

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาริการอำเภอคีเค้น  
ขนาดเล็ก

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาริการอำเภอคีเค้น ขนาดเล็ก
2. เพื่อศึกษาปัญหาของกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาริการอำเภอคีเค้น  
ขนาดเล็ก

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ข้าราชการในสำนักงานศึกษาริการอำเภอ  
คีเค้น ขนาดเล็ก ประกอบด้วย ศึกษาริการอำเภอ จำนวน 112 คน ผู้ช่วยศึกษาริการอำเภอ  
จำนวน 112 คน นักวิชาการศึกษาจำนวน 112 คน และเจ้าหน้าที่จำนวน 112 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1  
สอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ  
(Check-list) จำนวน 3 ข้อ ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษา  
ริการอำเภอคีเค้น ขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) จำนวน 51 ข้อ  
ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาของการบริหารของสำนักงานศึกษาริการอำเภอคีเค้น ขนาดเล็ก  
ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล จากประชากรทั้งหมดด้วย  
ตนเอง โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงประชากร จำนวน 448 ฉบับ ได้รับกลับคืนจากที่  
ตรวจสอบแล้วมีความสมบูรณ์ จำนวน 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.23 ของประชากร
4. การวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยได้แปลง  
ข้อมูลลงในแบบรหัส (Coding form) แล้ววิเคราะห์โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อคำนวณหาค่า  
สถิติด้วยโปรแกรม SPSS<sup>+</sup> จากข้อมูลตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2

เกี่ยวกับกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอคีเคิ้น ขนาดเล็ก ตอนที่ 3 ปัญหาของกระบวนการบริหารของของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอคีเคิ้น ขนาดเล็ก วิเคราะห์ค่าสถิติการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ส่วนแบบสอบถามปลายเปิดมีผู้ตอบ จำนวนน้อยมากและส่วนใหญ่เนื้อหาใกล้เคียงกับตัวเลือกที่กำหนดให้

5. การนำเสนอข้อมูล เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางประกอบคำบรรยายแบบความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 2 กระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอคีเคิ้น ขนาดเล็ก จำนวน 7 ขั้นตอน มีสาระสรุปได้ ดังนี้

#### การตัดสินใจสั่งการ

สำนักงานส่วนใหญ่มีการดำเนินการในเรื่องการตัดสินใจสั่งการ โดยดำเนินการดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะตัดสินใจ โดยการแยกแยะปัญหาสาเหตุ ขอบเขต ความจำเป็นในการแก้ปัญหาให้ชัดเจน
  2. รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร ได้แก่ ข้อมูลด้านการศึกษาศาสนา และข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน
  3. วิเคราะห์แปลความหมายข้อมูลข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาทั้งหมด แล้วกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจไว้หลาย ๆ ทาง
  4. ประเมินค่าทางเลือกแต่ละทางโดยใช้เหตุผลค่านโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ขอบข่ายของงานและผลประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก
  5. เลือกทางเลือกที่คาดว่าจะมีผลดี ตรงตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากที่สุด
- นอกจากนี้การตัดสินใจ ส่วนใหญ่ยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมด้วย เช่น ในกรณีที่ต้องการข้อมูล และทางเลือกที่กว้างขวาง ต้องการให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจนั้น หรือเมื่อพิจารณาผู้ร่วมงานจะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น ๆ ซึ่งผลการตัดสินใจส่วนใหญ่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ ร้อยละ 80 ขึ้นไป

#### การวางแผน

สำนักงานส่วนใหญ่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ของการวางแผนโดยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ก่อนการวางแผนสำนักงานจะกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผน โดยพิจารณา กำหนด ให้สัมพันธ์กับระบบงาน การกิจ สภาพ ปัญหาและความต้องการในอนาคตของสำนักงาน  
สำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหา ข้อมูลจำเป็นเกี่ยวข้องโดยใช้แบบฟอร์มที่สำนักงาน กำหนด

จัดหมวดหมู่ของข้อมูลตามลักษณะการนำไปใช้ และวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้มาซึ่ง  
ดัชนีสำคัญ

จัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสำนักงาน

2. ดำเนินการวางแผน ดำเนินการโดย

- ประชุมชี้แจงการจัดทำแผนงาน โครงการ
- กำหนดตัวผู้รับผิดชอบตามงานและขั้นตอนต่าง ๆ
- กำหนดแผนงาน โครงการ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

บรรลุตามเป้าหมาย

- จัดทำแผนปฏิบัติงาน แผนพัฒนาประจำปี แผนพัฒนาระยะ 5 ปี
- นำเสนอแผนฉบับร่างเพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ

3. ดำเนินงานตามแผน ดำเนินการโดย

- จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน
- ประชุมชี้แจงให้เกิดความเข้าใจในการนำแผนไปปฏิบัติ
- ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผน

4. ประเมินผล ดำเนินการโดย

- ให้ผู้ปฏิบัติรายงานผลการปฏิบัติงาน
- สังเกตความก้าวหน้าของแผนงานโครงการ
- เชิญประชุมเพื่อให้แจ้งผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ
- ตรวจสอบการใช้งบประมาณ
- ตั้งกรรมการดำเนินการประเมินผลเป็นระยะ ๆ

ผลการประเมินสำนักงานนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ รายงานให้หน่วยงานที่  
เกี่ยวข้องทราบ และใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนครั้งต่อไป

#### การจัดองค์การ

สำนักงานส่วนใหญ่ มีการจัดสำนักงานอย่างเป็นระบบ - โดยผู้บริหารและผู้ร่วมงาน  
ร่วมกันดำเนินการ ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายงาน ผู้บริหารจะบอกถึงวัตถุประสงค์ของการมอบหมาย แนวทางการปฏิบัติกว้าง ๆ และความคาดหวังว่าจะได้อะไร ระดับใด จากการทำงานครั้งนี้ รวมทั้งวิธีการวัดผลงาน
2. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร กำหนดโดยอิงกับตำแหน่งหน้าที่ ตามกรอบอัตรากำลังมากที่สุด
3. การจัดโครงสร้างการบริหาร จัดในลักษณะให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาและจัดสายการบังคับบัญชา เน้นให้เป็นไปในทางแนวราบมากที่สุด
4. กำหนดนโยบายระเบียบการทำงานของสำนักงาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานด้านสภาพ ภารกิจ ความต้องการและความจำเป็นของสำนักงาน
5. การบริหารงานของสำนักงาน จะยึดตามลำดับสายการบังคับบัญชา เพื่อความเป็นระบบ ระเบียบ

### การติดต่อสื่อสาร

สำนักงานส่วนใหญ่มีการดำเนินการในเรื่องของการสื่อสาร โดยจะคำนึงถึง เรื่องของจุดมุ่งหมายของการสื่อสารที่ชัดเจน ติดต่อกับผู้รับโดยตรงด้วยช่องทางที่สั้นที่สุด และยึดหลักการ ช้า-ช้า-ทวน

ในฐานะที่เป็นผู้ส่งข่าวสาร จะคำนึงถึงวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม และเนื้อหาสำคัญ ที่อยากติดต่อ

วิธีการสื่อสารจะใช้เป็นทั้งลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเลือกใช้ การพูดหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อต้องการความเร่งด่วนต้องการอธิบายอย่างละเอียด และติดต่อกับบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ เลือกใช้วิธีการเขียน หรือลายลักษณ์อักษรเมื่อต้องการให้ปรากฏเป็นหลักฐานต้องการอ้างอิง กฎ ระเบียบและเป็นเรื่องสำคัญ

สื่อหรือช่องทางการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาใช้การประชุม การให้คำปรึกษา ด้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาใช้การปรึกษาหารือ การเสนอแนะในที่ประชุมและบันทึกข้อความ ส่วนการติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานระดับเดียวกัน ใช้การพบปะสังสรรค์ การเยี่ยมเยียนพูดคุยและหนังสือเวียน

ในฐานะที่เป็นผู้รับสาร จะคำนึงถึงเรื่องเนื้อหา ข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการถ่ายทอดถึง และจุดมุ่งหมายหรือความต้องการของผู้ส่ง

กรณีมีปัญหาข่าวลือเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อสำนักงาน ผู้บริหารจะรีบดำเนินการค้นหาสาเหตุ วิธีการแก้ปัญหา และรีบแก้ปัญหาหรือพบปะทำความเข้าใจกับต้นตอของปัญหากรณีทราบแหล่งที่มาทันที

### การใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือการจูงใจ

สำนักงานส่วนใหญ่มีการดำเนินงาน ในเรื่องการกระตุ้นและจูงใจ โดยใช้กิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. แจกวัสดุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงาน ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบโดยทั่วกัน โดยการประชุมหรือการพบปะพูดคุย
2. ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน โดยการรับฟังความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้เข้าร่วมปรึกษาหารือ มอบงานสำคัญและมอบอำนาจการตัดสินใจบางเรื่องให้
3. แจกข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้รับทราบอย่างเพียงพอ
4. ยกย่อง ชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และบังเกิดผลดีต่อหน่วยงาน
5. จัดพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานด้วยวิธีการส่งไปอบรมเพิ่มเติม พาไปศึกษาดูงาน ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรมในการปกครองหาวิธีการแบ่งเบาภาระของบุคลากรเมื่อมีโอกาส
7. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสำนักงาน

### การประสานงาน

สำนักงานส่วนใหญ่มีการดำเนินการในเรื่อง การประสานงาน โดยใช้กิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดงาน แผนงาน โครงการและปฏิทินการทำงานสำหรับทุกคนไว้ โดยที่บุคลากรส่วนใหญ่รู้และเข้าใจในแผนงาน โครงการของสำนักงานและรู้ว่าใครมีหน้าที่อะไร แต่ละงานมีวิธีการ ขั้นตอนดำเนินการคร่าว ๆ อย่างไร
2. จัดให้มีป้าย แผนภูมิการบริหาร และแผนภูมิทั่วไป เช่น ป้ายบอกชื่อกลุ่มงาน ตำแหน่ง แผนที่ต่าง ๆ ป้ายปฏิทินการปฏิบัติงาน
3. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานของสำนักงานไว้
4. จัดเครื่องอุปกรณ์ สำหรับปฏิบัติงานไว้เพียงพอตามสภาพของสำนักงาน
5. จัดให้บุคลากรมีโอกาสพบปะสังสรรค์กันทั้งภายใน และระหว่างหน่วยงาน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การแข่งขันกีฬา เป็นต้น
6. ประสานงานภายในหน่วยงาน โดยสร้างความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของสำนักงานร่วมกัน

7. ประสานงานระหว่างหน่วยงาน โดยการแต่งตั้งกรรมการกลาง หรือกรรมการผสม เช่น คณะอนุกรรมการ ศสว. และการติดตามการใช้งบประมาณ หรือกำหนดคสิทธิหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในการดำเนินงานร่วมกัน

### การประเมินผล

สำนักงานส่วนใหญ่ มีการดำเนินการในเรื่องการประเมินผล โดย

1. ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละเรื่อง แต่ละครั้ง
2. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินผลของแต่ละงาน โดยใช้หลักการ
  - ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบโดยทั่วกัน
  - สามารถปฏิบัติได้จริง
  - สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน
  - กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

3. สร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่สำนักงานใช้ส่วนมาก ใช้แบบสังเกต และการตรวจสอบเอกสาร

4. ช่วงในการประเมิน จะประเมินก่อนลงมือปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน โดยสำนักงานส่วนใหญ่จะเน้นประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน

5. ผลการประเมิน สำนักงานส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์ผล เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนงานครั้งต่อไป นำไปปรับปรุงการทำงานและรายงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานส่วนใหญ่ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยมีส่วนร่วมในขั้นตอนแรก คือการรวบรวมข้อมูลรองลงมาคือกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน และในขั้นตอนการแปลผลข้อมูลการประเมินเป็น

ดังนั้น สรุปได้ว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีการบริหารงานโดยใช้ขั้นตอนตามกรอบกระบวนการบริหาร ตามแนวคิดของ Gregg ที่ได้ประมวลแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของนักบริหาร ทั้งในด้านบริหารทั่วไป และการบริหารการศึกษา ได้รายการต่าง ๆ 35 รายการ แต่ได้นำมาวิเคราะห์ตามความหมายและนัยแห่งการปฏิบัติ เห็นว่าเป็นรายการที่ซ้ำซ้อนกันจะแตกต่างกัน เฉพาะเพียงรูปศัพท์เท่านั้น จึงสรุปกระบวนการบริหาร ออกเป็น 7 ขั้นตอน และจากผลการวิจัย พบว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่น ขนาดเล็ก มีการดำเนินการในเรื่อง

1. การตัดสินใจสั่งการ
2. การวางแผน
3. การจัดองค์การ



4. การติดต่อสื่อสาร
5. การใช้สิทธิพลกระตุนหรือการจูงใจ
6. การประสานงาน
7. การประเมินผล

ซึ่งเมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับกระบวนการบริหารของนักบริหารหลาย ๆ ท่าน จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ 7 ประการข้างต้นทั้งสิ้น

**ตอนที่ 3** ปัญหาของกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอคีเคิ้น ขนาดเล็ก 7 ชั้นตอน มีสาระสรุป ดังนี้

#### 1. ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการ

สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการตัดสินใจสั่งการ

โดยเรื่องข้อมูลมีปัญหาประการแรกคือข้อมูลที่มีอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน รองลงมาคือระบบการจัดเก็บไม่สะดวกต่อการเรียกใช้

ด้านพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ สำนักงานมีปัญหาประการแรกคือผู้บริหารไม่มีเวลาใคร่ตรองเนื่องจากมีภารกิจมาก รองลงมาคือปัญหาที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และถูกอิทธิพลภายนอกครอบงำเป็นประการสุดท้าย

#### 2. ปัญหาของการวางแผน

สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการวางแผน โดย

ในขั้นการเตรียมการวางแผน สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องบุคลากรขาดความรู้ในหลักวิชาการวางแผนเป็นประการแรก รองลงมาคือการสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหา ไม่ครบถ้วนครอบคลุม และไม่จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเป็นประการสุดท้าย

ในขั้นตอนการวางแผน สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องวางแผนตามความเคยชินตามแผนงานโครงการที่มีอยู่เดิม รองลงมาคือบุคลากรไม่มีความรู้และความเข้าใจและผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญเป็นประการสุดท้าย

ในขั้นดำเนินการตามแผน สำนักงานส่วนใหญ่ มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนงบประมาณ และเครื่องมืออำนวยความสะดวกที่จำเป็น รองลงมาคือระยะเวลาในการจัดทำสั้นและกระชั้นชิด และไม่มีปฏิทินกำกับกับการปฏิบัติตามแผนเป็นประการสุดท้าย

ในขั้นการประเมินผล สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาด้านบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผล รองลงมาคือเมื่อประเมินแล้ว ไม่แจ้งผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและไม่นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เป็นประการสุดท้าย

### 3. ปัญหาการจัดองค์การ

สำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาการจัดองค์การ แต่ในส่วนที่ตอบว่ามีปัญหา มีปัญหาดังต่อไปนี้

ด้านการจัดโครงสร้าง สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องนโยบายของสำนักงานไม่ชัดเจนรองลงมาก็คือผู้ร่วมงานไม่ยอมรับ และสายการบังคับบัญชาซับซ้อนเป็นประการสุดท้าย

ด้านการมอบหมายงาน สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาการมอบงานแต่ไม่มอบอำนาจการตัดสินใจให้ รองลงมาก็คือการมอบหมายงานไม่ชัดเจน และผู้ร่วมงานไม่ยอมรับการมอบหมายงานนั้นเป็นประการสุดท้าย

ด้านการจัดระเบียบองค์การ สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องสำนักงานมีระเบียบแต่ไม่ปฏิบัติตาม รองลงมาก็คือไม่มีมาตรการลงโทษฝ่าฝืน และผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบเป็นประการสุดท้าย

ด้านการแบ่งงาน สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องการแบ่งงานไม่เป็นไปตามกรอบอัตราค่าจ้าง รองลงมาก็คือรายละเอียดของงานไม่ชัดเจน และการไม่ยึดตำแหน่งแต่ยึดการไว้วางใจส่วนบุคคลเป็นประการสุดท้าย

### 4. ปัญหาการติดต่อสื่อสาร

สำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารแต่ในส่วนสำนักงานที่มีปัญหามีปัญหาดังนี้

ด้านของผู้ส่งสารสำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหา เรื่องการให้ข้อมูลที่ช้ากว่าเหตุการณ์และความจำเป็น รองลงมาก็คือใช้เครื่องมือและช่องทางไม่เหมาะสมกับลักษณะของข่าวสารและการเพิ่มเติมเสริมแต่งข่าวสารโดยไม่จำเป็นเป็นประการสุดท้าย

ด้านช่องทางและเครื่องมือสำนักงาน ส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องเครื่องมือสื่อสารบกพร่องไม่เพียงพอ รองลงมาก็คือใช้เครื่องมือและช่องทางโดยไม่คำนึงถึงหลักการ ช้า-ช้า-ทวน และการเขียนการพิมพ์เลอะเลือนสกปรกเป็นประการสุดท้าย

ด้านของผู้รับสาร สำนักงานส่วนใหญ่มีปัญหาเรื่องได้รับข่าวสารล่าช้า รองลงมาก็คือขาดความรอบคอบในการรับสาร และข่าวสารคลุมเคลือไม่ชัดเจนเป็นประการสุดท้าย

### 5. ปัญหาการใช้สิทธิพลกระตุนใจ

สำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการกระตุนใจ แต่สำนักงานที่มีปัญหามีปัญหาในเรื่องบุคลากรขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นส่วน รองลงมาก็คือบุคลากรรับรู้ข่าวสารล่าช้าและไม่ทันเหตุการณ์ และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นประการสุดท้าย



## 6. ปัญหาการประสานงาน

สำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการประสานงาน แต่สำนักงานที่มีปัญหาการประสานงานมีปัญหาในเรื่องการรับ-ส่งเอกสารระหว่างหน่วยงานล่าช้าเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือขาดระบบทีมไม่มีการปรึกษาหารือกัน และผู้บริหารไม่เคยนัดพบปะสังสรรค์กันเป็นประจำ สุดท้าย

## 7. ปัญหาการประเมินผล

สำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาด้านการประเมินผล แต่สำนักงานที่มีปัญหาส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง การประเมินผลไม่ต่อเนื่องและทั่วถึง รองลงมาคือผู้ประเมินขาดความรู้ในหลักการประเมินผลและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการประเมินเป็นประจำ สุดท้าย

## อภิปรายผล

### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี ซึ่งเมื่อแยกตามกลุ่มตำแหน่งแล้วจะเป็นนักวิชาการ รองลงมาคือ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ เจ้าหน้าที่ยุติการศึกษานิเทศก์เป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงระยะเวลา 5-10 ปีที่ผ่านมา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษานิเทศก์มีการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบและวางแผนอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานในความรับผิดชอบ โดยมีการจัดทำแผนอัตรากำลังในรอบ 3 ปี เป็นผลให้มีการบรรจุและรับโอนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่มากขึ้น ฉะนั้นจึงมีผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในช่วงระยะเวลา 1-5 ปี มาก สำหรับด้านวุฒิทางการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมาเป็นปริญญาโท ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจากสำนักงานศึกษานิเทศก์เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษานิเทศก์ในส่วนภูมิภาค ฉะนั้นผู้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์และนักวิชาการ ต้องได้รับการกลั่นกรองคุณสมบัติต่าง ๆ อย่างเหมาะสมโดยสำนักงานปลัดกระทรวงได้กำหนดวุฒิการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรี ในการเข้าสู่ตำแหน่ง

2. กระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษานิเทศก์เป็นต้น ขนาดเล็ก มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

การตัดสินใจสั่งการ ผลการวิจัยพบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอมีการดำเนินกิจกรรมด้านการตัดสินใจสั่งการ มีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง มีการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหาร มีการวิเคราะห์แปลความหมายของข้อมูลที่รวบรวมได้ มีการพิจารณากำหนดทางเลือก ประเมินคุณค่าทางเลือกแต่ละทาง และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดผลดี และที่สำคัญคือ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และที่เด่นชัดที่แสดงว่ามีการตัดสินใจในการบริหารงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอแน่ชัดคือ ผลการตัดสินใจผู้ร่วมงานพึงพอใจ 80 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรพิมล เขียวโพธิ์สุข (2526) ที่ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง พบว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการตัดสินใจสั่งการ โดยการปรึกษาหารือกับบุคลากรในโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ก่อน การตัดสินใจสั่งการพิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจและตัดสินใจสั่งการ โดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรัชย์ เทียนขาว (2526) ที่ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจเป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารต่างให้ความสำคัญ สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ที่กล่าวว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารอย่างมาก จนถึงว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน เรื่องของการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ เช่นเดียวกับ Jame L. MCCamy (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ , 2534) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นแก่นของการบริหาร ซึ่งงานหรือกระบวนการอย่างอื่นทั้งหมดต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจหรือสัมพันธ์หรือเกิดขึ้นเพื่อการตัดสินใจ ในด้านของผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องด้วยว่าการตัดสินใจสั่งการ มีความสำคัญต่อการบริหารมากเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นเป็นรูปธรรม แต่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานทุกอย่างแทรกอยู่ในทุกอนุของมนุษย์ แม้มีไชนักรบริหารก็ตาม อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการตัดสินใจเป็นผลพันธุ์ของการไตร่ตรองที่ก่อให้เกิดการกระทำอย่างมีเหตุมีผล

การวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีการดำเนินการในขั้นตอน การวางแผนอันเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุติมา พานิชโยทัย (2536) ที่วิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหาร ของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่า

ผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการปฏิบัติด้านการวางแผนอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรัชย์ เทียนขาว (2526) ที่วิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับมากทุกเรื่องงานวิจัยที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นชัดเจนว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานด้านการวางแผน ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาพิจารณาแล้วว่า การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสอดคล้องกับ Gregg (1957) ที่กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนก็ยากที่งาน ทุกชนิดจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ เช่นเดียวกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นหนึ่งในการบริหารงาน เป็นภาระหนักที่เป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นชัดว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่ม มีความเห็นว่า ศึกษาธิการอำเภอได้แสดงบทบาทด้านการวางแผนอย่างมีระบบ เริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผน โดยการพิจารณาให้สัมพันธ์สอดคล้องกับระบบงานและภารกิจของสำนักงาน สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพราะเหตุว่าวัตถุประสงค์เป็นเสมือนจุดหมายที่จะต้องดำเนินการ หรือบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องกับ พยอม วรงค์สารศรี (2534) ที่กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นงานอันดับแรกที่นักวางแผนจะดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้รู้ทิศทางที่จะก้าวเดินไปข้างหน้า ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และวิธีการพิจารณาวัตถุประสงค์ยังสอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2537) ที่กล่าวว่าโดยปกติแล้วการวางแผนเชิงบริหาร และเชิงระบบสำหรับหน่วยงานจะเริ่มต้นด้วยการทบทวนภารกิจของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตอบคำถามสรุปในขั้นต้นให้แน่ชัดว่า หน่วยงานนั้นถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจใด ตั้งขึ้นมาทำไม ถ้าจะดูความสำเร็จของหน่วยงานจะดูจากอะไร จากนั้นวิเคราะห์ว่างานใดในระบบโครงสร้างของหน่วยงาน มีปัญหาและความต้องการในการพัฒนาประเด็นใดบ้าง ด้วยวิธีนี้ภารกิจจะถูกกระจายเป็นงานและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในลักษณะงานหลัก งานรอง งานย่อย ทำให้เห็นปัญหาในการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับภารกิจ ซึ่งเมื่อพบปัญหาแล้ว จึงวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางพัฒนา ผลสุดท้ายจะได้สิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำซึ่งจะประมวลออกมาเป็นเป้าหมายและแผนงาน โครงการระยะต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้แผนงาน โครงการที่ถูกกำหนดขึ้นจึงมีความผูกพันกับงานในหน้าที่ และภารกิจของหน่วยงานนั้นโดยตรง ในด้านของการสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาก่อนการวางแผน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นตรงกันทุกกลุ่มว่า สำนักงานมีการสำรวจด้วยวิธีการสำรวจข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวข้องตามแบบฟอร์มที่สำนักงานกำหนด สอดคล้องกับ ชีรวุฒิ ประทุมรัตน์ (2528) ที่ให้แนวคิดว่ากลยุทธ์ที่สำคัญของการวางแผนคือการได้ข้อมูลที่ดี ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ซึ่งถ้ายัง

ไม่มีก็ต้องการมาให้เช่นนั้น การวางแผนก็จะไม่ประสบ ใครทำก็ลำบากใจเพราะเป็นเสมือนการยิงเป้าในความมืด ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า การเตรียมการวางแผนต้องนำข้อมูลที่จำเป็นมาประกอบในการวางแผนทุกครั้ง และผู้วิจัยมีความคิดเห็นต่อการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสำรวจข้อมูลที่จำเป็น และเกี่ยวข้องกับแบบฟอร์มที่สำนักงานกำหนดคนนั้นน่าจะเป็นวิธีการที่ดีมากประการหนึ่ง เพราะการวางแผนนั้นจะมีปัจจัยหลายประการที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารแต่ปัจจัยเหล่านั้นก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามแผนเป็นอันมาก เช่นสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมหรือภัยธรรมชาติต่าง ๆ ดังนั้นการสำรวจสภาพปัจจุบันก่อนการวางแผนจึงจำเป็นอย่างยิ่ง และที่สำคัญควรสำรวจในสิ่งที่เราจำเป็นต้องใช้ ซึ่งจะมีเพียงหน่วยงานเท่านั้นที่จะรู้ได้ว่า เราต้องการข้อมูลใดบ้าง และการที่เราจะรู้ได้ว่าเราต้องการข้อมูลในประเภทใดนั้นเราต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่อย่างทันยุคทันเหตุการณ์หรือไม่ เป็นการปรับและตรวจสอบข้อมูลที่มีอยู่ให้ใช้เป็นประโยชน์ได้มากที่สุด สิ่งใดใช้ไม่ได้ก็จะได้กำจัดออกไป เพื่อลดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บด้วย ดังนั้นการใช้แบบฟอร์มที่สำนักงานเป็นผู้กำหนดเอง จึงเป็นการสำรวจข้อมูลที่ต้องการได้ตรงเป้าของสำนักงานที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานและผู้ให้ที่จะประหยัดเวลาในการกรอกตอบให้ข้อมูล

การจัดองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเคื่อนมีการปฏิบัติงานในขั้นตอนการจัดองค์การ อันเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุติมา พานิชโยทัย (2536) ที่พบว่าผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการปฏิบัติงาน ด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องกระบวนการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูของ คำรง ลิมาภิรักษ์ (2533) ที่พบว่าผู้บริหารได้มีการปฏิบัติในด้านของการจัดองค์การน้อยทุกเรื่อง จะอย่างไรก็ดี สุวรรณ จันทร์สม (2522) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การเพราะ การจัดองค์การจะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนรวมกำลังปฏิบัติงานให้บรรลุได้ผลตามความมุ่งหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การ สอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2534) ที่กล่าวว่า การจัดองค์การ นับว่ามีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์การดำเนินไปด้วยความราบรื่น ประสบผลสำเร็จ องค์การเป็นการรวมกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบขององค์การ หน้าที่ของสมาชิก ระบบความสัมพันธ์ของงานประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบและทิศทางให้สมาชิกในองค์การได้ปฏิบัติ

จากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีการปฏิบัติงานด้านการจัดองค์การค่อนข้างครอบคลุม แต่มีข้อน่าสังเกตว่าเรื่องการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของ

บุคลากรผู้บริหารจะกำหนดในลักษณะที่อิงกับตำแหน่งหน้าที่ตามกรอบอัตรากำลัง ของสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตต์ จันทร์ประโคน (2526) ที่ศึกษากระบวนการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 11 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอได้ มอบหมายงานภาระหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่แต่ละคน ตามความเหมาะสมสูงกว่าทุกข้อ ในทัศนะของผู้วิจัยมีความเห็นว่าการกำหนดหน้าที่ในช่วงปี พ.ศ. 2526 นั้นสำนักงาน ศึกษานิเทศก์อำเภอยังมีบุคลากรในสำนักงานไม่มากนัก และกรอบก็เป็นช่วงที่ สำนักงานสามารถ ขอครู-อาจารย์จากโรงเรียนมาช่วยราชการในสำนักงานได้ ดังนั้นการกำหนดตำแหน่งจึงต้อง อิงกับความสามารถ และความเหมาะสมแต่ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำแผนอัตรากำลังในรอบ 3 ปี เพื่อปรับปรุงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้เหมาะสมกับงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับ โครงสร้างองค์กร และระบบบริหารตลอดจนอัตรากำลังคนภาครัฐให้มีขนาดเล็กกะทัดรัดและมี ประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวง, 2536) ฉะนั้นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากร จึงต้องอิงกับตำแหน่งตามกรอบอัตรากำลังรอบ 3 ปี ของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษานิเทศก์

การติดต่อสื่อสาร จากผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ นักวิชาการศึกษาและเจ้าหน้าที่ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารจัดให้มีการดำเนินงาน ในขั้นตอนการสื่อสาร อันเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูติมา พานิชโยทัย (2536) ที่ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด พบว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดมีการปฏิบัติด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็น กระบวนการทางการบริหาร และองค์ประกอบสำคัญที่สำคัญในการบริหารที่จะก่อให้เกิดความ เข้าใจ ความร่วมมือสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากรช่วยให้งานสำเร็จ บรรลุจุดมุ่งหมายด้วยดี และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gregg (1957) ที่กล่าวว่าผู้บริหารทุกคนควรระลึกถึงเรื่องการ ติดต่อสื่อสาร คือผู้บริหารต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นมิตร และรู้จักอะลุ้มอล่วย ในที่อันควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ติดต่อสื่อสารด้วยความสะดวกและทั่วไป ควรให้ ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวของงาน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อ ประสิทธิภาพของงาน ถ้ามีปัญหาใดผู้บริหารต้องตอบอย่างรวดเร็วไม่ประวิงเวลาจนสายเกินไป หรือยากที่จะแก้ไข

จากผลการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่สำนักงานศึกษาศึกษาธิการดีเด่นได้ปฏิบัตินั้น จะคำนึงถึงเรื่องจุดมุ่งหมายของการสื่อสารที่ชัดเจน วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ใช้ช่องทางที่สั้น โดยยึดหลักการ ช้า-ช้า-ทวน และให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับเป็นสำคัญ

การใช้อิทธิพลกระตุ้นหรือการจูงใจ ผลการวิจัยพบว่าศึกษาศึกษาธิการอำเภอ มีการดำเนินการในเรื่องการใช้อิทธิพลกระตุ้นจูงใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูติมา พานิชโยทัย (2536) เรื่องศึกษากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาศึกษาธิการจังหวัด พบว่าศึกษาศึกษาธิการจังหวัดมีการปฏิบัติด้านการใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรชัย เทียนขาว (2536) เรื่องการศึกษากระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค พบว่าผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการใช้อิทธิพลกระตุ้นจูงใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อการใช้อิทธิพลกระตุ้นจูงใจ ดังที่ ภิญญา สาทร (2517) กล่าวว่าองค์กรหรือหน่วยงานทุกชนิด จำเป็นต้องมีระบบควบคุมบังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ เพราะอำนาจการบังคับบัญชาไม่ช่วยให้คำสั่งต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีวิธีการพิเศษ เฉพาะตนในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจจูงใจให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานให้มากที่สุด

เป็นที่น่าสังเกตในด้านการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานจากผลการวิจัยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ตอบว่าเพียงพอแต่ไม่ทันเหตุการณ์ ในกรณีนี้ผู้บริหารบอกข่าวสารข้อมูลให้เพียงพอ แต่ปัญหาอยู่ที่การแจ้งในขณะที่กระชั้นชิดหรือเหตุการณ์ล่วงเลยไปแล้ว ซึ่งถ้าได้มีการแจ้งก่อนคงไม่มีปัญหาในกรณีนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าปัญหาน่าจะเกิดจากการที่ผู้บริหารมีภารกิจมากจนบางครั้งลืมแจ้ง ลืมประชุมให้ทราบก่อนพอประชุมหรือนึกขึ้นมาได้ก็เลยเวลาที่จำเป็นต้องใช้ อีกกรณีอาจเกิดจากเครื่องมือ สื่อสารที่ไม่ทันสมัยเช่นบางสำนักงานไม่มีโทรศัพท์ ไม่มีแฟกซ์ที่ใช้สื่อสารการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ใช้หนังสือราชการเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งพอผู้บริหารทราบจากหน่วยเหนือก็ไม่ทันเหตุการณ์แล้ว ถึงแม้จะแจ้งบุคลากรในสำนักงานให้ทราบทันทีก็ตาม

การประสานงาน ผลการวิจัยพบว่าศึกษาศึกษาธิการอำเภอ ดำเนินการในเรื่องการประสานงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูติมา พานิชโยทัย (2536) เรื่องการศึกษากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาศึกษาธิการจังหวัด พบว่าผู้บริหารสำนักงานได้มีการปฏิบัติงานด้านการประสานงานได้ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิต งานประโคน (2526) ที่ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารของศึกษาศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 11 พบว่าศึกษาศึกษาธิการอำเภอได้บริหาร

งานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับสูง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอได้มีการปฏิบัติงานในด้านการประสานงานได้อย่างเหมาะสม ตามบทบาทที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดใหม่ให้ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์คือศูนย์ข้อมูลและการวางแผน ศูนย์ติดตามและประเมินผลและศูนย์บริหารและประสานงาน ซึ่งต้องประสานใน 2 ลักษณะคือ การประสานงานภายในสำนักงานในฐานะผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปรับบทบาทอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์และภาวะผู้นำของตนเองและบุคลากรในสำนักงาน สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ สอดคล้องกับหลักการของ กิติมา ปรีดีดีลิก (2529) ที่กล่าวว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมที่จำเป็นในการบริหาร ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้เกิดการผสมกลมกลืนระหว่างคน เงิน วัสดุ และวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพทางการบริหารได้

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัยผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นสอดคล้องคล้ายกันทุกกลุ่มว่า สำนักงานมีการจัดป้ายหรือแผนภูมิอันดับแรก ป้ายชื่อสำนักงาน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่สำนักงานทุกสำนักงานต้องมีอยู่แล้ว และตามด้วยแผนภูมิการบริหารของสำนักงานจนถึงอันดับสุดท้ายคือป้ายรายชื่อบุคคลสำคัญของชุมชน และส่วนราชการแต่หากพิจารณาถึงความถี่ และค่าร้อยละที่แสดงจะเห็นว่า ทุกป้ายได้รับการจัดทำในจำนวนร้อยละที่ไม่แตกต่างกันมากนัก สอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2526) ที่กล่าวว่าหน่วยงานต้องมีแผนภูมิสำนักงานเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้การประสานงานดำเนินไปอย่างมีระบบเป็นระเบียบ

การประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกันทุกกลุ่มว่า มีการดำเนินงานในเรื่องการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ จูติมา พานิชโยทัย (2536) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงาน ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่าผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอยู่ในระดับมาก แสดงถึงว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เป็นขั้นตอนที่ทำหน้าที่เหมือนกระจกเงาและภาพถ่าย ซึ่งฉายภาพสะท้อนให้เราได้เห็นตัวเองทุกแง่ทุกมุม ทั้งในจุดเด่นและจุดด้อยก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามจะกำหนดให้แน่ชัดว่าพนักงานของตน สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะว่า ผลงานที่ปรากฏออกมาและประเมินค่าได้แล้วจะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้คนมีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่ง

หากกระทำได้อีกต้อง นอกจากจะช่วยให้การผลิตการทำงานมีประสิทธิภาพตลอดไปแล้ว ยังช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอีกด้วย อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องของช่วงการประเมินว่า ประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินดังกล่าวเป็นการประเมินเพื่อตัดสินใจว่า เมื่อโครงการหรือแผนหรือการปฏิบัติงานใด ๆ เสร็จสิ้นแล้ว จะได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด ในเรื่องการประเมินผล วิจิตร ศรีสะอ้าน (2532) ได้ให้ความเห็นว่าการประเมินก่อนการดำเนินการเป็นการตรวจสอบ ความเป็นไปได้และคัดเลือกโครงการ โดยการตรวจสอบความเป็นไปได้ การเปรียบเทียบทุนและผลประโยชน์ และจัดความสำคัญ การประเมินระหว่างดำเนินการเพื่อเป็นการเร่งรัด การปฏิบัติงานโครงการ เพื่อนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงานในระยะเวลาต่อไป ส่วนการประเมินผลหลังดำเนินการเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อเป็นการกำหนดแผนงานใหม่

### 3. ปัญหากระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอคีเคิ้น ขนาดเล็ก

ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าไม่มีปัญหา 5 เรื่องคือ การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสารใช้ อิทธิพลกระตุ้นหรือการกระตุ้นใจ การประสานงานและการประเมินผล ส่วนที่มีปัญหา 2 เรื่อง ได้แก่ การตัดสินใจสั่งการและการวางแผน ซึ่งมีสาระสำคัญต่อไปนี้

ปัญหาของการตัดสินใจสั่งการ ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีปัญหาด้านการตัดสินใจสั่งการ ในเรื่องข้อมูลที่มีอยู่ไม่เป็นปัจจุบัน ระบบการจัดเก็บไม่สะดวกต่อการเรียกใช้ ผู้บริหารไม่มีเวลาไตร่ตรอง ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ที่กล่าวว่าปัญหาเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการเกิดจาก

1. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่นำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์
2. การไม่มีเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ เพราะบางกรณีอาจมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะดำเนินการวินิจฉัยสั่งการต้องกระทำทันที จึงไม่มีเวลาพอที่จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริง และมูลเหตุแวดล้อมได้

3. การขาดความรู้ประสบการณ์ หัวหน้างานจึงต้องวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนไม่รู้ หรือ ไม่มีประสบการณ์มาก่อน จึงทำให้เป็นการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะการเดามากกว่าใช้เหตุผล

ในส่วนของผู้วิจัยมีความเห็นว่า ด้านของข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญของการดำเนินการกิจกรรมการบริหารมาก ซึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัย สำหรับการปฏิบัติงานในสำนักงานแล้ว พบว่าในเรื่องนี้สำนักงานจะมีการสำรวจข้อมูล โดยใช้แบบฟอร์มของสำนักงาน และแบบฟอร์มของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดให้เก็บและรายงาน ทั้งข้อมูลด้านการศึกษาก



ศาสนา และการวัฒนธรรมหรือแม้ข้อมูลทั่วไปของอำเภอก็มี ดังนั้นปัญหาสำคัญน่าจะอยู่ที่การ จัดเก็บ และการจัดระบบข้อมูลที่ได้มา ไม่มีการนำมาจัดรวบรวมเรียบเรียงและจัดระบบเป็น หมู่พวก มากกว่า ทำให้เวลาต้องการเรียกใช้ ไม่สามารถค้นหาได้หรือไม่อยากค้นเพราะมีจำนวน มาก ดังนั้นจึงเสมือนขาดข้อมูล ทางแก้ไขในเรื่องนี้ คือสำนักงานปลัดกระทรวงควรต้องจัด คอมพิวเตอร์เพื่อใช้ประมวลผลข้อมูลสารสนเทศให้สำนักงาน เพื่อใช้ในการนี้ด้วยเหตุผล คือ คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการประมวลผล ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติในการทำงานด้วยความรวดเร็ว มีหน่วยความจำมากมาย ที่สามารถประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ประหยัดแรงงานและเนื้อที่ในการจัดเก็บเอกสารได้อย่างดี ซึ่ง เรียบรรณ สรรคภณัท (2535) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความต้องการการใช้คอมพิวเตอร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าในการบริหาร มีความจำเป็นที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์มาก โดยเฉพาะใน ด้านการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร ซึ่งถือเป็นหัวใจของความสำเร็จ หรือล้มเหลว ในการวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ตลอดจนการกำกับ ดูแล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการพยากรณ์ สภาพและแนวโน้มในอนาคตได้อีกด้วย

ในด้านของปัญหาที่ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอ นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ศึกษาธิการ อำเภอมีภารกิจมากทั้งงานนโยบาย งานประจำและงานจรจากจังหวัด อำเภอในฐานะผู้ช่วยเหลือ นายอำเภอในด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ทางหนึ่งที่ผู้วิจัยพิจารณาว่าสามารถแก้ หรือทุเลาปัญหา การไม่มีเวลาเพียงพอของศึกษาธิการอำเภอ คือ

1. ควร มีการวางแผนปฏิบัติงานประจำ ที่มีช่วงเวลาในการปฏิบัติแน่นอน และต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว โดยการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำ ซึ่งอาจกินช่วงระยะเวลา 1 เดือน หรือ 1 ปี ก็ได้ จะทำให้สามารถมองงานประจำในช่วง 1 ปี หรือ 1 เดือนได้ชัดเจนว่ามีงานใด ต้องทำช่วงเวลาใด
2. มอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ได้รับผิดชอบ เพื่อแบ่งเบาภาระก็เป็นอีกแนวทางหนึ่ง
3. พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ตามลำดับความ จำเป็นและความรุนแรงของปัญหา

ปัญหาของการวางแผน ผลการวิจัยพบว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่น มีปัญหา เรื่องการวางแผนโดยเฉพาะในเรื่องบุคลากรขาดความรู้ในด้านหลักวิชาวางแผน การวางแผนตาม ความเคยชิน ตามแผนงานโครงการที่มีอยู่เดิม เวลาในการจัดทำต้นและกระชั้นชิด บุคลากรไม่ เห็นความสำคัญของการประเมิน สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ที่กล่าวว่า ปัญหาของ การวางแผน คือการขาดวิชาความรู้ในเรื่องหลักวิชาวางแผน ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ และมักจะวางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์ ปัญหา

ต่าง ๆ เหล่านี้ผู้วิจัยเห็นว่า ที่น่าจะเป็นต้นตอแห่งปัญหาทั้งปวงน่าจะอยู่ที่ การขาดความรู้ในการวางแผน ซึ่งเมื่อขาดความรู้ ก็ไม่รู้จะวางแผนอย่างไร เมื่อไม่รู้จะวางแผนอย่างไรก็จะนำของเก่ามาดู แล้วปรับตอกทำใหม่เพื่อให้มีและการขาดความรู้ยังทำให้ไม่เห็นความสำคัญต่อไปด้วย การวางแผนจึงประสบความล้มเหลว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ แล้วสำนักงานปลัดกระทรวงหรือจังหวัดหรืออำเภอ ควรหาวิธีการอบรมพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมการประชุม การหาหนังสือเอกสารมาเตรียมไว้ให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เมื่อมีโอกาส ส่วนเรื่องของเวลาในการจัดทำสั้นและกระชั้นชิด ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในภาพรวมแล้วการวางแผนของสำนักงานเป็นเรื่องที่สำนักงานจะต้องรับผิดชอบ ดำเนินการเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว ฉะนั้นหากสำนักงานได้จัดปฏิทินการปฏิบัติงานในภาพรวมเป็นรายปีแล้ว คาดว่าน่าจะแก้ปัญหานี้ได้ ที่บอกว่ามีเวลากระชั้นชิดเพราะหน่วยงานระดับจังหวัด มีหนังสือกำหนดแจ้งให้ส่งแผนให้จังหวัด ส่วนใหญ่จึงคิดว่า จังหวัดให้ทำส่งและให้เวลาน้อย ซึ่งความเป็นจริงถ้าสำนักงานมีปฏิทินการปฏิบัติงาน อาจส่งแผนงาน โครงการไปให้จังหวัดก่อนที่จังหวัดจะกำหนดให้ทำส่งก็อาจเป็นได้

#### ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนและการประเมินผล ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ควรจัดและส่งเสริมให้มีการอบรม ประชุมชี้แจงเพื่อการเพิ่มความเข้าใจ หรือจัดสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านเทคนิควิธีการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และการประเมินผล ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง
2. ควรจัดให้มีการนิเทศการปฏิบัติงานทั้งด้านการบริหาร และการปฏิบัติงานเพื่อให้คำปรึกษา ช่วยเหลือแนะแนวทางการบริหารและวิธีปฏิบัติอีก ทั้งยังเป็นการเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคคลากรอีกทางหนึ่งด้วย
3. จากการวิจัยพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารและการจูงใจ มีปัญหาเรื่องการรับรู้ข่าวสารล่าช้า เครื่องมือสื่อสารบกพร่อง แม้ความเห็นจะใกล้เคียงกันระหว่างฝ่ายที่คิดว่าเป็นปัญหา กับไม่เป็นปัญหานั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในฐานะที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ประกอบกับมีหน้าที่หลักด้านการบริการและประสานงาน ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงจึงควรจัดสรร เครื่องมือสื่อสารและเครื่องประมวลผลข้อมูล เช่นคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แฟกซ์ ให้กับสำนักงานศึกษาธิการอำเภออย่างทั่วถึง

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการศึกษา วิจัยเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลและเอื้อต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่น ในแนวคิด
2. ควรมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อค้นหารูปแบบการประเมินผลที่เหมาะสมกับ สภาพและภารกิจของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
3. ควรมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงาน ที่ สอดคล้องกับภารกิจ อำนาจ หน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
4. ควรมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อค้นหารูปแบบวิธีการประสานงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ