้

2. ผลการวิจัยกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
ปรากฏว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน คือ
การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน การจัดองค์การ
การประสานงาน การติดต่อสื่อสารและการประเมินผลงาน

2.1 การตัดสินใจสั่งการ ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารได้มีการปฏิบัติอยู่
ในระดับน้อยเกือบทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องการดำเนินงานซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญของสำนักงาน
ผู้บริหารได้วินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองเสมอ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้ปฏิบัติได้นำเสนอ
ข้อมูลในขณะเสนอเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการไว้อย่างเพียงพอแล้ว จึงไม่
จำเป็นต้องเรียกข้อมูลเพิ่มเติมอีก อย่างไรก็ตามก็ศึกษาผลการวิจัยโดยรวมปรากฏว่าผู้บริหาร
ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยนั้น อาจก่อให้เกิดการต่อต้านในการตัดสินใจสั่งการได้
สมพงษ์ เกษมสิน (2523:223) ได้กล่าวว่าผู้นำที่จัดว่าดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหาร-
งานมากที่สุด คือผู้นำแบบประชาธิปไตยซึ่งบริหารงานโดยการส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือ
กับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การ และ
ส่วนรวม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่และใช้ความคิด
วินิจฉัยเลือกวิธีที่จะให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

2.2 การวางแผน ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ
น้อยทุกเรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรศรี ทองสมจิตร (2519:147) ที่พบว่า
ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรมการวางแผนในระดับ
น้อย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้จัดให้มีคณะทำงาน
เพื่อจัดทำแผนโดยเฉพาะ จึงทำให้ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่เห็นว่า การวางแผนของสำนักงานนั้น
ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในระดับที่น้อยหรือมีความเหมาะสมน้อยหรือมีความชัดเจนน้อย จะ
อย่างไรก็ตามการวางแผนนับเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นรากฐานของการบริหารทั้งหลายทั้งปวงและ
แผน ควรได้รับความเอาใจใส่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษจากผู้บริหารงาน มิเช่นนั้นก็เป็น
การยากที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารงานทุกชนิดให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังที่
ไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2524:30) ได้กล่าวว่า นักการศึกษาด้านวางแผนปฏิบัติงานได้
รวบรวมปัญหาส่วนรวมที่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยสรุปคือ การ

ขาดการเตรียมการในระยะแรกโดยใช้อัฒมุลไม่ถูกต้อง วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ขีดความสามารถและทรัพยากรไม่เหมาะสม การวางแผนอยู่ในวงแคบทำตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์การ ขาดการมีส่วนร่วมจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขาดการพิจารณาในเรื่องเวลาและพฤติกรรมขององค์การอย่างรอบคอบ การไม่เคารพต่อระเบียบและไม่มีขีดถือตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ การละเลยการติดตามประเมินผล และการแยกหน่วยงานผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนออกจากกันโดยเด็ดขาด

2.3 การจัดองค์การ ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าอาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารไม่ได้จัดให้มีแผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหาร และสายการบังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติได้เห็นอย่างชัดเจนทั่วถึง ส่วนการที่ผู้บริหารจัดให้มีสายงานให้คำปรึกษาหรือที่มีความจำเป็นไว้ช่วยเหลืองานมีความเหมาะสมน้อยนั้น ผู้ปฏิบัติอาจมีความเห็นว่าน้อยเกินไปไม่ครอบคลุมภารกิจในด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูต้องรับผิดชอบ จะอย่างไรก็ดีการบริหารงานจะมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การที่ดีเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่ง ดังที่ สุวรรณ จันทร์สม (2522:47) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการบริหารมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การเพราะการจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ตามความมุ่งหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การ ซึ่งกระบวนการในการจัดองค์การจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เกี่ยวกับความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

2.4 การติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า อาจมีสาเหตุมาจากการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูในระยะแรกตั้งจนถึงปลายปี 2533 นั้น ไม่มีสถานที่ทำการเป็นของตนเอง ต้องอาศัยสถานที่ของหน่วยงานอื่นซึ่งกระจายกันอยู่เป็นที่ทำการ จึงทำให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความยากลำบาก จะอย่างไรก็ดีการที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาเช่นนี้ ย่อมจะชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารขาดการเอาใจใส่ หรือให้ความสำคัญในเรื่องของการติดต่อสื่อสารน้อย ดังที่ ภิญญา สาธร (2526:217-220) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารทุกคนควรระลึกถึงในเรื่อง

การติดต่อสื่อสารคือ จะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตรและรู้จักอะลุ่มอล่วย
 ในอันที่ควร เปิดช่องทางหรือเปิดโอกาสให้กว้างพอที่ใคร ๆ จะติดต่อสื่อสารอะไรได้อย่าง
 สะดวกและไม่เป็นภัยแก่ผู้ติดต่อ หรือเสนอทุกชนิดควรพิจารณาอย่างรอบคอบเสมอ ให้ผู้
 ร่วมงานได้ทราบว่ามีหน่วยงานกำลังทำอะไรอยู่ ตอบปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างรวดเร็วไม่
 ประวิงเวลาจนสายเกินไปหรือหากจะแก้ไข และควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้รู้เห็นหรือ
 มีส่วนร่วมออกความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการต่าง ๆ เท่าที่จะไม่ก่อให้เกิด
 ความเสียหายแก่หน่วยงาน

2.5 การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารได้มีการ
 การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง ผู้วิจัยเห็นว่าจากผลการวิจัยครั้งนี้ในเรื่องสภาพของ
 ผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่กำลังอยู่ใน
 รัชทำงานที่มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง ประกอบกับส่วนใหญ่เป็น
 ผู้ที่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับสูง ผู้บริหารจึงอาจไม่จำเป็นต้องใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คน
 ทำงานมากนัก แต่จะอย่างไรก็ตามการที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาให้เห็นเช่นนี้ย่อมจะชี้ให้เห็น
 ได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงานมาก
 นัก โดยเฉพาะในเรื่องที่ผู้บริหารมีการพิจารณาโทษบุคลากรที่กระทำผิดหรือปฏิบัติงานหย่อน
 สมรรถภาพ และเรื่องการสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีได้มีความเจริญก้าวหน้าใน
 ตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังที่ ภิญญู สาร (2526:221) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรหรือ
 หน่วยงานทุกชนิดจะเป็นที่จะต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ อำนาจ
 บังคับบัญชามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะอำนาจบังคับบัญชาจะช่วยให้คำสั่งต่าง ๆ ดำเนิน
 ไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ หน่วยงานทุกหน่วยต้องมีอำนาจที่จะกระตุ้นผู้ทำงาน
 ให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่กำบรรลผลตามเป้าหมาย
 ของหน่วยงาน ผู้บริหารที่จริงจังควรมีวิธีการพิเศษเฉพาะตนในการใช้อิทธิพลหรือใช้อำนาจ
 จูงใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อความคุมและประสานงานภายในหน่วยงาน

2.6 การประสานงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารได้มีการปฏิบัติอยู่ใน
 ระดับน้อยเกือบทุกเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมพบปะ
 สัมพันธ์ระหว่างบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ นอกเวลาปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับน้อยที่สุด ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าอาจมีสาเหตุอื่นเนื่องมาจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน ไม่เอื้อต่อการที่ผู้บริหารจะจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพราะเมื่อถึงเวลาเลิกงานประจำวันแล้วทุกคนต้องรีบเดินทางกลับบ้านเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการจราจร ซึ่งผู้บริหารอาจจะจัดให้มีการพบปะกันในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ในระหว่างการปฏิบัติงานประจำวันแล้ว แต่ผู้ปฏิบัติมองไม่เห็น แต่การจะเป็นเช่นไรก็ตามจากผลการวิจัยย่อมจะแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ขาดการเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญในเรื่องของการประสานงานน้อย จึงอาจก่อให้เกิดปัญหาของความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529:75) ได้กล่าวไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอย่างอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงานหรือหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง

2.7 การประเมินผลงาน ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องของผลการประเมินเป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าต้นเหตุที่ทำให้การประเมินผลงานมีผลการวิจัยอยู่ในระดับน้อย อาจมีสาเหตุมาจากการใช้เครื่องมือและวิธีการในการประเมินผลงานที่ไม่เหมาะสมและการที่คณะกรรมการผู้ประเมินผลงานไม่ได้รับการอบรมและชี้แจงให้เข้าใจในวิธีการที่ได้ตกลงร่วมกันแล้ว จะอย่างไรก็ดีจากผลการวิจัยที่ปรากฏย่อมจะชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารขาดการเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อย จึงอาจส่งผลกระทบต่อสภาพขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมได้ ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (2525:198) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการซึ่งหน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด ซึ่งผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่า ผลงานที่ปรากฏออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้คนงานมีประสิทธิภาพต่อไป คือ อาจเลื่อนขั้นให้พร้อมผลตอบแทนที่ให้เพิ่มเติมในความดีความชอบ หรืออาจโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งหากกระทำถูกต้องนอกจากจะช่วยให้การผลิตรายงานมีประสิทธิภาพตลอดไปแล้วยังช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอีกด้วย

3. ผลการวิจัยปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานในสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครู ปรากฏว่าการบริหารงานมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก รวม 3 ด้าน คือ การประเมินผลงาน การติดต่อสื่อสารและการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน

3.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการประเมินผลงาน ซึ่งไม่มีเกณฑ์หรือเครื่องมือในการประเมินผลงานที่สร้างขึ้นเป็นหลักปฏิบัติ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่มีความเหมาะสมและยุติธรรมพอ ตลอดจนการไม่ได้นำผลที่ประเมินได้มาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขวิธีทำงานของบุคลากร และการประเมินผลงานทำได้ไม่ทั่วถึงและต่อเนื่องนั้น เป็นสิ่งที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูควรที่จะรีบแก้ไขปัญหานี้ โดยการสร้างเครื่องมือและกำหนดวิธีการประเมินผลงานที่เหมาะสมและจัดให้มีการอบรมชี้แจงให้ความรู้แก่ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงานให้ได้ทราบ และเข้าใจตรงกัน เพราะหากมีการประเมินผลงานที่ถูกต้องและเป็นธรรมแล้วนอกจากจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอีกด้วย

3.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีปัญหามากในเรื่องของโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงาน การขาดความร่วมมือในการติดต่อสื่อสารของบุคลากรและผู้บริหาร ประสิทธิภาพของอุปกรณ์และเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารในสำนักงานไม่ดีพอและความล่าช้าในการแจ้งข่าวสาร ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงหรือคำสั่งต่าง ๆ ภายในสำนักงานมีมาก ผู้วิจัยเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูควรเร่งปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวโดยเร็ว เพราะไม่เช่นนั้นจากปัญหาเพียงเท่านั้นอาจจะนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันทั้งในระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงานรวมถึงระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน และในทางตรงกันข้าม หากสามารถขจัดปัญหาเหล่านี้ให้ลดน้อยลงหรือหมดไปได้ย่อมเป็นการสร้างความเข้าใจที่มีต่อกันในทุกๆระดับ และนั่นย่อมส่งผลให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจในส่วนที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ สภาพวัตถุและกำลังใจของบุคลากรค่าในการปฏิบัติงานในสำนักงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือการใช้อำนาจบังคับบัญชาที่เหมาะสมย่อมก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารเองด้วย

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ในด้านการตัดสินใจสั่งการ ด้านการประสานงาน ด้านการจัดองค์การ และด้านการวางแผนนั้น มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมจะมีปัญหาอุปสรรคเป็นธรรมดา แต่หากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารงานนั้น สามารถนำเอาความรู้และเทคนิคทั้งในส่วนที่เป็นศาสตร์และศิลป์มาปรับประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพแล้ว ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ย่อมจะลดน้อยลงหรือหมดไปได้ ดังนั้นผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจึงควรจะเป็นผู้ที่พร้อมทั้งศาสตร์และศิลป์ด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูมีการปฏิบัติของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน และยังมีปัญหาอุปสรรคของกระบวนการบริหารงานอยู่ในระดับมากถึง 3 ด้านนั้น ผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจึงควรที่จะได้ตระหนักและให้ความสนใจในอันที่จะแก้ไขปรับปรุงกระบวนการบริหารงานในเรื่องต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

1. ควรส่งเสริมให้บุคลากรในสำนักงานได้มีโอกาสศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนคุณวุฒิทางการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น
2. ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน เพื่อเป็นสื่อกลางให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องเหมาะสม โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนภูมิโครงสร้าง การบริหารและสายการบังคับบัญชา ขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนค่าบรรพชาลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน

3. ควรจัดดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างเกณฑ์และกำหนดวิธีการที่ทุกฝ่ายยอมรับ รวมทั้งจัดอบรมชี้แจงให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้และเข้าใจตรงกัน
4. ควรจัดให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือตลอดจนการจัดระบบการติดต่อสื่อสารของสำนักงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารเองควรเปิดช่องทางหรือมีใจกว้างพอที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างสะดวกและรู้สึกปลอดภัย
5. ควรจัดให้มีการประกาศเกียรติคุณ หรือยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้ปรากฏ และสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรบังเกิดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมุ่งมั่นและทุ่มเทให้การปฏิบัติงานบรรลุสู่ความสำเร็จ
6. ควรดำเนินการพัฒนาองค์การ หรือ O.D. (Organization Development) เพื่อให้ได้มาและดำรงไว้ซึ่งผลงานสูงสุดของสำนักงาน ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความมีสุขภาพสมบูรณ์ของสำนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ควรจะได้มีการวิจัย เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ในแนวคิดของแต่ละด้านตามกระบวนการบริหารงาน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้สิทธิพลกระชั้นให้คนทำงาน การประสานงานและการประเมินผลงาน เพื่อที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจะได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย