

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6

ปริญญาพันธ์

ของ

ถวิล ทวีวัน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

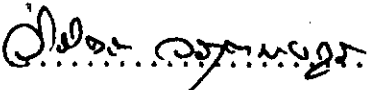
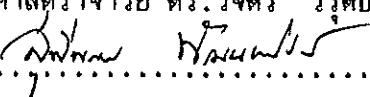
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2537

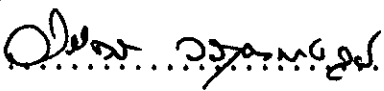
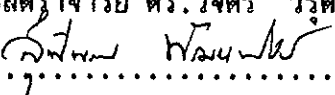
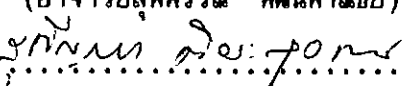
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

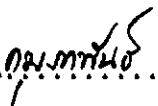
..........ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรตบางกูร)
..........กรรมการ
(อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)

คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรตบางกูร)
..........กรรมการ
(อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)
..........กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ดิยะสุวรรณ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๒๔ เดือน  พ.ศ. ๒๕๓๗

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความรู้ของรองศาสตราจารย์วิจิตร วรุตบางกูร ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ และอาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา แนะนำ เอาใจใส่ แก้ไขข้อบกพร่องด้วยดียิ่งมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้ และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา ดิยะสุวรรณ เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ซึ่งส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 6 คุณภาธร กิติภูมิชัย ศึกษาธิการจังหวัด อุทัยธานี คุณวิเชียร ชุ่มช่วย ศึกษาธิการจังหวัดอ่างทอง คุณสมบุญ มากบุญ ศึกษาธิการ จังหวัดลพบุรี คุณวีระ จงเกษกรณ์ ศึกษาธิการอำเภอเมืองอุทัยธานี ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไขให้ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ในเขตการศึกษา 6 ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณ คุณณงลักษณ์ พจนการลักษณ์ คุณภาจิต คงหนู และเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน ที่เอาใจใส่เป็นธุระในการติดต่อประสานงานอยู่ตลอดเวลา คุณทัศนีย์ จันทรสัทโธ คุณเดชา ก่อเกิด คุณราตรี คำนิงธรรม ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดพิมพ์และเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอกราบระลึกถึงพระคุณอันสูงสุดของ บิดา มารดา ที่ได้สนับสนุนในการศึกษาแก่ลูก มาโดยตลอด ขอระลึกถึงความเสียสละของ คุณปัทมา ทวีวัน และ ค.ช. เกียรติภูมิ ทวีวัน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา เป็นผลให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา ตามที่มุ่งหวัง

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาในพระคุณ บิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
อำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	9
อำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ	17
ปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ	26
ภาวะผู้นำและคุณสมบัติ และสมรรถภาพในการนำ	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า	52
สมมติฐานการศึกษาค้นคว้า	56
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	58
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
การวิเคราะห์ข้อมูล	61
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	62

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	65
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	65
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	92
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	92
วิธีดำเนินการวิจัย	92
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล	93
การวิเคราะห์ข้อมูล	93
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	94
สรุปผลการวิจัย	96
อภิปรายผล	97
ข้อเสนอแนะทั่วไป	104
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย	106
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	115
ประวัติย่อของผู้วิจัย	125

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนศึกษาธิการอำเภอจําแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม	66
2	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการมุ่งผลงาน แยกเป็นรายชื่อ	68
3	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน แยกเป็น รายชื่อ	69
4	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการกำหนดเป้าหมาย แยกเป็นรายชื่อ .	70
5	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการแก้ปัญหา แยกเป็นรายชื่อ	72
6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แยกเป็นรายชื่อ	73
7	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แยกเป็นรายชื่อ	73
8	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านความเอื้ออาทร แยกเป็นรายชื่อ	74
9	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการมีส่วนร่วม แยกเป็นรายชื่อ	76
10	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการตัดสินใจ แยกเป็นรายชื่อ	81

11	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านสมรรถภาพในการทำงาน แยกเป็นรายข้อ	77
12	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ โดยรวม	78
13	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน	80
14	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน	82
15	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมต่างกัน	84
16	เปรียบเทียบของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน	86
17	เปรียบเทียบของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน	88
18	เปรียบเทียบของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ที่ผ่านการฝึกอบรมต่างกัน	90

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- 1 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
ประเภทที่ 1 คือ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั่วไป 13
- 2 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
ประเภทที่ 2 คือ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดใหญ่ 14
- 3 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ประเภทที่ 3
คือ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดกลางและขนาดเล็ก 15
- 4 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
ประเภท 4 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ที่มีขนาดและปริมาณงานต่ำ ... 16

บทนำ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ ดังนี้ (1) ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และ การวัฒนธรรม และแผนปฏิบัติการของอำเภอ รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ของหน่วยงานที่สังกัดกระทรวง ในอำเภอ (2) ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานรวมทั้งควบคุมคุณภาพการศึกษา (3) ปฏิบัติ ราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม (4) ปฏิบัติราชการของกระทรวงซึ่งมิได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในอำเภอ โดยเฉพาะ (5) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมายและจะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 ฐานะ คือ (1) ในฐานะกระทรวง ศึกษาธิการ (2) ในฐานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (3) ในฐานะผู้แทนกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2535 : 48 - 51)

ศึกษาธิการอำเภอ เป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ตามพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ทำหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารงานในส่วนของ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2535 : 40 - 55)

โดยที่อำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีปริมาณงานในความรับผิดชอบมาก ลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความหลากหลายและยุ่งยากสลับซับซ้อนและเป็นส่วนราชการในส่วนภูมิภาคที่ตั้งอยู่ในทุกอำเภอของประเทศ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 58) ประกอบกับภารกิจของศึกษาธิการอำเภอมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างกว้างขวาง ต้องดูแลงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมภายในอำเภอ ซึ่งต้องอาศัยกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหลากหลายมาช่วยปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และต้องการความรอบรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างมาก เพื่อให้ภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของศึกษาธิการอำเภอเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้ ภาวะผู้นำและแผนการบริหารให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคล ลักษณะงาน รวมทั้งสภาพการณ์ทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครองที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

ในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอส่วนใหญ่ที่ผ่านมา ยังมีปัญหาอยู่หลายประการ กล่าวคือ เมืองครุและหน่วยงานทางการศึกษาจัดตั้งขึ้นหลายหน่วยงาน ตั้งกระจายอยู่ทั่วไป บางหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคต้องขึ้นกับสายการบังคับบัญชาโดยตรงกับส่วนกลาง ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสถานศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษา ซึ่งทำให้ศึกษาธิการอำเภอมีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่สามารถกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน และโครงการของหน่วยงานสังกัด กระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 48) และ ศึกษาธิการอำเภอยังประสบปัญหาเกี่ยวกับสัมพันธภาพและความขัดแย้งในหน่วยงาน การจัดการ กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่รับผิดชอบและขาดสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่การแก้ปัญหาทางไม่บรรลุ วัตถุประสงค์และอื่น ๆ ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาบุคคลที่ยุ่งยากมาก (ปลื้ม บุตุศรี. 2527 : 80 - 81)

การที่ศึกษาธิการอำเภอจะบริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำเอาความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระยะเวลาและทรัพยากร

ที่จำกัด และการที่ศึกษาธิการอำเภอจะได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถภาพความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการโน้มน้าว ควบคุม ดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการและการกิจทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถึงแม้ว่าผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ จะผ่านขั้นตอนการคัดเลือกจากการประเมินจากผู้บังคับบัญชา การสอบคัดเลือก และการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ ก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งถือว่าผ่านวิธีการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ มาเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังพบว่าพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ ยังมีปัญหาและอุปสรรคอีกหลายประการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2532 : 227 - 268) กล่าวคือ การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาไม่เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย ขาดการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ บุคลากรของสำนักงานปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ยากต่อการควบคุมมาตรฐานการทำงาน ผู้บริหารไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความขัดแย้งกับผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตนกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความลำเอียงและเลือกที่รักมักที่ชัง ขาดการเอาใจใส่และช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง ผู้บริหารไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชาและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในบางเรื่อง ไม่กล้าตัดสินใจและการตัดสินใจในบางครั้งเกิดผลกระทบกับสำนักงานและศึกษาธิการอำเภอส่วนหนึ่งยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการกิจที่ได้รับมอบหมายและยังขาดความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันศึกษาธิการอำเภอ ที่บริหารงานได้ประสบความสำเร็จ สามารถพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานจนเป็นที่ยอมรับของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นก็มีมาก สิ่งเหล่านี้เกิดจากสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ การปรับปรุงงาน ศึกษาธิการอำเภอให้มีประสิทธิภาพ น่าจะได้มีการพัฒนาสมรรถภาพผู้นำให้เข้มแข็งยิ่งขึ้นอย่างรีบด่วน

ผู้วิจัยมีความสนใจใคร่สำรวจสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 นี้ว่ามีอยู่ในระดับใด โดยใช้แบบวัดของ ซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore

and others. 1982 : 368) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวัดสูง การวิจัยครั้งนี้จะทำให้มองเห็นสมรรถภาพในการนำในมิติต่าง ๆ ได้ชัด การจำแนกตัวแปรตามวุฒิ ประสบการณ์ และการฝึกอบรม จะทำให้ทราบองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถนำผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาสมรรถภาพผู้นำ การฝึกอบรมศึกษาธิการอำเภอหรือใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง ได้อีกด้วย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และการฝึกอบรม

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้พิจารณาหาแนวทางพัฒนาศึกษาธิการอำเภอ ให้มีสมรรถภาพในการนำสูงขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อาจนำไปใช้พัฒนาสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักวิชาการมากขึ้น และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สามารถนำผลการวิจัยไปพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร เตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ หรือพัฒนาศึกษาธิการอำเภอให้มีสมรรถภาพในการนำ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 6 อาศัยกรอบความคิดและเครื่องมือของ ซีเชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) ซึ่งวัดสมรรถภาพในการนำ 10 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อดทน ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดจากผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้การบังคับบัญชาของศึกษาธิการอำเภอ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 ปี พ.ศ. 2536 รวมทั้งสิ้น 66 อำเภอ จำนวน 270 คน จำแนกเป็นผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ 66 คน นักวิชาการศึกษา 72 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 66 คน และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 66 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มประชากรในข้อ 2.1 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน จำแนกเป็นผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ 39 คน นักวิชาการศึกษา 42 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 39 คน และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 39 คน

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของศึกษาธิการอำเภอ จำแนกได้ดังนี้

3.1.1 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์ จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และประสบการณ์เกินกว่า 5 ปีขึ้นไป

3.1.3 การฝึกอบรม จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ เคยได้รับการฝึกอบรม ก่อนปฏิบัติงาน และเคยได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะของกลุ่มผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ที่มีต่อสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอใน 10 ด้าน คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถภาพในการนำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าว ควบคุมดูแล ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในวิจัยนี้วัดโดยใช้แบบวัด ชื่อ การบังคับบัญชา (Supervision) ของ ซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) สอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ สมรรถภาพในการนำที่จำแนกเป็น 10 ด้าน ได้แก่

1.1 การมุ่งผลงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี โดยสร้างความเข้าใจในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทราบและเข้าใจในความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบายเหตุผลแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์สังเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้อย่างถูกต้อง

1.2 การควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการกำกับ ควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน

1.3 การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและระยะเวลาการทำงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

1.4 การแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับปัญหาการบริหาร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการยึดหลักการวิเคราะห์ทางเลือกแก้ปัญหา

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการคบหาสมาคม ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีความนับถือ ความสนิทสนม และปฏิบัติต่อกันโดยให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน

1.6 อคติ หมายถึง การคิด การปฏิบัติตนของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีความลำเอียง เลือกที่รักมักที่ชัง ความเชื่อในเรื่องที่ไม่จริง ไม่ได้ไม่งาม ซึ่งอาจส่งผลต่อสัมพันธภาพและการบังคับบัญชา

1.7 ความเอื้ออาทร หมายถึง การแสดงท่าทีและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความเมตตารักใคร่ผู้ร่วมงาน มีความจริงใจ ห่วงใยต่อกัน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน

1.8 การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวางแผนและกำหนดนโยบายในการกิจที่หน่วยงานและสมาชิกต้องรับผิดชอบ

1.9 การตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตกลงใจในแนวทางหรือทางเลือกเพื่อการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายหรือการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.10 สมรรถภาพในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจ ความพยายามและความตั้งใจไปใช้ในการปฏิบัติการกิจหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยดี ถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง

2. ศึกษาธิการอำเภอ หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้ทำหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 และเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการประจำอำเภอ เพื่อช่วยเหลือนายอำเภอในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมภายในอำเภอ

3. ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ทำหน้าที่ช่วยเหลือศึกษาธิการอำเภอ ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6

4. นักวิชาการศึกษา หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษาและปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6

5. เจ้าหน้าที่ธุรการ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการและปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6

6. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีและปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6

7. เขตการศึกษา 6 หมายถึง ท้องที่ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศแบ่งออกเป็นเขตเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยจังหวัดลพบุรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดอ่างทอง จังหวัดชัยนาท และจังหวัดอุทัยธานี

8. วุฒิการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิสูงสุดที่ศึกษาธิการอำเภอได้รับจากสถาบันการศึกษา ในวិชาญนี้ จาแนกเป็นวุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือต่ำกว่า และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

9. ประสบการณ์ หมายถึง จานวนปีที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ ในวิชาญนี้ จาแนกเป็นประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และประสบการณ์เกินกว่า 5 ปี

10. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในวิชาญนี้ จาแนกประสบการณ์การฝึกอบรมเป็น 2 ประการ คือ (1) เคยได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน และ (2) เคยได้รับการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 ผู้วิจัยจะเสนอหลักการ ผลการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
2. อำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ
3. ปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ
4. ภาวะผู้นำ และคุณสมบัติและสมรรถภาพในการนำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อำนาจหน้าที่ ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งส่วนราชการออกเป็น กรม และส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม จำนวน 15 กรม ในจำนวนกรมเหล่านี้มีสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้นที่แบ่งส่วนราชการเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอไว้ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 46)

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง และแผนของจังหวัด ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของ

หน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ และเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ

2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอหรือศึกษาธิการอำเภอ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดในอำเภอโดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว สำนักงานศึกษาธิการอำเภอต้องปฏิบัติภารกิจ 3 ฐานะคือ

1. ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการ โดยเหตุที่กระทรวงศึกษาธิการ มีส่วนราชการหน่วยงานสถานศึกษา ในสังกัดเป็นจำนวนมาก และส่วนใหญ่กระจายอยู่ในส่วนภูมิภาค ภายในเขตอำเภอ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการเพียงส่วนราชการเดียวในระดับอำเภอ ที่แบ่งส่วนราชการเป็นส่วนภูมิภาค จึงมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการปฏิบัติตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้ดำเนินการหรือปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงซึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติในฐานะของกระทรวง คือ

1.1 มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบการปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในอำเภอโดยเฉพาะ

1.2 รับผิดชอบการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ ซึ่งกระทรวงมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งการให้นายอำเภอปฏิบัติตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

1.3 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอและ
แผนปฏิบัติการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงในอำเภอ

1.4 จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี ของหน่วยงานสังกัดกระทรวง
ในอำเภอ

1.5 เป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในฐานะเป็น
หน่วยข้อมูลกลางของกระทรวงในอำเภอ โดยมีหน่วยงาน สถานศึกษาเป็นเครือข่ายข้อมูล

2. ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีอำนาจ
หน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับหน้าที่ที่กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดกระทรวง และ
ตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 รวมทั้งการปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมาย
ระเบียบ คำสั่ง ขอบบังคับ และมติที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ คือ

2.1 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการของหน่วยงาน สังกัด
กระทรวงในอำเภอ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนปฏิรูปราชการของกระทรวง

2.2 กำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ
ของหน่วยงาน สังกัดกระทรวงในอำเภอ

2.3 มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง
ขอบบังคับ และมติที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

3. ในฐานะกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และครุสภาอำเภอ โดยเหตุที่
กระทรวงศึกษาธิการ ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็นกรม และส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมจำนวน
14 กรม และมีองค์การครู ซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติครู คือ ครุสภา ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวไม่มี
ส่วนราชการและหน่วยงานในภูมิภาค หรือมีแต่ส่วนราชการดังกล่าวได้มอบอำนาจ หรือมอบหมาย
งานให้จังหวัดหรืออำเภอ การปฏิบัติงานดังกล่าว จึงอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีงานของกรมต่าง ๆ ที่มอบหมายให้รับผิดชอบ คือ กรมการศาสนา
กรมพลศึกษา กรมศิลปากร กรมการฝึกหัดครู กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมสามัญศึกษา
กรมวิชาการ กรมอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ และสำนักงานเลขาธิการครุสภา

นอกจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จะปฏิบัติงานในฐานะต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ยังมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะสำนักงานอื่น ๆ ที่กฎหมายระเบียบ คำสั่ง ขอบบังคับ และมติที่กำหนดไว้ให้ทำหน้าที่สำนักงานต่าง ๆ คือ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ป. : 13 -14)

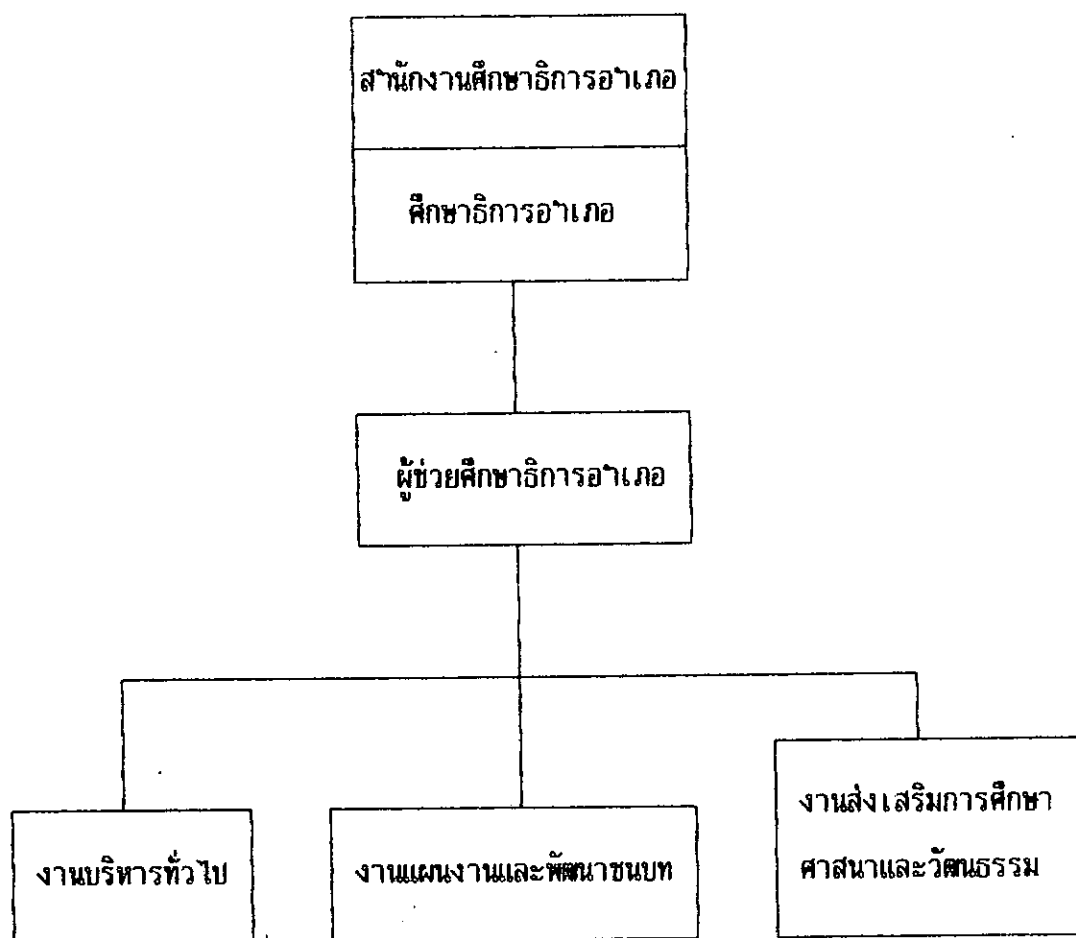
1. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการการศรสุภากำเภอ ตามระเบียบศรสุภาว่าด้วยคณะกรรมการศรสุภากำจังหวัดและอำเภอ พ.ศ. 2531
2. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ ตามพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2507 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2528
3. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมอำเภอ ในฐานะศึกษาธิการอำเภอทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการวัฒนธรรมอำเภอ ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศูนย์วัฒนธรรม พ.ศ. 2531 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการวัฒนธรรมจังหวัด ประกาศ ณ วันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2531
4. ทำหน้าที่เป็นสำนักงานคณะกรรมการยูวกาชาดอำเภอ ในฐานะที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการยูวกาชาดอำเภอ ตามข้อบังคับสภากาชาดไทย พ.ศ. 2518 ในส่วนที่ว่าด้วยยูวกาชาด แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2528.

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบปัจจุบันโครงสร้างการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ได้กำหนดไว้ตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี พ.ศ. 2533 - 2535) โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานตามขนาดและปริมาณงานของอำเภอออกเป็น 4 ประเภท (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ : 2535 : 50 - 55) คือ

ประเภทที่ 1 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั่วไป แบ่งงานภายในออกเป็น 3 งานคือ

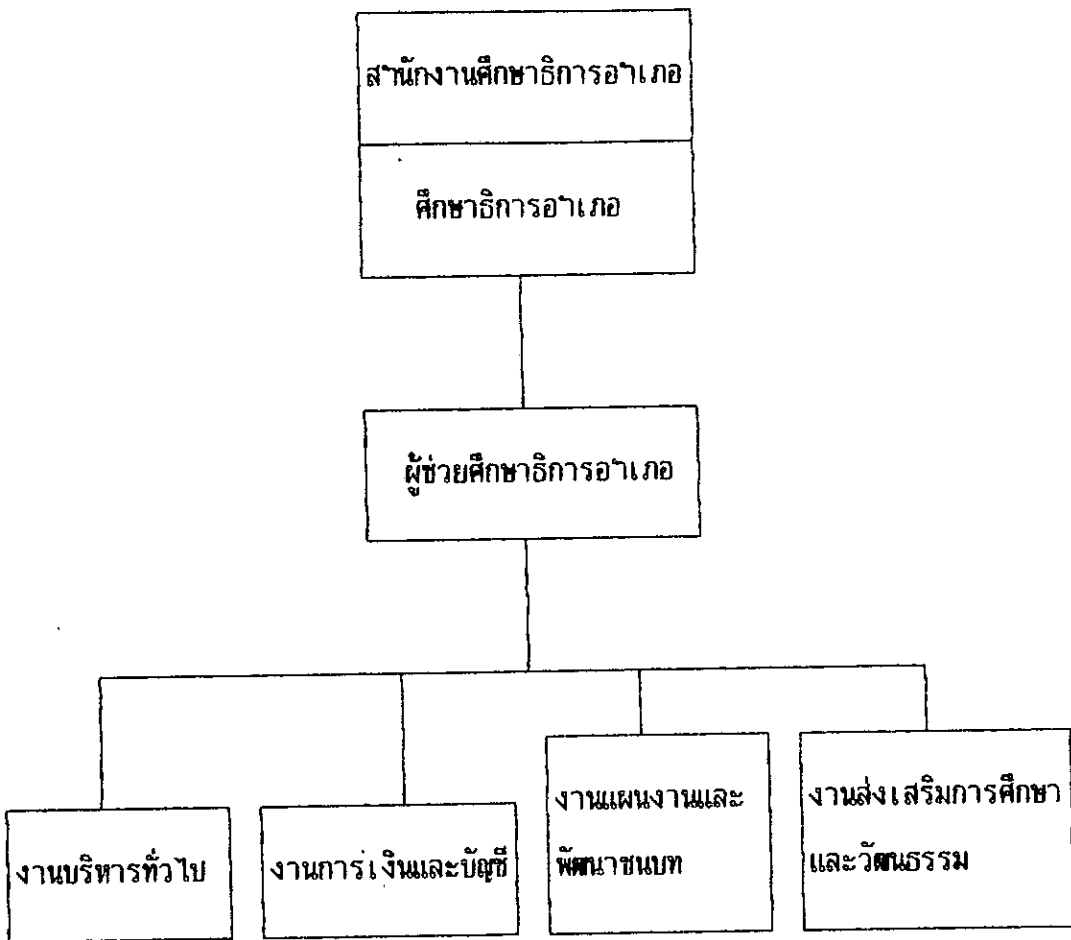
1. งานบริหารทั่วไป
2. งานแผนงานและพัฒนาชนบท
3. งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ประเภทที่ 1 คือ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั่วไป (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 52)

ประเภทที่ 2 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดใหญ่ แบ่งงานภายในออกเป็น 4 งาน คือ

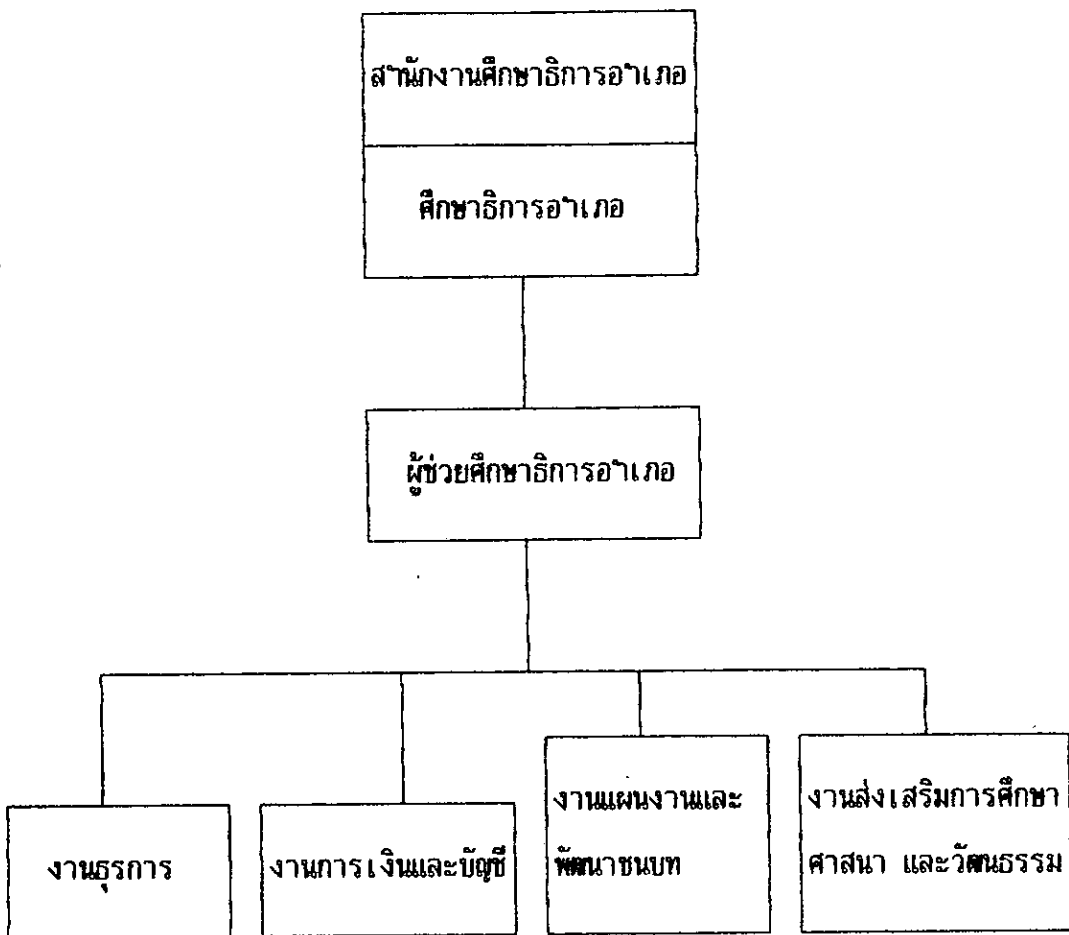
1. งานบริหารทั่วไป
2. งานการเงินและบัญชี
3. งานแผนงานและพัฒนาชนบท
4. งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานของสํานักงานศึกษาธิการอาเภอ
ประเภทที่ 2 คือ สํานักงานศึกษาธิการอาเภอที่ตั้งคล้งอาเภอขนาดใหญ่ (สํานักงานปลัด
กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 53)

ประเภทที่ 3 สํานักงานศึกษาธิการอาเภอ ที่เป็นที่ตั้งคล้งอาเภอนากลาง
และขนาดเล็ก แบ่งงานภายในออกเป็น 4 งานคือ

1. งานธุรการ
2. งานการเงินและบัญชี
3. งานแผนงานและพัฒนาชนบท
4. งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

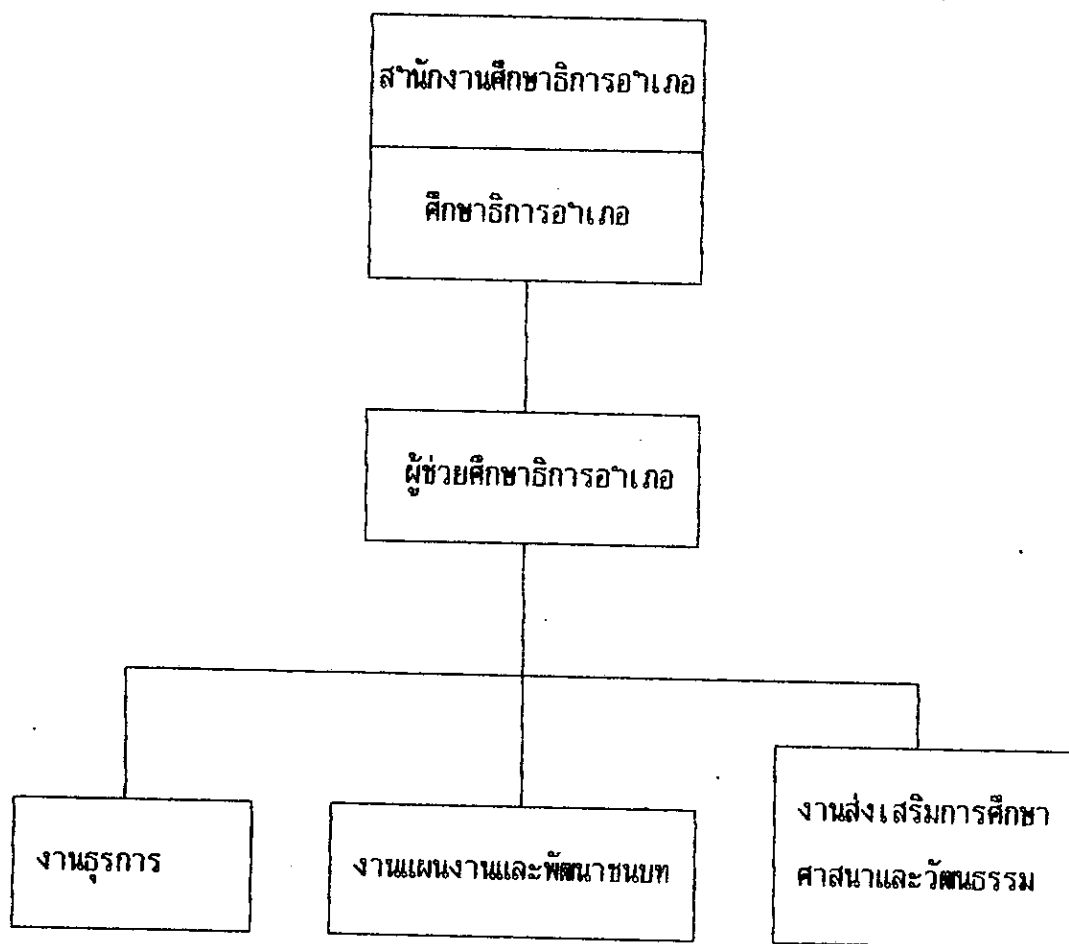


ภาพประกอบ 3 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

ประเภทที่ 3 คือ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดกลางและขนาดเล็ก (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2535 : 54)

ประเภทที่ 4 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีขนาดและปริมาณงานน้อย แบ่งงานภายในออกเป็น 3 งานคือ

- (1) งานธุรการ
- (2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- (3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม



ภาพประกอบ 4 แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

ประเภท 4 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ที่มีขนาดและปริมาณงานต่ำ (สำนักงานปลัด
กระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 55)

หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
มีลักษณะงานในความรับผิดชอบดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 51)

1. งานบริหารทั่วไป (รวมทั้งงานธุรการและงานการเงินและบัญชี) มีหน้าที่รับผิดชอบ
ราชการประจำทั่วไปของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอซึ่งมิได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน

ไว้ รวมทั้งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม การปฏิบัติงาน การเจ้าหน้าที่รวมทั้งการเงิน การบัญชีและการพัสดุ

2. งานแผนงานและพัฒนาชนบท มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูล สารสนเทศ งานแผนงาน โครงการ งานติดตามประเมินผล งานพัฒนาชนบท และงานกิจการพิเศษ

3. งานส่งเสริมการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนและการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งการประสานการใช้ทรัพยากรของรัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

อำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ

ศึกษาธิการอำเภอเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่บริหารงานและบังคับบัญชาข้าราชการ ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ รวมทั้งควบคุมดูแลการปฏิบัติราชการในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ ภายในอำเภอ ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 กำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ซึ่งทางสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่งมาประจำเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือนายอำเภอ เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมอันเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ เพราะงานของกระทรวงศึกษาธิการมีขอบข่ายงานกว้างขวางมากทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และกรมหรือส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมอื่นในกระทรวงศึกษาธิการ ที่มิได้แบ่งส่วนราชการเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีเพียงสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพียงกรมเดียว ทำให้ศึกษาธิการอำเภอต้องรับผิดชอบงานของกระทรวงที่มีอยู่ในส่วนภูมิภาคทั้งหมด และนอกจากนี้ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 (กระทรวงศึกษาธิการ คำสั่งที่ 687/2519 เรื่อง อำนาจหน้าที่และแนวปฏิบัติราชการของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519) ได้กำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ที่ส่งมาประจำอำเภอเพื่อช่วยเหลือนายอำเภอในการปฏิบัติราชการอันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ ดูแลการปฏิบัติราชการ

ทั้งส่วนราชการสังกัดส่วนภูมิภาคและส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคในเขต
อำเภอนั้น และเพื่อให้การปฏิบัติราชการอันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาค
มีการดำเนินการที่ประสานและสร้างความเป็นเอกภาพทั้งในส่วนภูมิภาคด้วยกัน และทั้งส่วนกลาง
และส่วนภูมิภาค โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบ
บริหารราชการแผ่นดิน ไว้ดังนี้

1. ให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ซึ่งกำหนดให้เป็นหน้าที่
ของศึกษาธิการอำเภอ หรือหน้าที่กระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องปฏิบัติภายในอำเภอ
2. ประสานงานกับส่วนราชการ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือสถานศึกษาสังกัด
กระทรวงศึกษาธิการซึ่งตั้งอยู่ในเขตอำเภอ ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย โครงการที่สำคัญของ
กระทรวงและของคณะรัฐบาล

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2535 ได้กำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานซึ่งเป็น
ภารกิจหน้าที่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการหลายประการ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติ
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงไว้เป็นพิเศษ
เกี่ยวกับการกำกับเร่งรัด การปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวง ให้เป็นไปตาม
นโยบายแนวทางและแผนปฏิบัติการของกระทรวงในฐานะที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และภายในอำเภอมีส่วนราชการและ
หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกระจายอยู่โดยทั่ว การปฏิบัติงานซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ
เป็นอย่างมาก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของ
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 59 - 122)

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอ
และแผนปฏิบัติการรวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตั้งและจัดสรรงบประมาณ
ประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง และแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม

ประเมินผลการดำเนินงานตามแผน โครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงในอำเภอ และเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ โดยมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติคือ

1.1 ประธานการจัดทำแผนการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ได้แก่

1.1.1 ประธานการจัดทำแผนการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอระยะ 5 ปี

1.1.2 ประธานการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอประจำปี

1.1.3 ประธานการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

1.1.4 ประธานการจัดทำแผนอื่น ๆ เช่น แผนพัฒนาชนบท แผนการศึกษา แผนการวัฒนธรรม และแผน อ.พ.บ.

1.2 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอ ได้แก่

1.2.1 แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอระยะ 5 ปี

1.2.2 แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอประจำปี

1.2.3 แผนปฏิบัติการประจำปี

1.3 จัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการ ได้แก่

1.3.1 จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการในแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมของอำเภอทั้งระยะ 5 ปี และประจำปี

1.3.2 จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี

1.4 จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด

1.4.1 การจัดตั้งงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและจังหวัด

1.4.2 การจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของ
กระทรวงและแผนจังหวัด

1.5 กากับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ
ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงในอำเภอ

1.5.1 กากับ เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ
ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงในอำเภอ

1.5.2 ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงาน
สังกัดกระทรวงในอำเภอ

1.6 เป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในอำเภอ

1.6.1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติทุกประเภทเกี่ยวกับการศึกษา
การศาสนาและการวัฒนธรรมในระดับอำเภอและข้อมูลอื่นตามความต้องการเพื่อใช้ในการวางแผน
งาน โครงการ

1.6.2 ให้บริการข้อมูล สถิติแก่หน่วยงานหรือสถานศึกษา

1.6.3 ใช้เทคนิคหรือวิทยาการใหม่ในการสร้างข้อมูล

1.6.4 สร้างเครือข่ายการใช้ข้อมูล ในระดับตำบล อำเภอ จังหวัด เขต

กระทรวง

2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
รวมทั้งส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานทั้งในและนอกกระทรวง
ภายในอำเภอ

2.1 ประสานและส่งเสริมการศึกษา

2.1.1 ประสานและส่งเสริมการศึกษาของรัฐ

2.1.2 ประสานและส่งเสริมการศึกษาของเอกชน

2.2 ประสานและส่งเสริมสุขภาพ พละนันทนาการและการกีฬา

2.3 ประสานและส่งเสริมงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจกรรมเยาวชน

2.4 ประสานและส่งเสริมการศาสนา

2.5 ประสานและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

2.6 จัดและส่งเสริมงานกิจการพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการ

2.7 งานส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้ง ในและนอกสังกัด
กระทรวงในอำเภอ

2.7.1 ส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและ
นอกสังกัดกระทรวงในอำเภอ

2.7.2 ควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอก
สังกัดกระทรวงในอำเภอ

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการ
วัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ หรือศึกษาธิการอำเภอ หรือตามที่ได้รับ
มอบหมาย ดังนี้

3.1 พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 มาตรา 24
ได้กำหนดหน้าที่ของนายอำเภอ และศึกษาธิการอำเภอ ในฐานะเป็นคณะกรรมการการประถมศึกษา
ศึกษาโดยตำแหน่ง ดังนี้

3.1.1 ประสานงานดำเนินการประถมศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอ

3.1.2 เสนอแนะการแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาอำเภอ

3.1.3 เสนอความดีความชอบประจำปี ของข้าราชการครู สังกัดส
ำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

3.2 พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ
นายอำเภอและศึกษาธิการอำเภอเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับ

3.2.1 การอนุญาตให้จัดตั้งสถานศึกษา เพิกถอน เปลี่ยนแปลงสถานศึกษา
เอกชน

- 3.2.2 การขออนุญาตแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหารและครู
- 3.2.3 การควบคุมจรรยาบรรณ วินัย และหน้าที่ครู
- 3.2.4 การอุดหนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือโรงเรียน ครูใหญ่และครู
- 3.2.5 การคุ้มครองการทำงานและการสงเคราะห์ครูใหญ่และครู
- 3.2.6 การควบคุมดูแล ปฏิบัติงาน โรงเรียนเอกชน ในฐานะหน่วยงาน

ผู้ปฏิบัติ

3.3 ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยทะเบียนนักเรียน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ เกี่ยวกับการดำเนินงานทะเบียนนักเรียน โรงเรียนเอกชน ดังนี้

- 3.3.1 ลงชื่อกำกับทะเบียนนักเรียน
- 3.3.2 อนุญาตให้โรงเรียนแก้ไขเปลี่ยนแปลงทะเบียนนักเรียนและ

เจ้าหน้าที่นักเรียน

3.4 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการออกประกาศนียบัตร พ.ศ. 2524 ข้อ 5 และแก้ไข (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2527 ได้กำหนดหน้าที่ของนายอำเภอ เกี่ยวกับงานออกประกาศนียบัตรดังนี้

- 3.4.1 ลงนามในประกาศนียบัตร
- 3.4.2 แต่งตั้งนายทะเบียนประกาศนียบัตร
- 3.5 งานขอออกใบสุทธิและใบรับรอง
- 3.6 งานขออนุญาตให้ปิดสถานศึกษา
- 3.7 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการศาสนา

- 3.7.1 งานบริหารการศาสนาของอำเภอ ตามอำนาจหน้าที่ของ

นายอำเภอและศึกษาธิการอำเภอ

3.7.2 งานสร้างวัด ตั้งวัด รวมวัด ย้ายวัด ยุบเลิกวัด และขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา การขอยกวัดร้างเป็นวัดมีพระสงฆ์ และขอยกวัดราษฎร์เป็นพระอารามหลวง

3.7.3 งานอุทิศบุญบารมีวัด

3.7.4 งานหนังสือสำคัญและสิทธิเกี่ยวกับที่ดิน

3.7.5 งานอุทิศบุญบารมีวัด

3.7.6 งานส่งเสริมศาสนาอื่น ๆ สอดส่องดูแล แนะนำและช่วยเหลือ

การดำเนินงาน

3.7.7 งานอุทิศบุญบารมีศาสนาอื่น ๆ

3.7.8 งานโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

3.7.9 งานศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด

3.7.10 งานศูนย์ศึกษาพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์

3.7.11 งานหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล

3.7.12 งานดูแลและจัดประโยชน์ศาสนสมบัติ

3.8 กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการวัฒนธรรม

3.8.1 งานอาสาสมัครดูแลรักษามรดกทางวัฒนธรรม

3.8.2 งานอนุรักษ์มรดกไทย

3.8.3 งานส่งเสริมการค้าหรือการแสดงโบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ

3.8.4 งานอนุรักษ์โบราณสถาน โบราณวัตถุและศิลปวัตถุ

3.9 อำนาจหน้าที่ตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

3.9.1 ช่วยเหลือนายอำเภอ ในการบริหารการศึกษา การศาสนา

และการวัฒนธรรมและที่เกี่ยวข้องในอำเภอ

3.9.2 บกครองบังคับบัญชาข้าราชการในสังกัด และช่วยเหลือนายอำเภอ

ปฏิบัติราชการ

3.10 อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับครุสภา

3.10.1 งานบริหารทั่วไปเกี่ยวกับงานครุสภา

3.10.2 งานประชุมคณะกรรมการครุสภาอำเภอ และดำเนินการตามมติ

ที่ประชุม

3.10.3 งานดำเนินการเกี่ยวกับงานทะเบียนสมาชิกครูสภาและการจัดทำทะเบียนสมาชิกครูสภา

3.10.4 งาน ข.พ.ค. และ ข.พ.ส.

3.10.5 งานส่งเสริมวิชาการ

3.10.6 งานสวัสดิการทั่วไปของครูสภา

3.10.7 งานอื่น ๆ ที่ครูสภามอบหมาย

3.10.8 งานจัดงานวันครู

3.11 อำนวยการเกี่ยวกับลูกเสือ ยุวกาชาด และลูกเสือชาวบ้าน

3.12 กฎหมายและระเบียบการเงินที่เกี่ยวกับที่เกี่ยวข้องการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรม

3.12.1 งานดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ

3.12.2 การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

3.12.3 การเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ

3.12.4 การนำส่งเงิน

3.12.5 การเก็บรักษาเงิน

3.12.6 การกันเงินไว้เบิกเหลื่อมปี

3.12.7 การดำเนินงานเกี่ยวกับเงินบำเหน็จบำนาญ

3.13 งานราชการจากทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ

3.13.1 งานประชุม สัมมนา ขี้แจง เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม

3.13.2 งานประสานงานทั่วไป

3.13.3 งานสนับสนุนการตรวจราชการ

3.13.4 งานประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

3.13.5 งานที่ต้องปฏิบัติร่วมกันตั้งแต่ 2 กรมขึ้นไป

3.13.6 งานสวัสดิการ

3.13.7 งานประชาสัมพันธ์ การศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม

3.13.8 งานรายงานเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

3.14 งานที่ดำเนินการเป็นพิเศษ

3.14.1 งานอ่านร้อยแก้ว ร้อยกรอง และทำนองเสนาะ

3.14.2 การสอบสวนข้อเท็จจริง และตามคำร้องเรียน

3.14.3 งานศาสนพิธี พิธีการของอำเภอ

3.14.3.1 งานพระราชพิธี

3.14.3.2 งานราชพิธี

3.14.3.3 งานรัฐพิธี

3.14.3.4 งานพิธีการ

4. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.1 งานร่วมเป็นกรรมการและอนุกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง

4.2 งานโครงการพิเศษ

4.3 งานโครงการพระราชดำริ

4.4 งานพัฒนาชนบท

4.5 งานอื่น ๆ

5. ศึกษาธิการอำเภอ ยังปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2528 : 126 - 128) หน้าที่ศึกษาธิการอำเภอตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานในฐานะศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง เทียบระดับกอง รับผิดชอบงานการศึกษา ในระบบโรงเรียน และการศึกษานอกโรงเรียน งานการศึกษา งานการศาสนา งานการวัฒนธรรม งานศิลปกรรมและงานครุสภา ของหน่วยงานระดับอำเภอ โดยการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนพอสมควร และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน กำหนด แผนการ ปฏิบัติงาน การพิจารณาวางอัตราค่าจ้าง เจ้าหน้าที่และงบประมาณของสำนักงาน ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุมงาน ตรวจสอบให้คำปรึกษา แนะนำ ติดตาม ผลและประเมินผล แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน ส่งเสริมคุณภาพการศึกษา โดยการรวบรวมสถิติข้อมูลทางการศึกษา การทดลอง และการวิจัยการศึกษา การตรวจและนิเทศ การศึกษา การอบรมครู การพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งการประสานงานกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ตลอดจนปฏิบัติงานตามที่กฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และขนบธรรมเนียมของราชการที่กำหนดว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้บทบาทของศึกษานิเทศก์ที่ปฏิบัติ ในลักษณะทางธรรมเนียมประเพณี และสังคม หมายถึง จะต้องปฏิบัติ โดยไม่มีหน้าที่แต่จำต้องปฏิบัติ เพราะประเพณีและสังคมกำหนดบทบาทให้ปฏิบัติในลักษณะของผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา การประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา และลักษณะรายงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน (วันเดิม มณีโกศล 2525 : 70)

ปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ

สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในฐานะที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษานิเทศก์ โดยที่สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นองค์กรกลางในการจัดการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาค จะต้องปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

การปฏิบัติงานในหน้าที่ของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอในปัจจุบันและที่ผ่านมาเผชิญกับอุปสรรคในการดำเนินงานหลายประการที่ทำให้ศึกษานิเทศก์อำเภอ ไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ ลุล่วงได้ ซึ่งพอสรุปปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ (สำนักงานเลขาธิการกระทรวง ศึกษาธิการ. 2532 : 207 - 225) ได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จากการสำรวจสภาพการปฏิบัติงาน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ของกองแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2532 : 224 - 225) พบว่า ขอบเขตงานของศูนย์ 3 ศูนย์ ยังไม่ชัดเจน ไม่สามารถปฏิบัติได้ถูก แม้ปฏิบัติในระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ ยังมีความเข้าใจไม่ตรงกัน และไม่เป็นที่ยอมรับและไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในการประสานงานทั้งในส่วน of ศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผนและศูนย์บริการประสานงานมีน้อย รวมทั้งระบบการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในลักษณะของการรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง และรูปแบบการบริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการทางการศึกษา

2. ปัญหาความไม่ชัดเจนในภาระหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีขอบเขตงานกว้างขวางหลากหลาย จากการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2532 : 14, 43 - 44) พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ มีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่มีหลากหลายซับซ้อน ประกอบกับสภาพพื้นที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบกว้างขวาง สภาพการคมนาคมไม่สะดวกขาดยานพาหนะ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก ลำบากไม่คล่องตัว และปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติขาดรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานทำให้ทิศทางการปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งขาดระเบียบ กฎหมาย ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานทั้งในด้าน of ศูนย์ติดตามประเมินผลและศูนย์บริการประสานงาน นอกจากนี้ กัลยา รัตนบรรพต (2512 : 172) ได้วิจัยพบว่า ศึกษาธิการอำเภอขาดอำนาจในการบริหารงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่และประสบปัญหาการบริหารการศึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ทำให้ศึกษาธิการอำเภอไม่แน่ใจในบทบาทของตนเอง กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2522 : 8 - 10) ได้สรุปปัญหาการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอว่า ศึกษาธิการอำเภอยังไม่ได้เป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการอย่างแท้จริงทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัวเท่าที่ควร การประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาและโรงเรียนสังกัดกรมต่าง ๆ ยังไม่ดี มีปัญหาความขัดแย้งและปัญหา

ความร่วมมืออยู่บ้าง และมีองค์กรและหน่วยงานทางการศึกษาจัดตั้งขึ้นหลายหน่วยงานตั้งกระจายอยู่ทั่วไป บางหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค ต้องขึ้นกับสายการบังคับบัญชาโดยตรงกับส่วนกลาง ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา รวมทั้งหน่วยงานและศูนย์ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งทำให้ศึกษาธิการอำเภอมีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่สามารถกำกับเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการภายในอำเภอ

3. ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในปีงบประมาณ 2532 คณะทำงานประเมินผลโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการอำเภอและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้ทำการสำรวจสภาพสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมัตถนี (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2533 : 224 - 225) มีดังนี้

3.1 บุคลากรมีน้อยและขาดความรู้ความชำนาญด้านวิชาการ จึงไม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานในฐานะศูนย์ 3 ศูนย์

3.2 ขาดเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการรวบรวมข้อมูล กรอกข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย

3.3 เนื่องจากภาระหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ มีมากมายเช่นนี้ ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งศึกษาธิการอำเภอจะต้องประสบก็น่าจะมีมากตามไปด้วย เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคคล ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน และปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (สิริ เทศประสิทธิ์, 2525 : 48 - 49)

3.4 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอขาดบุคลากรในการปฏิบัติงานบุคลากรที่มีอยู่ไม่เข้าใจระเบียบปฏิบัติใหม่ ๆ เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยได้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนา (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 9, 2525 : 1 - 3)

3.5 ศึกษาธิการอำเภอขาดหลักวิชาการในการวางแผน การวิเคราะห์และวิจัยทางการศึกษาและศึกษาธิการอำเภอไม่มีโอกาสร่วมประชุมอบรมสัมมนาเพื่อทำความเข้าใจในงานวิชาการของกรมต่าง ๆ ที่รับผิดชอบอยู่ (สวัสดี แก้วสมบูรณ์. 2520 : 70 - 72)

3.6 สถานภาพของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอค่อนข้างไม่เป็นที่ยอมรับเท่าที่ควรซึ่งส่วนหนึ่งมาจากกระบวนบริหารของกระทรวงและอีกส่วนมาจากพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533)

4. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดสำนักงาน อาคารสถานที่ งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2532 : 224 - 225) มีปัญหาสำคัญ ๆ ดังนี้

4.1 ขาดแคลนงบประมาณในการปรับปรุงสำนักงานให้สามารถทำหน้าที่ศูนย์ 3 ศูนย์ ได้อย่างสมบูรณ์ รวมทั้งขาดงบประมาณสำหรับการติดตามและปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

4.2 สำนักงานคับแคบไม่เป็นเอกเทศและไม่ได้สัดส่วนยังไม่เอื้อต่อการจัดทำเป็นศูนย์ 3 ศูนย์ ถึงแม้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีโครงการจัดสร้างอาคารสำนักงานการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรมระดับอำเภอ เพื่อให้เป็นทั้งที่ทำงานและเป็นศูนย์รวมการบริหารการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอแต่ยังไม่สามารถสร้างได้ครบเนื่องจากขาดงบประมาณ

5. ปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพในการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2532 : 227 - 228) ที่รวบรวมได้มีดังนี้

5.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5.2 ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5.3 การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติไม่เป็นไปตามแนวทางและทิศทางอันเดียวกัน

5.4 ผู้บังคับบัญชายังแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงานยังไม่ดีพอเนื่องจากการขาดอำนาจที่แท้จริง ขาดการยอมรับจากหน่วยงานนอกสังกัด

5.5 ผู้บังคับบัญชา มีความขัดแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

5.6 ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มในการบริหารงานที่บ่งบอกว่าถือพรรคถือพวก เชื่อถือข้อมูลจากผู้ใกล้ชิดโดยไม่วิเคราะห์ถี่ถ้วน

5.7 ผู้บังคับบัญชา ไม่ยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกสำคัญคนหนึ่ง และไม่ค่อยยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานว่ามีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน

5.8 ผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางเรื่องที่สำคัญ ๆ และยังไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง

5.9 ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจในการแก้ปัญหาของหน่วยงานและนอกหน่วยงานไม่ได้ดีพอตามเป้าหมายที่วางไว้ และบางครั้งการตัดสินใจของผู้บริหารสร้างผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

5.10 ผู้บังคับบัญชา ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ภารกิจที่รับผิดชอบ เนื่องจาก การเข้าดำรงตำแหน่งใหม่ หรือขาดความสนใจและไม่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากสภาพปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีสาเหตุจากสภาพการณ์แวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กำหนดได้รวมทั้งสาเหตุจากตัวผู้บริหารที่ขาดสมรรถภาพและขาดการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อตัวผู้บริหารการศึกษาว่าจะมีสมรรถภาพที่จะผ่านอุปสรรคและปัญหาตามที่กล่าวมาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ภาวะผู้นำ คุณสมบัติและสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ศึกษาธิการอำเภอเป็นหัวหน้าส่วนราชการที่มีความสำคัญยิ่งระดับหนึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำที่ต้องประสานการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดำเนินงานตามที่ต้องการ และที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำนั้นนักพฤติกรรมศาสตร์ อธิบายว่าเป็นการใช้อิทธิพล ให้ผู้อื่น

ร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (McFarland. 1979 : 214) ส่วนคนอื่น ๆ เช่น โบลส์ และคาเวนฟอร์ด (Boles and Davanfort. 1975 : 154 - 155) และเทอร์รี่ (Terry. 1977 : 410) ต่างก็อธิบายภาวะผู้นำไว้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลจูงใจให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ต้องการ ส่วน สมภ ไรจนพันธ์ (2532 : 79) และอนุกุล เยี่ยงพฤษาวลัย (2534 : 39) อธิบายว่าเป็นกระบวนการจูงใจให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาไม่อยากจะทำ แล้วเกิดความพอใจจากการทำงานนั้นด้วยความเต็มใจ

จากนิยามต่าง ๆ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะ ความสามารถในการนำจูงใจ ให้บุคคลแต่ละคนทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

คุณสมบัติของผู้นำ

บุคคลจะเป็นผู้นำและประสบความสำเร็จในการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัว และองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น พฤติกรรม ท่าทีของผู้ร่วมงานรวมทั้งสถานการณ์ หากผู้นำคนใดมีคุณสมบัติครบถ้วนย่อมจะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นเพื่อที่จะให้ผู้นำบังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจและจะต้องไม่กระทำการไปในลักษณะที่เป็นการใช้อำนาจข่มขู่หรือบังคับ การที่จะกระทำเช่นนั้นได้ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติหลายประการดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2528 : 352 - 353)

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ คือ การเป็นผู้นำความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ต้องรู้เช่น วิธีการทำงาน รู้ว่าอะไรควรทำก่อนทำหลัง รู้จักแผนงาน รู้เครื่องมือที่ใช้ รู้คุณภาพของของที่ต้องการ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำยิ่งมีความรอบรู้ ก็ยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้ผู้นำได้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ก็มักมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้อยากเห็น ละเอียดย้อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่วยืดหยุ่น เข้าใจในสิ่งที่ เป็นนามธรรม มีความสามารถในการตีความและเตรียมการต่าง ๆ มีอารมณ์ขัน ใช้ถ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ยืนยัน รู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะใช้การกระตุ้นเร้าใจให้กับปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึงการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั้นหมายความว่าในการตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องได้มีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ ก่อน มีเหตุผลที่ดี และทางเลือกด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่ง สิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องกระทำการไปด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจ เอาใจใส่ และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหลักธรรมค้ำจุนผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชารู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของตัวเงิน เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำกิจกรรมใด ๆ ไปแล้ว ต้องเชื่อมั่นว่าจะสำเร็จ ไม่หวั่นไหว ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นอกจากนี้จะต้องมีอารมณ์ที่คงที่คือมีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสามารถควบคุมได้ นั่นก็หมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุสุคติภาวะทางอารมณ์

6. มีร่างกายเข้มแข็งสุขภาพสมบูรณ์ เพราะผู้นำที่มีร่างกายเข้มแข็ง สุขภาพสมบูรณ์ จะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่น เป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น หมายถึงการมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้ที่มีคุณสมบัตินี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไร เพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้ จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย ช่วยให้งานต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือองค์การสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะที่เหนือกว่าหมายถึงการเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ที่ว่ากล้าก็คือ ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้ที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้มีกลยุทธ์ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการ ได้อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ผู้ที่ขาดกลยุทธ์ต่อหน้าที่ปฏิบัติการ ไปตามรูปแบบและระเบียบที่แข็งบดก้าหนด มิได้มีความคิดที่จะพลิกแพลงหรือไม่สิ้นเชิงใจใด ๆ นั้นเอง กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์นโยบายระเบียบแบบแผนวิธีงบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนทำงานที่หนักอยู่เสมอ ความอดทนคือความสามารถของร่างกายและความคิด จิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติถึงภารกิจหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการทำงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างเดียว อาจหมายถึงการทำงานหนักทางปัญญา ผู้ที่ดีต้องไม่หยุดนิ่งทำงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรม เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ความยุติธรรมคือการปฏิบัติตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียง ในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมในที่นี้ก็คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง ไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายพลิกแพลงได้ สำหรับความเห็นอกเห็นใจนั้นประกอบไปด้วยความ

เมตตากรุณาปราณีสงสารเห็นอกเห็นใจผู้อื่นในลักษณะนี้ไม่เสียประโยชน์กับส่วนรวม ผู้หน้าที่คอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์เรื่องสุขของผู้ใต้บังคับบัญชามากจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลที่ได้คือจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ผู้หน้าที่จะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ท้าวมโนทัศน์กับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นผู้นำต้องรู้เรื่องความต้องการต่าง ๆ อาทิ เช่น ทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย การยอมรับในสังคม ของผู้ใต้บังคับบัญชาและสิ่งสำคัญผู้นำต้องสนองตอบให้ได้ เพราะเป็นการเอาชนะจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี จูงใจให้ร่วมมือทำงาน

สโตกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 62 - 65) วิจัยพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ 1. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. เป็นที่รู้จักมีความเด่นดัง 3. ความสามารถในการเข้าสังคม 4. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ 5. ความต้องการทำให้ดีกว่าคนอื่น ๆ 6. ความกล้าที่จะคิดจะทำ 7. มีอารมณ์ขันและไม่หยาบคาย 8. ความร่วมมืออันดี 9. มีชีวิตชีวา สดชื่น แต่งตัวภูมิฐาน 10. มีความสามารถในการด้านการกีฬา

สุพล ทองคลองไทร (2532 : 38) ได้อธิบายว่าคุณสมบัติที่ผู้นำที่ดีมีอยู่ในตัว คือ ความต้องการในการทำอะไรรให้ได้ดีที่สุดเสมอ มีความรับผิดชอบ มีสมรรถภาพในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ มีความซื่อสัตย์สูง

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 176 - 177) ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับความมีน้ำใจ เป็นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความสามารถในการสื่อความหมาย และเข้ากับสังคมได้ ความมีเมตตากรุณา และใจกว้างที่จะพยายามเข้าใจลูกน้องความรู้จักตนเอง ความสามารถในการสอนงาน และพัฒนาลูกน้อง เพราะสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ผูกพัน และความร่วมมือในการทำงาน

กิติ ตยัคคานนท์ (2534 : 18 - 22) ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและอุปนิสัยใจคอของผู้นำหลายประการ เป็นต้นว่า ต้องมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี ทำทาง และ

บุคลิกดี การสังคมดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น ตัดสินใจ และใช้ดุลยพินิจที่ดี และถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาด มีความแนบเนียน อดทน สามารถสื่อความหมายที่ดี มีความเมตตา และมีอุปนิสัยเสียสละ ไม่ใช้อภิสิทธิ์ หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สงบเสงี่ยม จงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความตื่นตัว มีการวางแผน และดำเนินงานตามแผน

คณีย์ เทียนพุทธ (2534 : 193 - 195) มองผู้นำในองค์การสมัยใหม่ว่าจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๆ หลายอย่าง เช่น ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีลักษณะของผู้มองการณ์ไกล มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น กล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องมีคุณธรรม

นอกจากคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะและทักษะพิเศษบางประการ เพื่อช่วยย้ําให้การดำเนินงานเป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการสื่อสารดีเยี่ยม มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จูงใจคนเป็นและสร้างความร่วมมือ ไกรธไม่เป็นเห็นคุณค่าคนอื่น รู้จักตี-ชม รู้จักขจัดความขัดแย้ง มองคนในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน (มานิชย์ บุญญานุวัตร, 2527 : 18)

ประดม แสงสว่าง (2524 : 7 - 8) ได้วิจัยพบว่า ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น
2. มีความสามารถ และกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน

9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
10. ไม่ทุเบา เชื่อหรือกระทำตามคำเผยแผ่โดยไม่ได้รับส่วนข้อเท็จจริง

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ

ความหมายของสมรรถภาพ

สมรรถภาพ คือ ความสามารถ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2525 : 773) ส่วน กู๊ด (Good. 1973 : 121) ให้ความหมายว่า สมรรถภาพ หมายถึง ทักษะ (Skill) มโนคติ (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่จะต้องมีในการทำงานทุกชนิดและสามารถนำเอาหลักการวิธีการ และความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริงได้ สำหรับ แคมเบลล์ คอรับอลลี และแรมเซย์เยอร์ (Campbell, Corbally and Ramseyer. 1968 : 316) มีความเห็นว่า สมรรถภาพเป็นภาวะที่เกี่ยวกับความสามารถที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมบริหาร หรือเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2525 : 397) ให้ความหมายว่า สมรรถภาพของผู้บริหารการศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้อุทัย หิรัญไธ (2525 : 27 - 29) อธิบายว่า สมรรถภาพเป็นความสามารถที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จได้และรับผลงานสูงสุด มีลักษณะเป็นพลังที่มีอยู่ในตัวคน สมรรถภาพของคนขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ มนุษย์อาจเพิ่มพูนสมรรถภาพให้สูงขึ้นได้ สิ่งที่จะช่วยให้มนุษย์มีสมรรถภาพมากขึ้น ได้แก่ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ปฏิภาณ ไหวพริบ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องทุ่นแรง คนที่มีสมรรถภาพสูงสามารถทำงาน เป็นไปอย่างรวดเร็ว ได้ผลงานมาก เรียบร้อย ประหยัด และได้รับผลสำเร็จมากกว่าคนที่มีสมรรถภาพต่ำ

สรุปว่า สมรรถภาพ หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติ จัดทำ หรือดำเนินงานให้ภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ

สมรรถภาพในการนำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลในแนวควบคุมดูแลให้ผู้นใต้บังคับบัญชา ทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การที่ศึกษาธิการอำเภอ จะบริหารงานให้เป็นไปตามหลักการ และวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพได้นั้น ศึกษาธิการอำเภอต้องมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นเพียงพอในการบริหารงานให้เป็นไปตามที่พึงประสงค์ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีสมรรถภาพ ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารเอง กอร์ดัน (Gorton. 1980 : 65 - 69) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพสูงในบทบาท 6 ประการคือ เป็นผู้จัดการ เป็นผู้นำ เป็นผู้มีวินัย เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และให้การช่วยเหลือ เป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง และเป็นคนกลางที่คอยขจัดความขัดแย้ง ส่วนสจวร์ต ศิลปอนันต์ (สจวร์ต ศิลปอนันต์. 2526 : 27) เชื่อว่า นักบริหารที่มีสมรรถภาพจะต้องมีความสามารถพื้นฐาน 7 ประการ คือ ความสามารถในการสื่อสาร ความเชื่อมั่นในตนเอง การมีมนุษยสัมพันธ์ดี การมีนิสัยในการทำงานดี การมีความยืดหยุ่น การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการมีความเป็นผู้นำ อัมพร โกศา (2527 : 13) สรุปว่าสมรรถภาพเป็นสิ่งที่ผู้บริหารงานพึงมีเพื่อช่วยให้การปฏิบัติภารกิจมีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จด้วยดี สมรรถภาพของผู้บริหารซึ่งหมายรวมทั้งของศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นนักบริหารการศึกษา นับว่ามีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารงานที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเป็นอันมาก

เมื่อปี ค.ศ. 1982 ซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others) ได้ศึกษาสมรรถภาพในการนำของหัวหน้างาน พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารอยู่ 10 ด้าน คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้นใต้บังคับบัญชา อดทน ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม และสมรรถภาพในการทำงานและยังได้สร้างเครื่องมือวัดสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารไว้ โดยปรับปรุงจากแบบทดสอบประสิทธิภาพขององค์การของ มิชิแกน (The Michigan Organization Assessment Questionnaire) ซึ่งวัดทัศนคติและการรับรู้ของผู้ร่วมงาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำกรอบความคิดนั้นมาเป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งมีองค์ประกอบของสมรรถภาพในการนำตามที่ ซีซอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others) เกี่ยวข้องกับหลักการและการอภิปรายดังนี้

การมุ่งผลงาน (Production Orientation)

การมุ่งผลงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีโดยสร้างความเข้าใจในการกิจที่ต้องรับผิดชอบ ให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทราบ และเข้าใจในความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบายเหตุผล แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์สังเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง ซึ่ง มาโฮเนย์ (Mahoney. 1961 : 190 - 191) วิเคราะห์ว่า การมุ่งผลงานของบุคคลนั้นมาจากความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับเรื่องนามธรรม ความมีจิตใจกว้างขวางสามารถตัดสินคุณค่าของงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็ว และการแก้ปัญหาได้ดี โดยแต่ละองค์ประกอบ จะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารแตกต่างกันไป ดังนั้น ความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสังเคราะห์ช่วยการอ้างอิงแนวคิด หลักการ และการมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้ดี ความมีจิตใจกว้างขวางจะช่วยให้ผู้บริหารรับเอาแนวคิดและหลักการใหม่ ๆ อันเหมาะสมมาผสมผสานกับแนวคิดของตน แล้วใช้ดำเนินการให้เกิดผลดียิ่งขึ้น การตัดสินคุณค่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของสมรรถภาพทางการบริหาร เพราะเป็นการพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพียงอย่างเดียว จากหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ ความสามารถในการเรียนรู้ และแก้ปัญหามีประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก เพราะผู้บริหารมีหน้าที่แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาได้ดีจะต้องมีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดี ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งผลงานจะพยายามจูงใจตนเอง และผู้ร่วมงานให้ทำความเข้าใจกับงาน และมุ่งมั่นหมายในการทำงานให้ใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น ปรับปรุงการจัดสายงานพัฒนาแผนการทำงานอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น พัฒนาระบบการประเมินงานให้มีประสิทธิภาพ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 49, 53) ซึ่งมาโฮเนย์ยืนยันโดยอ้างอิงผลการวิจัยของคนอื่นประกอบว่า ผู้บริหารที่สามารถ

บริหารงานให้เกิดผลดีจะต้องมีระดับของการมุ่งผลงานสูงกว่าปกติ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว ก็ สอดคล้องกับการค้นคว้าของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 49) ที่พบว่า การมุ่งผลงานมี บทบาทที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง ๗ มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งระดับต่ำ ไฮมัน, สก็อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Connor. 1985 : 422) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีทั้งการมุ่งผลงาน และคุณลักษณะ อื่น ๆ ประกอบด้วย จึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี บุคคลที่มุ่งผลงานสูงสุดในกลุ่มอาจจะไม่ได้ เป็นผู้นำเสมอไป คนที่มีคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการเท่านั้นจึงจะเป็น ผู้บริหารที่ดีที่สุด

การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control of work)

การควบคุมการปฏิบัติงานหมายถึง ความสามารถในการกำกับ ดูแล ติดตามการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้ง การปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งวัตถุประสงค์ ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 420) กล่าวว่า เป็นการตรวจการ ปฏิบัติงานว่า ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ วิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการที่ได้อย่างไร งานมีความก้าวหน้าเพียงใด มีอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐาน ที่ กำหนดไว้เพียงใด เพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสีย แรงงานโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 52) กล่าวว่า การควบคุมนั้นเมื่อประกอบเข้ากันอยู่กับ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการ ทำงานของผู้ร่วมงาน นิสัยและวินัยการทำงาน รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้นการควบคุมการ ปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งปวงให้ดำเนินไปโดยไม่คิดขัดและไม่ผิดพลาด แวน ฟ्लीท (Van Fleet. 1984 : 97) กล่าวถึงหลักการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ให้งานที่กำหนดลักษณะงาน ขอบเขต และเป้าหมายที่แน่ชัดแก่ทุกคน
2. จัดระบบและจัดคนเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน
3. ควบคุมดูแลจนอย่างเหมาะสม และให้ช่วงระยะเวลาการควบคุมที่ถูกต้อง
4. กระจายความรับผิดชอบ
5. หัวหน้างานต้องเป็นผู้นำเสียก่อน

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2534 : 187) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานว่าเป็นการสร้างระบบที่มีการรักษามาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่กำหนดแล้วตามแผน เมื่อมีการยอมรับก็จะปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าปฏิเสธก็จะมีการแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา ปกติการควบคุมมักถูกมองในด้านลบ (Negative) ซึ่งหมายถึงการบังคับให้ทุกอย่างเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการหรือเป็นการจ้องจับผิดเพื่อลงโทษผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอาจมีทั้งสิ่งที่ควบคุมได้ และสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ดังนั้น ความยุ่งยากในการควบคุมงานอยู่ที่งานแต่ละชนิดแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน การที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนตายตัวลงไปว่า งานที่มีลักษณะเช่นไร ควรมีการควบคุมอย่างไร จึงเป็นสิ่งที่ยากลำบาก แต่หลักการทั่วไปที่ใช้สำหรับงานควบคุมนั้น แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายของการควบคุมจากกลยุทธ์ขององค์การ จะนำมาวางแผนโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การว่า ควรจะวางแผนอะไรแค่ไหน งานในขั้นที่หนึ่งนี้ถือว่า เป็นการกำหนดแผนงานนั้น ๆ

ขั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานในการควบคุม เป็นขั้นการนำแผนงานที่ได้มา จัดตั้งมาตรฐานขึ้น

ขั้นที่ 3 การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานใช้มาตรฐานที่ตั้งขึ้น เปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่กำหนด

ขั้นที่ 4 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ประเมินผลงานพอใจหรือไม่ ถ้าพอใจก็จะมีข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) กลับไปให้มีการปฏิบัติต่อเนื่อง แต่ถ้าไม่พอใจก็จะกลับไปแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานหรือบางครั้งอาจแก้ที่แผน ซึ่งอาจกำหนดมาผิดพลาดก็ได้

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและระยะเวลาการทำงานและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

เป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารที่ดีจึงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นนอน เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกของหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ ในการกระทำสิ่งใดในอนาคตขององค์การ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2533 : 155) นอกจากนี้ เกรเกอร์ (Grager. 1964 : 68 - 74) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของเป้าหมายว่า จะต้องเป็นเครื่องมือที่ทิศทางที่ดีในการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่สามารถวัด และควบคุมประสิทธิภาพได้ มีลักษณะที่ท้าทาย ต่อการกระทำ และมีความเป็นจริง ระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน

การกำหนดเป้าหมายที่ดี สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 87) กล่าวว่าควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การ ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลา ปฏิบัติได้กระตือรือร้นและกำหนดเป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อพึงสังเกต ต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม
2. ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐาน และเป้าหมายของการปฏิบัติหน้าที่สำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง
3. ควรเน้นความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
4. การตรวจสอบตามลำดับ จะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสมเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. คุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน
6. เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ทำงานได้เมื่อคนรู้สึกว่เป้าหมายนั้น ถูกกำหนดอย่างยุติธรรม
7. ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุม

การแก้ปัญหา (Problem Solving)

การแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับปัญหาการบริหารปัญหาที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการยึดหลักการวิเคราะห์ทางเลือกแก้ปัญหา

ผู้บริหารย่อมประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การทำงานและในการดำรงชีวิต อยู่เสมอ เรียกได้ว่า ปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่คงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย ทำให้เกิดอุปสรรค ต่อการทำงาน เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น หรือกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การปฏิบัติงานมี แนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการหรือเป้าหมาย (วีระพล สุวรรณันต์, 2534 : 1 - 3) และปัญหาที่ผู้บริหารสนใจหลาย ๆ ประการ เป็นต้นว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลในหน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน และมองเห็นแนวทางในการบริหารร่วมกัน ทำอย่างไร ผู้ร่วมงานจึงจะเข้าใจการตัดสินใจของตนว่าตั้งอยู่บนค่านิยมที่ถูกต้อง ทำอย่างไรงานจึงจะสำเร็จ โดยราบรื่น ทุกคนร่วมมือกันด้วยดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการจัดการอย่างดี การแก้ปัญหา มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างใกล้ชิด การจะเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทำความเข้าใจกับปัญหา และกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบ และส่งผลถึงการตัดสินใจซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหา นั้น เดวิส และแฮโรลด์ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 195 ; อ้างอิงมาจาก Davies and Harrold, 1964 : 26) เสนอแนะว่าจะต้องตอบคำถามสำคัญ ๆ 15 คำถามด้วยกัน คือ

1. ปัญหามีจริงหรือไม่
2. ปัญหานี้ท่านควรจะเป็นผู้ดำเนินการหรือเปล่า
3. ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับอะไร

4. ปัญหานั้นรบกวนเพียงใด
5. ท่านเข้าใจปัญหาดีเพียงใด
6. ท่านเต็มใจเผชิญปัญหาและยอมรับผลกระทบของมันหรือไม่
7. ท่านสามารถหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ในการแก้ปัญหาได้หรือไม่
8. ท่านสามารถรวบรวมและสอบถามผู้เกี่ยวข้องได้หรือไม่
9. ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างเสรีได้หรือไม่
10. ท่านทราบวิธี เริ่มต้นแก้ปัญหากับกลุ่มหรือไม่
11. ท่านทราบทางเลือกในการแก้ปัญหาและจะทดสอบทางเลือกได้หรือไม่
12. ท่านสามารถตรวจสอบคุณภาพของการตัดสินใจครั้งสุดท้ายได้หรือไม่
13. วิธีแก้ปัญหานั้น เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่หรือไม่
14. คนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการแก้ปัญหานั้นหรือไม่
15. ท่านเตรียมการเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงการแก้ปัญหานั้นหรือไม่

ดริคเกอร์ (Drucker. 1981 : 119) เสนอวิธีการแก้ปัญหาไว้ 2 แนวด้วยกัน โดยขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหา ถ้าเป็นการตัดสินใจงานประจำจะใช้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการเพื่อตัดสินใจ การรวบรวมข้อเท็จจริง และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ถ้าเป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ควรใช้วิธีการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ศึกษาขอบเขตปัญหาให้ชัดเจนก่อน ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา หาทางเลือกในการแก้ปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และนำทางเลือกไปดำเนินการ

เอย์ลีย์ และรูทเลจ (Earley and Rutledge. 1980 : 146 - 148) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาแบบเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอนการแก้ปัญหา 9 ขั้นตอนคือ ต้องยอมรับว่ามีปัญหาและปัญหานั้นต้องได้รับการแก้ไข เสียก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาว่า เกี่ยวกับเรื่องอะไร และเกี่ยวกับใครบ้าง
- ขั้นที่ 2 จะเข้าไปแก้ปัญหานี้อย่างไร ใช้วิธีการใด
- ขั้นที่ 3 กำหนดทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา
- ขั้นที่ 4 ทบทวนวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ

ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา

ขั้นที่ 6 วางแผนเพื่อปฏิบัติการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 7 ลงมือปฏิบัติการแก้ปัญหาตามแผน

ขั้นที่ 8 ประเมินผลการแก้ปัญหา

ขั้นที่ 9 ติดตามผลการแก้ปัญหา

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Relations)

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการคบหาสมาคม ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีความนับถือ ความสนิทสนม และปฏิบัติต่อกันโดยให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน

ความสำเร็จของผู้บริหาร มีขึ้นอยู่กับการณ์อำนาจบังคับบัญชา หรือมีความรู้ในงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ เป็นต้นว่า ความศรัทธา เชื่อถือ ความนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดี การให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และจากสภาพความเป็นจริง ผู้บริหารจะใช้เวลา 3 ใน 4 ของเวลาทำงานในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งแต่ละคนก็จะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้คนเหล่านั้นร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามสูงสุดในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่คาดหวังไว้ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานนั้นจะต้องพึ่งพาศาสตร์และศิลปะ ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสม และการสื่อความหมายด้วยอย่างมาก (วิจิตร วรุฒบางกูร. 2525 : 130 - 131)

ผู้บริหารจะต้องศึกษาพื้นฐานของการสร้างมนุษยสัมพันธ์และหลักการสื่อความหมายในองค์การให้เข้าใจและทำความเข้าใจกับธรรมชาติ บุคลิกลักษณะ สมรรถภาพ การศึกษา และประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ละเอียด และประยุกต์วิธีในการติดต่อสัมพันธ์ให้เหมาะสม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องช่วยพัฒนาสิ่งเหล่านี้ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างไปจากกลุ่มทำงาน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารจะต้องดูแลการทำงาน ปรับปรุงบุคลิกภาพและรูปแบบการบริหารของตนให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความรู้สึกสะอวสบายและไม่เคร่งเครียด เมื่อรู้ว่าตนสามารถไว้วางใจและพึ่งพิงสมาชิกในกลุ่มของตนได้และผู้นำจะ ไม่มีความรู้สึกสะอวสบายใจ ถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มและงานที่เผชิญอยู่อาจถูกล้มเลิกไปได้ในที่สุด (Fiedler and Garcia. 1987 : 52)

คณัย เทียนพฤษ (2534 : 83) เสนอแนะว่า การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมและทักษะดังต่อไปนี้

1. ให้ความรัก และความเข้าใจซึ่งกันและกัน
2. ให้ความร่วมมือ ในการทำงานกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
3. รู้จักช่วยประสาน ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
4. ให้ความรับผิดชอบต่อกัน
5. ให้มีโอกาสแสดงออก
6. ให้มีการติดต่อ พบปะ แนะนำ และให้รู้จักกันทั่วไป

นอกจากนี้ กิติ ตยัคคานนท์ (2535 : 80) ยังให้ความสำคัญกับการที่ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และเขาจะมีความรู้สึกภูมิใจที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน แก้ปัญหา และจะเกิดความอบอุ่น ไม่โดดเดี่ยว เมื่อผู้บังคับบัญชาเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญห ให้คำแนะนำลงมือร่วมแก้ปัญหา และขอขัดข้องในการทำงาน

อคติ (Bias)

อคติ หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีความลำเอียงเลือกที่รักมักที่ชัง มีความเชื่อในเรื่องที่แท้จริงไม่ถี่ไม่งามซึ่งอาจส่งผลต่อสัมพันธภาพและการบังคับบัญชา

อคติ เป็นความรู้สึกที่มีแนวโน้มเป็นทางลบไม่ตรงกับสภาพที่ควรจะเป็น เกิดจากความไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ หรือขาดหลักฐานที่เชื่อถือได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความรู้สึกมีอคตินี้

ขยายตัวและลุกลามไปโดยรวดเร็ว จริง ๆ แล้ว อคติเกิดขึ้นได้กับทุกคน แต่สำหรับผู้บริหารนั้น อคติเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง และควบคุมมิให้เกิดขึ้นในการบริหาร เพราะอคติจะทำให้ผู้บริหาร ยึดมั่นอยู่กับความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ยอมพิจารณาแนวทางอื่นเป็นตัวจำกัดความคิดของ บุคคล ทำให้ดำเนินการ และแสดงพฤติกรรมที่ผิดพลาดไปจากที่ควรจะเป็น ไม่ยอมรับแนวคิด หรือความรู้ในบางสิ่งบางอย่างโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งอาจส่งผลเสียหายต่อความสำเร็จของงาน ต่อสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้ร่วมงานอื่น อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมา หากจัดการไม่ดี อาจส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ (วิจิตร วรตบางกูร. 2535 : 43)

อคติ เป็นความรู้สึกเกิดขึ้นได้ง่ายโดยเฉพาะกับกลุ่มคนที่มีความรู้ต่ำ ฐานะทาง เศรษฐกิจ การศึกษา หรือตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่สูงนัก และมีวุฒิภาวะที่ค่อนข้างน้อย การลบหลู่ อคตินั้นจะหมายถึงการให้มีความรู้ดี มีความคิดและโลกทัศน์กว้าง มีเหตุผล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ (ไมฮัมหมัด อับดุลกาเดร์. 2526 : 60) สำหรับนักบริหารนั้น วิธีจัดอคติ วิธีที่ดีที่สุด ก็คือ การยอมรับว่าเรามีอคติ และพยายามเอาชนะอคติด้วยการเปิดใจกว้าง วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ รอบตัว รับฟังความคิดเห็นคนอื่นบ้าง และเมื่อมีปัญหาคำต่าง ๆ เกิดขึ้นสนใจกับประเด็นความผิด และการปฏิบัติมากกว่าจะเสาะหาว่าใครผิดใครถูก (วิจิตร วรตบางกูร. 2535 : 43) ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องไม่นำเอาเรื่อง ชาตคติ คุณคติ วัชวุติ เศรษฐวุติ และสถาบันนิยมเข้ามา เกี่ยวข้องกับการให้ความเชื่อถือ หรือพฤติกรรม ซึ่งมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 102 - 103)

ความเอื้ออาทร (Consideration)

ความเอื้ออาทร หมายถึง การแสดงท่าทีและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความเมตตา รักใคร่ผู้ร่วมงาน มีความจริงใจ ห่วงใยต่อกัน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน

ความเอื้ออาทร เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งไปที่สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ลักษณะพฤติกรรม จะแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสนิทสนม ห่วงใย ไว้วางใจกัน ยกย่องนับถือกัน มีความ กลมเกลียวกันระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทรสูง จะเป็นผู้บริหารที่ผู้ใต้

บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบมากกว่าที่ผู้บริหารรับรู้ในบทบาท นอกเหนือจากการแสดงออกถึง ความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ สอบถามปัญหา อุปสรรค ต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เกิดความภาคภูมิใจ สบายใจแล้ว ผู้บริหารยังต้องเสียสละเวลามากกว่าปกติในการจัดการเวลาทำงาน ในการประสานงาน ในการให้คำปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ และในการเขียนรายงาน เป็นต้น (Stogdill. 1972 : 137)

ส่วน กิต ดยัคคานนท์ (2534 : 32) ผู้บังคับบัญชาที่แสดงความเอื้ออาทร สร้างความอบอุ่นให้ความเห็นอกเห็นใจ มีความจริงใจ เสียสละ จะผูกน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมาก ทั้งยังเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเกิดผลงาน เป็นการกระตุ้นให้อยากทำงานนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของงานซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตรราตุลย์ (2525 : 40) ก็เห็นความสำคัญกับบุคลิกภาพทางด้านจิตใจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความมีเมตตา ความเสียสละ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และจริงใจ

นอกจากนี้ สมิต อาชนิจกุล (2534 : 27) ยังกล่าวว่า ความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่ปลูกให้มีในจิตใจได้ โดยเริ่มต้นจากความเมตตา กรุณา ทั้งยังเป็นเคล็ดลับของมหาบุรุษ ที่ทำให้เขาสร้างชื่อเสียงแก่ตนเอง และความเอื้ออาทรนี้จะทำให้เกิดความเบิกบาน สดชื่น แจ่มใส อยู่เสมอ ผลที่ได้คือ ความคิดในแง่ดี (Positive Thinking) และยังเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดีและเป็นความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

การมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วมหมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปฏิบัติงาน การวางแผนงาน และกำหนดนโยบายในการกิจที่หน่วยงานและสมาชิกต้องรับผิดชอบ

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความสำเร็จของการบริหารงาน มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารเท่านั้น แต่อาศัยความรู้ ความชำนาญ และความร่วมมือจากผู้ร่วมงานประกอบด้วย ฉะนั้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งด้านการวางแผน การกำหนดนโยบายปฏิบัติ

และการตัดสินใจของผู้ร่วมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ (Gordon. 1977 : 5) ทั้งนี้เพราะ นอกจากจะสอดคล้องกับวิถีทางของการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดี แก่หมู่คณะและผลขององค์การด้วย (Zammit and Portelli. 1983 : 75) การมีส่วนร่วม นั้นเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้นายินยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในงาน เบอร์กลีย์ (Berkley. 1975 : 200) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมนั้นก็คือการใช้ความรู้ ของบุคลากรไปแก้ปัญหขององค์การ เพื่อลดความทุกข์ทั้งของคนในองค์การและนอกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม บัวทอง (2530 : 63) ที่อภิปรายว่าความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ มีสามัคคีจิต ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดผลานุภาพในการทำงาน และเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทุกรูปแบบ นอกจากนี้การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน (อารี เพชรผด. 2530 : 42)

ส่วน มิตรภาพ ชลานุเคราะห์ (2535 : 96 - 101) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วม นั้นเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันอันก่อให้เกิดการสร้างสรรคและพัฒนางานต่อไป เป็นการฝึกให้เพื่อนร่วมงานรู้จักใช้ไหวพริบ และกล้าตัดสินใจแก้ปัญหภายในขอบเขตความรับผิดชอบให้ความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศของความผูกพัน ความไว้วางใจในการทำงาน มีการรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของงานอย่างทั่วถึง และเข้าใจตรงกัน เป็นการ จัดให้มีระบบสื่อสารแบบเปิด เพื่อนร่วมงานรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึงกัน

การตัดสินใจ (Decision Centralization)

การตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตกลงใจ ในแนวทางหรือทาง เลือกเพื่อการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบาย หรือการแก้ปัญหของหน่วยงาน

การตัดสินใจที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องค้นหาความเข้าใจและข้อตกลงยินยอมจากผู้ร่วมงาน ก่อน โดยให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานมีส่วนร่วมพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียด แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นว่าดีและมีข้อมูลประกอบสมบูรณ์ที่สุด ดังนั้น ผู้ร่วมงานจึงยอมรับไปปฏิบัติตามด้วยดีไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาภายหลัง (Blake and Mouton. 1986 : 13)

การตัดสินใจที่ดี วิจิตร วรุตบางกูร (2526 : 193, 198) กล่าวว่าจะต้องใช้
ความรู้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ในทางวิชาการ ซึ่งช่วยให้การบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชา
2. ความรู้จากประสบการณ์ ซึ่งสร้างให้เกิดความมั่นใจ ไหวพริบ หรือขึ้นเชิงในการทำงาน

นอกจากนี้ยังประมวลการตัดสินใจเข้าเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจโดยพลการ (Spontaneous Decision) หมายถึง การตัดสินใจที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้พื้น ๆ ไม่ลึกซึ้งและความเคยชิน การตัดสินใจประเภทนี้ไม่ค่อยให้ประสิทธิภาพนักในกรณีที่เป็นเรื่องสามัญ ก็ให้ผลพอสมควร แต่ถ้าเป็นเรื่องซับซ้อน อาจจะไม่ให้ผลดีเท่าที่ควร

2. การตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Decision) หมายถึง การตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงเหตุผล แต่เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้ความพึงใจ อคติ ความโกรธเคือง หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตามความพอใจ การตัดสินใจประเภทนี้นอกจากจะมีประสิทธิภาพน้อยมากแล้วยังก่อให้เกิดปัญหาตามมาอีกด้วย

3. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (Rational Decision) หมายถึง การตัดสินใจโดยใช้หลักตรรกวิทยา (Logic) กล่าวคือ ใช้หลักฐานต่าง ๆ เช่น สถิติ ข้อมูล การศึกษาค้นคว้า การสืบพยาน การอ้างอิงด้วยทฤษฎีหมาย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมาประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจโดยใช้วิธีนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากกว่าการตัดสินใจอีกสองประเภทที่กล่าวมาแล้ว แต่อาจจะใช้เวลาในการพิจารณาตัดสินใจมากกว่า

สำหรับกระบวนการตัดสินใจที่คีนัน ซีมอน (Simon, 1977 : 40 - 41) ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการค้นหาสภาพแวดล้อมสำหรับการตัดสินใจ ขั้นหากิจกรรมที่ต้องใช้ปัญหา ขั้นการค้นหา พัฒนา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ขั้นออกแบบกิจกรรมขั้นเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ขั้นเลือกกิจกรรมและขั้นการประเมินทางเลือกที่ผ่านมา และขั้นทบทวนกิจกรรม ซึ่งการแสดงบทบาทในการตัดสินใจตามขั้นตอนดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้

จินตนาการ การแสดงความคิดอย่างเปิดเผย ความเต็มใจที่จะเสี่ยง ความกล้าเผชิญอันตราย ความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ ความมีเหตุผล ทักษะในการต่อรอง ความสามารถในการโน้มน้าว จิตใจคนอื่นให้สภานักบริหารในหน้าที่ของตน และอื่น ๆ อีกตามที่จำเป็น (Cohen and others. 1980 : 11) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการตัดสินใจสูงพร้อมที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีได้ทุกสถานการณ์ เพราะ การตัดสินใจเป็นองค์ประกอบอันสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงานทุกอย่าง และการตัดสินใจเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมหมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาคน วิธีการ สิ่งการและจุดใจตลอดจนการควบคุมผลการทำงานต่าง ๆ (ธงชัย สันติวงศ์. 2534 : 33) ส่วน ฟิชเชอร์ (Fisher. 1984 : 52) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องเก่ง มีไหวพริบ เชื่อมั่น ในตนเองพร้อมที่จะให้ผู้อื่นงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่จะดำรงสิทธิในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายและรับผิดชอบการตัดสินใจของตน ซึ่งผลการวิจัยของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 64 - 65) พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของเขา และผลการวิจัยของ แมนนิง (Manning. 1985 : 40-A) ก็พบว่า ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในหลาย ๆ ประการของการบริหารงานของผู้บริหารด้วย

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นงานหลักที่สำคัญของหัวหน้างาน การตัดสินใจอย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ย่อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน การตัดสินใจที่ดีย่อมเกี่ยวข้องกับ การทำความเข้าใจกับปัญหา แสวงหาข้อมูลเพื่อสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทาง พิจารณาคัดเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปดำเนินการต่อไป

สมรรถภาพในการทำงาน (Competence)

สมรรถภาพในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ความเข้าใจ ความพยายามและความตั้งใจไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ หน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยดี ถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง

ความสามารถเป็นสิ่งที่ติดตัวอยู่กับบุคคล เรียกว่า พรสวรรค์ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกันไป สำหรับงานด้านบริหารเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวางและครอบคลุมไปทั้งองค์การ (องชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2533 : 56) ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน ยังต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี ให้มีส่วนสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกันแล้วยังต้องมีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ สร้างบรรยากาศในการทำงานและการบริหารให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์และบุคคล (อรุณ รักธรรม. 2527 : 103)

ส่วน ลิเคอร์ท (Likert. 1984 : 398) ได้อธิบายว่าผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการทำงานนั้นจะต้องพยายามสร้างทีมงานจากกลุ่มบุคลากร ให้ประสานสัมพันธ์กันและร่วมมือเป็นอันดี ในการปฏิบัติงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการแนะนำให้บุคลากรรู้จักปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และให้ความเป็นมิตรที่ดี นอกจากนี้ แคพลอว์ (Caplow. 1964 : 119 - 124) ได้เสนอแนะว่า สมรรถภาพในการทำงานนั้น วัดได้จากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกันคือ ความมั่นคงขององค์การ ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ความสนใจในการทำงานและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมต่อไป และผลรวมของกิจกรรมในองค์การจากการศึกษาของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 49) พบว่า สมรรถภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับของตำแหน่งบริหาร จึงแสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพในการทำงานมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน แต่ผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ ไฮมัน สก็อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Connor. 1985 : 422) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างร่วมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ขาดความสามรถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด สมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามประสงค์ด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

กัลยา รัตนบรรพต (2513 : 167, 172) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ" พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ เรียงตามลำดับความสำคัญมีดังต่อไปนี้

1. ขาดอุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์การศึกษา งบประมาณ และอาคารสถานที่
2. ขาดแคลนครูและสวัสดิการเพื่อครู
3. เจ้าหน้าที่ในการที่จะไปร่วมการนิเทศศึกษามีไม่เพียงพอ

นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอขาดอำนาจในการบริหารงานให้เป็นไปตามหน้าที่ และประสบปัญหาทางการบริหารการศึกษาร่วมกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ทำให้ศึกษานิเทศก์อำเภอไม่แน่ใจบทบาทของตัวเอง

รุ่งศักดิ์ บัองกงลาด (2519 : บทคัดย่อ) ประเมินสมรรถภาพการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 11 พบว่า สมรรถภาพการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 11 ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านธุรการ และความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีวุฒิ อายุ ประสบการณ์ต่างกัน มีสมรรถภาพในการบริหารไม่แตกต่างกัน

สวัสดิ์ แก้วสมบูรณ์ (2525 : 70 - 72) ได้ทำการวิจัยบทบาทเกี่ยวกับงานวิชาการของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานวิชาการของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอมีจำนวนน้อยไม่ได้มีส่วนร่วมกับงานวิชาการที่รับผิดชอบ ศึกษานิเทศก์อำเภอขาดหลักวิชาการในการวางแผนการวิเคราะห์และวิจัยทางการศึกษา และศึกษานิเทศก์อำเภอไม่มีโอกาสร่วมประชุมอบรมสัมมนาเพื่อทำความเข้าใจงานวิชาการของกรมต่าง ๆ ที่รับผิดชอบอยู่ การจัดสรรงบประมาณทางวิชาการไม่เพียงพอ บางโครงการไม่มีงบประมาณสนับสนุน ขาดการติดตามผลและประเมินผลโครงการทางวิชาการที่ปฏิบัติไปแล้ว ขาดแคลนอุปกรณ์หนังสือคู่มือและเอกสารในการปฏิบัติงานวิชาการ อำนาจหน้าที่ทางวิชาการของศึกษานิเทศก์อำเภอไม่ชัดเจน ขาดกฎหมายรองรับ การมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบทางวิชาการของแต่ละกรม

ไม่เป็นแนวเดียวกัน เกิดความสับสนในทางปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตรวจเยี่ยมแนะนำทางวิชาการน้อย สถานศึกษาไม่เห็นความจำเป็นและความสำคัญของงานวิชาการ

วิจิต จานงประโคน (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ 7 ด้าน คือ การวางแผนงาน การจัดรูปงาน การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณ ตามทัศนะของศึกษานิเทศก์อำเภอและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอปฏิบัติงานตามกระบวนการทั้ง 7 ด้านอยู่ในเกณฑ์มาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า งานที่ศึกษานิเทศก์อำเภอปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาก คือ การอำนวยความสะดวก การวางแผน การจัดรูปงาน และการประสานงานตามลำดับ งานที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คืองานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการรายงาน การวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอได้ปฏิบัติงานด้านใดอยู่ในเกณฑ์น้อยหรือน้อยที่สุด

กองพันธ์ พลแสน (2526 : 59) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยส่วนรวมสี่ด้าน คือ ด้านบริหารบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านธุรการและการเงิน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอได้ปฏิบัติงานด้านบุคลากร ด้านธุรการและการเงินสูงกว่าด้านวิชาการ และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

อัมพร ไกคา (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ พบว่า สมรรถภาพในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ด้านธุรการ-การเงิน อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและสูงกว่าทุกด้าน รองลงมาได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านวิชาการตามลำดับ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด นายอำเภอ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา และครูใหญ่โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีทัศนะต่อสมรรถภาพในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในภาคใต้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 6 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีทักษะต่อสมรรถภาพในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปลื้ม บุณศรี (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ พบว่า ปัญหาการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ปัญหาการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอที่อยู่ในระดับมาก คือ การบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหาการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอที่อยู่ในระดับน้อย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน การบัญชี การพัสดุ การบริหารงานธุรการ และการบริหารงานอื่น ๆ ตามลำดับ

โสฬส สิงห์ขวา (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า

1. ศึกษาธิการอำเภอภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัญหาการบริหารงานโดยส่วนรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ปัญหาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัญหาการเงินการบัญชีและการพัสดุ และปัญหาด้านอื่น ๆ ด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัญหาด้านวิชาการ ปัญหาการบริหารงานบุคคล และปัญหาด้านธุรการ

2. ศึกษาธิการอำเภอภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีประสบการณ์ วุฒิ และปฏิบัติหน้าที่ในอำเภอที่มีขนาดแตกต่างกัน มีปัญหาในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

สังัด จันลา (2531 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง "ปัญหาการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ ตามโครงสร้างใหม่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า

1. ศึกษาธิการอำเภอมีปัญหาการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ศึกษาธิการอำเภอที่มีอายุต่างกันมีปัญหาการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ ด้านงานแผนงานวิชาการและติดตามประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีอายุเกินกว่า 45 ปี มีปัญหาในการบริหารงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีอายุต่ำกว่าทั้งสองกลุ่ม

3. ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิต่างกันมีปัญหการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ด้านงานแผนงานวิชาการและติดตามประเมินผล และด้านงานกิจกรรมการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีปัญหการบริหารงานด้านงานแผนงานวิชาการและติดตามประเมินผลมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิต่ำกว่าทั้งสองกลุ่ม และศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีปัญหการบริหารงานด้านงานกิจกรรมการศึกษามากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิต่ำกว่าทั้งสองกลุ่ม

4. ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกันมีปัญหการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ด้านงานแผนงานวิชาการและติดตามประเมินผลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์เกินกว่า 10 ปี มีปัญหการบริหารงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ต่ำกว่าทั้งสองกลุ่ม

งานวิจัยต่างประเทศ

คอลลินส์ (Collins. 1975 : 93-A) ได้วิจัยส่วนประกอบของสมรรถภาพการบริหารตามทัศนะของศึกษาธิการ พบว่า สิ่งสำคัญในการทำให้ศึกษาธิการปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยดีมีประสิทธิภาพตามลำดับความสำคัญมากน้อย มีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างศึกษาธิการ กับคณะกรรมการโรงเรียน
2. ความสัมพันธ์กับชุมชน
3. การเงิน
4. การวางแผน
5. หลักสูตร
6. การประเมินผลในการบริหารงานบุคคล
7. การบริหารบุคคล
8. มนุษยสัมพันธ์
9. กฎหมายการศึกษา
10. การบริหารบุคคลที่ไม่มีการประเมินผล

กาบัน (Gaban. 1982 : 1266-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางบริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ คือ การใช้ความสามารถ ในการติดต่อสื่อสาร การดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการพิจารณาความชอบของผู้ปฏิบัติงาน

ซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) ได้วิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารพบว่า สมรรถภาพของผู้บริหารที่มีมากคือ สมรรถภาพในด้าน การมุ่งผลงานและด้านปราศจากอคติ

กริฟฟิธ (Griffiths. 1988 : 351A - 699A) ได้วิจัยโดยหาความแตกต่างระหว่างศึกษาธิการที่ได้รับความสำเร็จและศึกษาธิการที่ไม่ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า ในเรื่องการบริหารงานนั้นศึกษาธิการทั้ง 2 ประเภท มีความแตกต่างกัน คือ ศึกษาธิการ ที่ได้รับผลสำเร็จในการบริหารงานจะต้องได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมาเป็นอย่างดี เป็นนักประชาธิปไตย รู้จักแบ่งอำนาจหน้าที่ในหมู่คณะ มีการวางแผนระยะยาว

จากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะเห็นว่าศึกษาธิการอำเภอ มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบสำคัญในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ในระดับอำเภอที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ การที่ศึกษาธิการอำเภอจะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ศึกษาธิการอำเภอจะต้องมีสมรรถภาพในการบริหารงานสูง จึงจะทำให้การบริหารงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมมติฐานการศึกษาค้นคว้า

1. ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน
2. ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน
3. ศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการโดยละเอียดตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดผู้ปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของศึกษาธิการอำเภอ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 ปี พ.ศ. 2536 ได้แก่ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี รวมทั้งสิ้น 66 อำเภอ จำนวน 270 คน จำแนกเป็นผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ 66 คน นักวิชาการศึกษา 72 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 66 คน เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 66 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 กำหนดกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มโดยใช้ตารางสัดส่วนของเครซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดของอำเภอเป็นชั้น แล้วนำมาสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน จำแนกเป็นผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ 39 คน นักวิชาการศึกษา 42 คน เจ้าหน้าที่ธุรการ 39 คน และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 39 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบวัด ซึ่งการบังคับบัญชา ของ ซีฮอร์ และคนอื่น ๆ (Seashores and others. 1982 : 368) ซึ่ง เจริญ ทั้งทอง ได้แปลเป็นไทยและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแล้ว มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ 0.971 ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เครื่องมือนี้ประกอบด้วย

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามวัดสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6

จำนวน 30 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 10 ด้าน คือ

2.1 ด้านที่ 1 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงาน จำนวน

3 ข้อ

2.2 ด้านที่ 2 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

จำนวน 5 ข้อ

2.3 ด้านที่ 3 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านการกำหนดเป้าหมาย

จำนวน 3 ข้อ

2.4 ด้านที่ 4 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านการแก้ปัญหา จำนวน

2 ข้อ

2.5 ด้านที่ 5 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้

บังคับบัญชา จำนวน 4 ข้อ

2.6 ด้านที่ 6 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านอคติ จำนวน 3 ข้อ

2.7 ด้านที่ 7 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทร จำนวน

3 ข้อ

2.8 ด้านที่ 8 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วม จำนวน

2 ข้อ

2.9 ด้านที่ 9 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจ

จำนวน 2 ข้อ

2.10 ด้านที่ 10 ถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงาน

จำนวน 3 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นมาก
- 3 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นน้อย
- 1 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นน้อยที่สุด

ซึ่งเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนได้หาค่าเฉลี่ยเพื่อใช้ในการประเมินค่าและแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์พิจารณาประเมินความคิดเห็น แบ่งเป็น 3 ระดับ

เจ็ลี่ยน้ำหนัคะแนน 3.76 - 5.00 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำมาก

เจ็ลี่ยน้ำหนัคะแนน 2.26 - 3.75 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำปานกลาง

เจ็ลี่ยน้ำหนัคะแนน 1.00 - 2.25 หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำน้อย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ จากตำรา วารสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นการรอบความคิดสำหรับสร้างแบบสอบถามในครั้งนี้

2. ศึกษาเครื่องมือวัดของ ชีฮอร์ และคนอื่น ๆ ที่ จเรฎ ทั้งทอง ได้แปลเป็นไทย และนำไปทดลองใช้แล้ว โดยผู้วิจัยนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาและให้ครอบคลุมกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอทั้ง 10 ด้าน และนำรูปแบบมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยนี้

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความถูกต้องและแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา แนะนำในการปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ที่มีในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน

6. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach. 1990 : 161) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient) ปรากฏว่าแบบสอบถามฉบับนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.959

การรวบรวมข้อมูล

1. การรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ดำเนินการโดยผู้วิจัยนำหนังสือราชการจากคณะบดี มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงปลัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อขออนุญาตศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และขอความร่วมมือจากผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. ขอหนังสือแนะนำตัวจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการถึงศึกษาธิการจังหวัด ลพบุรี จังหวัดสระบุรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดอุทัยธานี ในเขตการศึกษา 6 เพื่อขอความร่วมมือจากผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3. ส่งแบบสอบถามที่สมบูรณ์และหนังสือตามข้อ 2 พร้อมกับซองเปล่าติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัยส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างทางจดหมายลงทะเบียนและให้ส่งกลับคืนถึงผู้วิจัยในระยะเวลา 15 วัน และจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 159 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 159 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ได้ดำเนินการจัดกระทำกับข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม คัดเลือกแบบสอบถามปรากฏว่าแบบสอบถามสมบูรณ์ทุกฉบับ
2. หาความถี่ของกลุ่มศึกษาธิการอำเภอจันทเขตรวมตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน และการฝึกอบรมจากข้อมูล ในการวิจัยเอกสาร
3. ตรวจให้คะแนน โดยให้เกณฑ์ดังนี้
 - น้ำหนัก 5 คะแนน หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำมากที่สุด
 - น้ำหนัก 4 คะแนน หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำมาก
 - น้ำหนัก 3 คะแนน หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำปานกลาง
 - น้ำหนัก 2 คะแนน หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำน้อย
 - น้ำหนัก 1 คะแนน หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำน้อยที่สุด
4. ประเมินสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ โดยหาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน โดยจันทเขตรวมตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานและการฝึกอบรม
5. จานแนกลุ่มศึกษาธิการอำเภอ โดยให้เกณฑ์ประเมินดังนี้
 - 1.00 - 2.25 หมายถึง สมรรถภาพในการนำตนเองศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับน้อย
 - 2.26 - 3.75 หมายถึง สมรรถภาพในการนำตนเองศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับปานกลาง
 - 3.76 - 5.00 หมายถึง สมรรถภาพในการนำตนเองศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 อยู่ในระดับมาก
6. คำนวณหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อคะแนนของแบบสอบถามแต่ละกลุ่ม และองค์ประกอบของสมรรถภาพของแต่ละด้าน
7. ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำตนเองศึกษาธิการอำเภอ ทางด้านวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพ และการฝึกอบรม โดยใช้สถิติ t-test

7. ทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ
ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและการฝึกอบรมต่างกันโดยใช้สถิติ t-test

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ใช้สูตร (Ferguson.

1981 : 68)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน ขนาดประชากร

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร

(Ferguson. 1981 : 68)

$$S.D = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2. การทดสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2531 : 171)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{s_i^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
 n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือ
 s_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนในรายข้อ
 s_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

3. สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของศึกษาธิการอำเภอ แต่ละกลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Samples) ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอทั้ง 2 กลุ่ม โดยใช้ค่าสถิติค่าที (t-test) ใช้สูตร (Ferguson, 1976 : 165)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา
$\bar{x}_1, \bar{x}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
s_1^2, s_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
n_1, n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของศึกษาธิการอำเภอ
- ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถภาพในการนำ ของศึกษาธิการอำเภอ แยกเป็นรายข้อ
- ตอนที่ 3 วิเคราะห์สมรรถภาพในการนำด้านต่าง ๆ ของศึกษาธิการอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และการผ่านการฝึกอบรม
- ตอนที่ 4 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และการผ่านการฝึกอบรม

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แทนความหมายดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
N	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-distribution)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของศึกษาธิการอำเภอ

ตาราง 1 จำนวนศึกษาธิการอำเภอจำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม

ปัจจัยด้านชีวสังคมของศึกษาธิการอำเภอ	ศึกษาธิการอำเภอ	
	จำนวน (N = 39)	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	20	51.28
สูงกว่าปริญญาตรี	19	48.72
ประสบการณ์ทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	11	28.21
เกินกว่า 5 ปี	28	71.79
การฝึกอบรม		
เคยได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน	9	23.08
เคยได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน	30	76.92

ข้อมูลจากตาราง 1 แสดงว่า ศักยภาพการอ่านออก ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่ามีจำนวนถึง 20 คน หรือร้อยละ 51.28 ส่วนวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 48.72 เท่านั้น ศักยภาพการอ่านออกเหล่านี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งสูงกว่า 5 ปี ถึงร้อยละ 71.79 ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี มีเพียงร้อยละ 28.21 เมื่อพิจารณาถึงการฝึกอบรมพบว่า ศักยภาพการอ่านออก ที่ได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน มีถึงร้อยละ 76.92 ส่วนร้อยละ 23.08 เป็นผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สมรรถภาพในการนำ ของศึกษาธิการอำเภอ แยกเป็นรายชื่อ

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ
ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการมุ่งผลงาน แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านมุ่งผลงาน	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงานที่ ต้องการ	3.85	.99	2	มาก
2	กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน เต็มความสามารถ	3.89	1.01	1	มาก
3	เน้นคุณภาพของงานเหนือสิ่งอื่นใด	3.79	1.12	3	มาก
	เฉลี่ย	3.84	0.95		มาก

ข้อมูลจากตาราง 2. แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสสมรรถภาพในการมุ่งงานอยู่ใน
ระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์ที่เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอ กระตุ้นและส่งเสริมให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นการทำให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาทราบถึงผลงานที่ต้องการ และการเน้นคุณภาพของงาน ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการ
นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษานิเทศก์อำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น ระยะ ๆ	3.86	0.97	1	มาก
2	วางแผนการทำงานล่วงหน้า	3.78	1.12	3	มาก
3	นำวิธีการบริหารแปลกใหม่มาใช้เพื่อให้งาน สำเร็จด้วยดี	3.45	1.10	5	ปานกลาง
4	เน้นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	3.73	1.14	4	ปานกลาง
5	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	3.82	1.04	2	มาก
	เฉลี่ย	3.73	0.96		ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 3 แสดงว่า คศึกษานิเทศก์อำเภอมีสมรรถภาพในการควบคุม
การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า คศึกษานิเทศก์อำเภอ
ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิค
การทำงานให้ได้ผลดี และวางแผนการทำงานล่วงหน้าในระดับมากตามลำดับ ส่วนการเน้น
มาตรฐานการปฏิบัติงานและการนำวิธีการบริหารแปลกใหม่มาใช้ในการทำงานศึกษานิเทศก์
อำเภอยังมีสมรรถภาพอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการกำหนดเป้าหมาย แยกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการกำหนดเป้าหมาย	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมายของ การทำงานอย่างชัดเจน	3.82	1.00	2	มาก
2	แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในสิ่งที่ต้องการ ทำให้สำเร็จ	3.84	1.07	1	มาก
3	ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ให้สำเร็จ	3.76	1.18	3	มาก
	เฉลี่ย	3.81	1.00		มาก

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสสมรรถภาพในการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน และการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ
ในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการแก้ปัญหา แยกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการแก้ปัญหา	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน	3.79	1.14	1	มาก
2	เริ่มค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะ ทำให้สิ่งต่าง ๆ เลวลง	3.62	1.08	2	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.71	1.04		ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 5 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสสมรรถภาพในการนำด้านการ
แก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างมาก และเมื่อวิเคราะห์รายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอ
ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในระดับมาก แต่สมรรถภาพในการค้นหา
ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ เลวลงยังอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แยกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	เก็บรักษาข้อมูลทุกอย่างที่ผู้ใต้บังคับ ราชการให้ทราบ	3.67	1.15	4	ปานกลาง
2	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาทักษะ การทำงานให้สูงขึ้น	3.83	1.15	3	มาก
3	ให้การยอมรับนับถือและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาอย่างเหมาะสม	3.86	1.03	1	มาก
4	ให้ความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.85	1.11	2	มาก
	เฉลี่ย	3.80	1.00		มาก

ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอสมรรถภาพในการนำด้านความ
กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอ
ให้การยอมรับนับถือและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาได้แก่ ให้ความยุติธรรม
กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาทักษะการทำงานให้สูงขึ้นทั้ง
เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการเก็บรักษาข้อมูลทุกอย่างที่ผู้ใต้
บังคับบัญชารายงานให้ทราบ นั้นมีอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านอคติ แยกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านอคติ	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	มีแนวโน้มที่แสดงว่าถือพรรคถือพวก	2.52	1.26	1	ปานกลาง
2	มีอคติต่อผู้มีฐานะและตำแหน่งแตกต่างกับตน	2.31	1.32	2	ปานกลาง
3	เชื่อถือข้อมูลจากผู้ใกล้ชิด โดย ไม่วิเคราะห์ให้ ถี่ถ้วน	2.20	1.30	3	น้อย
	เฉลี่ย	2.34	1.17		ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 7 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสสมรรถภาพในการนำด้านอคติอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสแนวโน้มที่แสดงว่าถือพรรคถือพวกและมีอคติต่อผู้มีฐานะและตำแหน่งแตกต่างกับตน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย แต่ส่วนการเชื่อถือข้อมูลจากบุคคลใกล้ชิด โดย ไม่วิเคราะห์ให้ถี่ถ้วนนั้น ศึกษาธิการอำเภอมีอยู่ในระดับน้อย

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านความเอื้ออาทร แยกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านความเอื้ออาทร	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	ยอมรับผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่ง	3.87	1.04	2	มาก
2	ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความ สามารถเท่าเทียมกัน	3.68	1.01	3	ปานกลาง
3	ให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความ เต็มใจ	3.97	1.06	1	มาก
	เฉลี่ย	3.84	0.94		มาก

ข้อมูลจากตาราง 8 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และการยอมรับผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่ง เป็นสมรรถภาพอยู่ในระดับมาก ส่วนการยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถเท่าเทียมกันเป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการมีส่วนร่วม แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการมีส่วนร่วม	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ	3.86	1.07	1	มาก
2	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้หากไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของตน	3.72	1.09	2	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.79	1.02		มาก

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ในระดับมากส่วนการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้หากไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของตนเองนั้น มีสมรรถภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการตัดสินใจ แยกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านการตัดสินใจ	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	ตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ โดย ไม่ถาม ความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา	2.79	1.30	1	ปานกลาง
2	ตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง	2.79	1.33	1	ปานกลาง
	เฉลี่ย	2.79	1.25		ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 10 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่โดยไม่ถามความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้องนั้น มีสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับปานกลางเท่ากัน

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านสมรรถภาพในการทำงาน แยกเป็นรายข้อ

ข้อ ที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
		$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
1	ทำงานได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน	3.72	1.14	3	ปานกลาง
2	ริเริ่มพัฒนาให้การทำงาน เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูง	3.74	1.13	2	ปานกลาง
3	มีความรอบรู้ในการทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมาย	3.79	1.10	1	ปานกลาง
	เฉลี่ย	3.75	1.04		ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 11 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอมีความรอบรู้ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นการริเริ่มพัฒนาให้การทำงานเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูง และการทำงานได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุนซึ่งเป็นสมรรถภาพอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

ตอนที่ 3 วิเคราะห์สมรรถภาพในการนำด้านต่าง ๆ ของศึกษาธิการอำเภอ จันทน
ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และการผ่านการฝึกอบรม

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพใน
การนำของศึกษาธิการอำเภอ โดยรวม

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพของ ศึกษาธิการอำเภอ			ระดับ สมรรถภาพ
	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ ที่	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.84	0.95	1	มาก
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.73	0.96	6	ปานกลาง
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.81	1.00	2	มาก
ด้านการแก้ปัญหา	3.71	1.04	7	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.80	1.00	3	มาก
ด้านอคติ	2.34	1.17	9	ปานกลาง
ด้านความเอื้ออาทร	3.84	0.94	1	มาก
ด้านการมีส่วนร่วม	3.79	1.02	4	มาก
ด้านการตัดสินใจ	2.79	1.25	8	ปานกลาง
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.75	1.04	5	ปานกลาง
รวม	3.54	0.65		ปานกลาง

ข้อมูลจากตาราง 12 แสดงว่า ศักยภาพการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงานและด้านความถี่อาหารอยู่ในระดับสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการกำหนดเป้าหมายความสัมพันธ์ผู้ได้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น

ส่วนสมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงานการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และอคติ เป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการ
นำของศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพของศึกษาธิการอำเภอ			
	ปรีดีอุตรหรือต่ำกว่า		สูงกว่าปรีดีอุตร	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. ด้านการมุ่งผลงาน	3.66	1.04	4.06	0.78
2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.56	1.06	3.92	0.77
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.61	1.10	4.04	0.82
4. ด้านการแก้ปัญหา	3.51	1.71	3.94	0.81
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.64	1.04	3.98	0.94
6. ด้านอคติ	2.46	1.11	2.21	1.24
7. ด้านความเอื้ออาทร	3.73	0.99	3.97	0.86
8. ด้านการมีส่วนร่วม	3.66	1.06	3.93	0.95
9. ด้านการตัดสินใจ	2.85	1.92	2.72	1.33
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.58	1.14	3.94	0.89
รวม	3.43	0.77	3.67	0.46

ข้อมูลจากตาราง 13 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปรีดีอุตรหรือต่ำกว่ามีสมรรถภาพในการนำในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีความเอื้ออาทรสูงเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วม และการมุ่งผลงาน ซึ่งมีคะแนนเท่ากัน การกำหนดเป้าหมาย

สมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาการตัดสินใจและอคติ โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติ ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำ
การมุ่งผลงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพ ในการกำหนดเป้าหมาย
ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร สมรรถภาพในการทำงาน การแก้ปัญหา
การมีส่วนร่วม การควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับมากที่สุด
ส่วนการตัดสินใจมีสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง สมรรถภาพที่อยู่ในระดับน้อย
คือ อคติ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ
ในการนำของศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพของศึกษาธิการอำเภอ			
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี		ประสบการณ์เกินกว่า 5 ปี	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. ด้านการมุ่งผลงาน	4.23	0.78	3.70	0.97
2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	4.13	0.74	3.58	0.99
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย	4.13	0.82	3.67	1.04
4. ด้านการแก้ปัญหา	4.07	0.86	3.57	1.07
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	0.71	3.66	1.06
6. ด้านอคติ	2.12	1.25	2.43	1.14
7. ด้านความเอื้ออาทร	4.14	0.70	3.73	0.99
8. ด้านการมีส่วนร่วม	4.07	0.86	3.68	1.06
9. ด้านการตัดสินใจ	2.63	1.30	2.85	1.24
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.05	0.90	3.64	1.07
รวม	3.77	0.47	3.45	0.69

ข้อมูลจากตาราง 14 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพ ในการมุ่งผลงานมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาเห็นสมรรถภาพในการนำความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การมีส่วนร่วม สมรรถภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการตัดสินใจ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านอคติ ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับน้อย

ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานเกินกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพในการนำด้าน ความเอื้ออาทร มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมุ่งผลงาน การมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และอคติ ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานความของคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ
ในการนำของศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมต่างกัน

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพของศึกษาธิการอำเภอ			
	ฝึกอบรม		ฝึกอบรม	
	อบรมก่อนปฏิบัติงาน		ระหว่างการปฏิบัติงาน	
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1. ด้านการมุ่งผลงาน	3.25	1.13	4.03	0.80
2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.00	1.04	3.96	0.80
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.12	1.08	4.02	0.87
4. ด้านการแก้ปัญหา	3.05	1.17	3.91	0.91
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.06	1.23	4.04	0.79
6. ด้านอคติ	2.94	1.11	2.16	1.13
7. ด้านความเอื้ออาทร	3.25	1.02	4.03	0.83
8. ด้านการมีส่วนร่วม	3.04	1.18	4.02	0.84
9. ด้านการตัดสินใจ	2.92	1.06	2.75	1.13
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.01	1.18	3.98	0.88
รวม	3.06	0.75	3.69	0.55

ข้อมูลจากตาราง 15 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพในการนำด้าน การมุ่งผลงานและ ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การแก้ปัญหา การมีส่วนร่วม สมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน อคติ และการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น โดยมีคะแนนเฉลี่ย การตัดสินใจอยู่ในระดับต่ำกว่าด้านอื่น

ศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพในการนำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นการมุ่งผลงาน ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วม สมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น ส่วนด้านการตัดสินใจ และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อยตามลำดับ

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และการฝึกอบรม

สมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

1. ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน
2. ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน
3. ศึกษาธิการอำเภอที่มีผ่านการฝึกอบรมต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้โดยใช้การทดสอบ t-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลปรากฏดังตาราง 18, 19 และ 20

ตาราง 16 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ที่มี
วุฒิการศึกษาต่างกัน

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการ อำเภอ	ระดับสมรรถภาพของศึกษาธิการอำเภอ				t
	ปรีญูตริหรือต่ำกว๋		สูงกว๋ปรีญูตริ		
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1. ด้านการมุ่งผลงาน	3.66	1.04	4.06	0.78	-2.76**
2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.56	1.06	3.92	0.77	-2.50*
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.61	1.10	4.04	0.82	-2.81**
4. ด้านการแก้ปัญหา	3.51	1.71	3.94	0.81	-2.74**
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.64	1.04	3.98	0.94	-2.16*
6. ด้านอคติ	2.46	1.11	2.21	1.24	1.32
7. ด้านความเอื้ออาทร	3.73	0.99	3.97	0.86	-1.66
8. ด้านการมีส่วนร่วม	3.66	1.06	3.93	0.95	-1.71
9. ด้านการตัดสินใจ	2.85	1.92	2.72	1.33	0.65
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.58	1.14	3.94	0.89	-2.19*
รวม	3.43	0.77	3.67	0.46	-2.48*

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 16 แสดงว่า ศิษษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การควบคุมการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยศิษษาธิการอำเภอที่มีวุฒิสองปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำด้านดังกล่าวสูงกว่า ศิษษาธิการอำเภอที่มีวุฒิต่ำกว่า ส่วนอคติความเื้อออาทร การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 17 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการ อำเภอ	ระดับสมรรถภาพของศึกษาธิการอำเภอ				t
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี		ประสบการณ์เกิน กว่า 5 ปี		
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1. ด้านการมุ่งผลงาน	4.23	0.78	3.70	0.97	3.57**
2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	4.13	0.74	3.58	0.99	3.77**
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย	4.13	0.82	3.67	1.04	2.82**
4. ด้านการแก้ปัญหา	4.07	0.86	3.57	1.07	3.01**
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	0.71	3.66	1.06	3.54**
6. ด้านอคติ	2.12	1.25	2.43	1.14	-1.43
7. ด้านความเอื้ออาทร	4.14	0.70	3.73	0.99	2.88**
8. ด้านการมีส่วนร่วม	4.07	0.86	3.68	1.06	2.38*
9. ด้านการตัดสินใจ	2.63	1.30	2.85	1.24	-0.99
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.05	0.90	3.64	1.07	2.48*
รวม	3.77	0.47	3.45	0.69	3.35**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 17 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีสมรรถภาพใ้การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และความเอื้ออาทร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพในด้านดังกล่าวสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานสูงกว่า และศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพในด้านการมีส่วนร่วมและสมรรถภาพในการทำงานสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า ความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนด้านการตัดสินใจและอคติ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตาราง 18 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ที่ผ่าน
การฝึกอบรมต่างกัน

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการ อำเภอ	ระดับสมรรถภาพของศึกษาธิการอำเภอ				t
	ฝึกอบรม ก่อนปฏิบัติงาน		ฝึกอบรมระหว่าง ปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1. ด้านการมุ่งผลงาน	3.25	1.13	4.03	0.80	-3.94**
2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.00	1.04	3.96	0.80	-5.21**
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.12	1.08	4.02	0.87	-4.69**
4. ด้านการแก้ปัญหา	3.05	1.17	3.91	0.91	-4.15**
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.06	1.23	4.04	0.79	-4.59**
6. ด้านอคติ	2.94	1.11	2.16	1.13	3.76**
7. ด้านความเอื้ออาทร	3.25	1.02	4.03	0.83	-4.25**
8. ด้านการมีส่วนร่วม	3.04	1.18	4.02	0.84	-4.76**
9. ด้านการตัดสินใจ	2.92	1.06	2.75	1.31	0.81
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.01	1.18	3.98	0.88	-4.69**
รวม	3.06	0.75	3.69	0.55	-4.75**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 18 แสดงว่า ศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการฝึกอบรมแตกต่างกัน มีสมรรถภาพในการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม และสมรรถภาพในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการอบรมที่มีการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการนำสูงกว่าศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานเกือบทุกด้าน เป็นไปตามสมมติฐาน ยกเว้นด้านอคติ ซึ่งศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานมีมากกว่าศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการอบรมระหว่างปฏิบัติงานซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะกล่าวถึงความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 6 และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และการฝึกอบรม ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 6 ให้มีระดับสูงขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 6 จำนวน 159 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ใน 10 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา อดทน ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ใน 10 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อดทน ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน

รวมคำถามทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 5 ระดับ แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .959

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ลงทะเบียน พร้อมซองติดแสตมป์สำหรับส่งกลับคืนผู้วิจัย แบบสอบถามที่ส่ง ไปทั้งสิ้นมีจำนวน 159 ฉบับ ได้รับกลับมาทั้ง 159 ฉบับและเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ศูนย์คอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่า t-test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์โดยย่อดังนี้

1. สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ จำแนกเป็นสมรรถภาพย่อย ๆ 10 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และ
สมรรถภาพในการทำงาน ปรากฏว่าศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงาน
ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในระดับ
มาก ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน
การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อพิจารณาสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกตามตัวแปร
วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และการฝึกอบรม ปรากฏผลดังนี้

2.1 ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีสมรรถภาพ
ในการนำอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี
มีสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
ความเอื้ออาทร การแก้ปัญหา สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วมและการควบคุม
การปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจในระดับปานกลาง
ส่วนอคตินั้นมีอยู่ในระดับน้อย

2.2 ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพ
ในการนำด้านการมุ่งผลงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร การควบคุม
การปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหามีส่วนร่วมและ สมรรถภาพในการทำงาน
อยู่ในระดับมากและด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านอคติอยู่ในระดับน้อย
ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การทำงานเกินกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพในการนำทุกด้าน
อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพ
ในการนำทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมระหว่าง
การปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการนำด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งผลงาน ความ
เอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วม สมรรถภาพในการทำงาน การควบคุม
การปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถภาพในการตัดสินใจอยู่ในระดับ
ปานกลาง และมีอคติอยู่ในระดับน้อย

3. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ จานเนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และการฝึกอบรม ปรากฏผลดังนี้

3.1 ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในด้านดังกล่าวสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

3.2 ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถภาพในการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและความเอื้ออาทร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมีส่วนร่วมและสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพในด้านดังกล่าวสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานเกินกว่า 5 ปี ส่วนด้านอคติและด้านการตัดสินใจนั้น ศึกษาธิการอำเภอทั้ง 2 กลุ่ม มีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 ศึกษาธิการอำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมต่างกัน มีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านภากรการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม และสมรรถภาพในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ศึกษาธิการอำเภอที่ได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน จะมีสมรรถภาพในด้านดังกล่าว สูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่ได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน ยกเว้นสมรรถภาพในการตัดสินใจเท่านั้นที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านสมรรถภาพในการตัดสินใจของศึกษาธิการอำเภอทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในเรื่องนี้ สามารถสรุปข้อค้นพบที่สำคัญได้ดังนี้

1. ศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 มีสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์เป็นรายสมรรถภาพก็พบว่า ด้านการมุ่งผลงาน ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และอคติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การผ่านการฝึกอบรมเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่ทำให้สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพในการนำสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การทำงานเกินกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการนำสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่ได้รับการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 ศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากการศึกษาสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 มีประเด็นที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีสมรรถภาพในการนำทางด้านที่เป็นสมรรถภาพอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมุ่งผลงาน ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายตามลำดับดังนี้

1.1 ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพด้านการมุ่งผลงานอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก สอดคล้องกับการวิจัยของซีทอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) ที่พบว่า ผู้บริหารจะมีสมรรถภาพด้านนี้มาก ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า ภารกิจของศึกษาธิการอำเภอมีหลากหลายและยุ่งยากซับซ้อนยากที่จะทำสำเร็จได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องมอบอำนาจและมอบหมายหน้าที่การงานให้เจ้าหน้าที่ระดับรองลงไปรับผิดชอบ เพื่อให้งานสำเร็จได้ด้วยดีและรวดเร็ว ศึกษาธิการอำเภอจำเป็นต้องใช้สมรรถภาพด้านการมุ่งผลงานอย่างมาก กล่าวคือ ต้องทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในภารกิจที่รับผิดชอบและผลงานตามที่คาดหวัง และต้องพยายามผลักดันให้ผู้ร่วมงานให้ความพยายามทำงานให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงถึงการมุ่งผลงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งสูง ๆ (Ghiselli. 1971 : 49) ศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้การปฏิบัติงานในสำนักงานสำเร็จไปด้วยดี จึงไม่สามารถที่จะละเลยสมรรถภาพในด้านนี้ไปได้ ผลการวิจัยจึงพบว่า ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในด้านนี้สูงมากเป็นอันดับหนึ่ง

1.2 ด้านความเอื้ออาทร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในด้านความเอื้ออาทร มีมากเป็นอันดับหนึ่งเท่ากับด้านการมุ่งผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ ทังทอง (2536 : 73) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเอื้ออาทรอยู่ในระดับมาก และความเอื้ออาทร เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทั้งของไทยและในหลายประเทศ (Seashore and others. 1982 : 360 ; กิติ ตัณคานนท์. 2534 : 22 ; สมิต อาชวนิจกุล. 2524 : 27) ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความอบอุ่น เห็นอกเห็นใจ และพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความห่วงใยและจริงใจ คุณลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยให้บรรยากาศในการทำงานอบอุ่นและราบรื่น ความเอื้ออาทรยังเปี่ยมแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมอยากทำงาน (กิติ ตัณคานนท์. 2534 : 22) และยังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้เป็นอย่างดี (สมิต อาชวนิจกุล. 2534 : 27)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ศักยภาพการอำเภอ มีการกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือของบุคคลเหล่านั้น นอกเหนือจากในสำนักงานของผู้บริหาร ที่จะต้องสร้างคุณลักษณะนี้เพื่องานแล้ว ยังเป็นธรรมชาติของผู้บริหารของไทย ซึ่งจะหาคนเป็นผู้ใหญ่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ ความเอื้ออาทรยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพราะเมื่อมีความสัมพันธ์กันเคยต่อกันก็มีความห่วงใยอาทรต่อกันตามมาด้วย

การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ เช่นนี้ หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการคัดเลือกอย่างหนึ่ง ก็คือ ความสามารถในการเข้ากับคนให้ได้ และการเข้าสู่ตำแหน่งได้ยังไม่สำคัญเท่ากับการผูกใจคนให้ทำงานให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพและอยู่ในตำแหน่งได้อย่างราบรื่น (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 28) ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีภูมิหลังในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน อีกทั้งประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก จึงทำให้ศักยภาพการอำเภอให้สมรรถภาพในด้านนี้ได้คล่อง จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจึงทำให้สมรรถภาพทางด้านความเอื้ออาทรของศักยภาพการอำเภออยู่ในระดับสูงมากเป็นอันดับหนึ่งด้วย

1.3 การกำหนดเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพของศักยภาพการอำเภอ ในการกำหนดเป้าหมายมีอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งเนื่องจากว่า การกิจของศักยภาพการอำเภอ จะประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ มากมาย ดังได้กล่าวมาแล้ว การดำเนินการกิจในความรับผิดชอบ จำเป็นต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายของงานทั้งที่เกี่ยวกับระยะเวลา วิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่ต้องการ ศักยภาพการอำเภอถือเป็นหน้าที่ ที่จะต้องกำหนดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน จะเห็นได้ว่า ศักยภาพการอำเภอจะมีการประชุมมากมายที่ต้องซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกกลุ่ม นับตั้งแต่เจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ครูอาจารย์ และบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมหลายแห่งในอำเภอ และต้องมีการกิจในการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา การประเมินผลงานก็อาศัยเป้าหมายของงานเป็น เกณฑ์ในการประเมินด้วย

ภารกิจหลายอย่างของศักยภาพการอำเภอ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ระดับสูงหรือของสำนักงานเลขาธิการวงศักยภาพการ นั้นมีการมอบอำนาจและวางแผนปฏิบัติการไว้แล้ว

ก็มี ศึกษาดูการอำเภอ จึงมีอำนาจในการกำหนดเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและความพร้อมของสำนักงาน ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายสำหรับการดำเนินงานจึงเป็นงานหลักที่ศึกษาดูการอำเภอหลีกเลี่ยง ไม่ได้และยังต้องปฏิบัติต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพของศึกษาดูการอำเภอ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาของศึกษาดูการอำเภอมีอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากการบริหารองค์การ ในปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด จะต้องมีการติดต่อสังสรรค์กับผู้อื่น เพื่อให้เกิดพลังกลุ่มความร่วมมือและบรรยากาศในการทำงานอบอุ่น (อารี เพชรผุด, 2530 : 2 - 3) ศึกษาดูการอำเภอจะต้องสร้างสัมพันธ์กับคนหลายกลุ่ม เป็นต้นว่า เจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาดูการอำเภอ ครูอาจารย์ในสถานศึกษา รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้จะต้องน่านโยบายไปปฏิบัติ และเป็นกลุ่มที่จะสะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำและสมรรถภาพในการบริหารงานของศึกษาดูการอำเภอด้วย ประกอบกับสภาพสังคมไทย โดยเฉพาะสังคมชนบท การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใหญ่และผู้น้อย เป็นสิ่งสำคัญมาก ถือเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จและความสุขในการทำงาน (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525 : 131 - 132) ศึกษาดูการอำเภอมีจำนวนไม่น้อยที่มีใช้คนในพื้นที่ การโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งตามอำเภอต่าง ๆ เมื่อครบวาระ ยังเป็นความจำเป็นที่ศึกษาดูการอำเภอ จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนในพื้นที่ และผู้ที่อยู่ในหน่วยงานนั้นให้มั่นคง และราบรื่นเสียก่อน และอีกประการหนึ่ง ศึกษาดูการอำเภอ ทุกคนเคยเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรศึกษาดูการอำเภอมาแล้ว มนุษยสัมพันธ์เป็นเนื้อหาสาระที่สำคัญที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้และฝึกฝน ผลของการศึกษา สภาพสังคมไทยและความจำเป็นต้องปรับตัวของศึกษาดูการอำเภอ ทำให้มีสมรรถภาพในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการนำของศึกษาดูการอำเภอในด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ในการบริหารงานของศึกษาดูการอำเภอ โดยหน้าที่รับผิดชอบของศึกษาดูการอำเภอแล้วต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง การจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลดังกล่าว ปัจจุบันเห็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ความสำเร็จ

ของการบริหารงานมิได้นั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารเท่านั้น แต่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและความร่วมมือจากผู้ร่วมงานประกอบด้วย ฉะนั้นการมีส่วนร่วมในการทำงานในด้านต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญ (Gordon. 1977 : 5) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาในขอบเขตความรับผิดชอบที่เหมาะสมยังเป็นคตินิยมทางการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยอีกด้วย ทั้งยังเป็นผลดีในแง่พัฒนาสมรรถภาพของผู้ร่วมงาน การปลูกฝังทักษะในการทำงานกลุ่ม การพัฒนาคุณภาพในการทำงานร่วมกัน ซึ่งประชุม บัณฑิต (2530 : 20) เชื่อว่าทำให้เกิดผลานุภาพในการทำงานเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทุกรูปแบบและนอกจากนี้ อาร์ เพชรผุด (2530 : 42) อภิปรายว่า โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยังเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ การจัดองค์การของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีส่วนเอื้ออำนวยอย่างยิ่งที่ทำให้ศึกษาธิการอำเภอต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ และการบริหารงานในบางเรื่องไว้กับผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อช่วยเหลือปฏิบัติงานและการรักษาการในตำแหน่ง ในขณะที่ศึกษาธิการอำเภอ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้และบางครั้งอาจมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่เข้ามาช่วยเหลือ หรือร่วมกันปฏิบัติงานในบางเรื่องบางประการเพื่อเขาจะได้เรียนรู้งานให้กว้างขึ้นและพัฒนาการทำงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น จากลักษณะงานและแนวโน้มของการบริหารงาน แบบมีส่วนร่วมจึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอ มีสมรรถภาพในด้านนี้ในระดับมาก

1.6 ด้านสมรรถภาพในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการนำตนเอง ศึกษาธิการอำเภอในด้านสมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ที่เห็นเช่นนี้อาจจะอธิบายได้ว่าศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการทำงานระดับปานกลางค่อนข้างมาก ($X = 3.75$) ก็เนื่องจากว่า ศึกษาธิการอำเภอมีความรอบรู้ในงานที่มีอยู่หลากหลาย ทั้งด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมไม่ถึงระดับสูง การกิจส่วนใหญ่มักถูกมอบหมายให้ฝ่ายต่าง ๆ นำไปปฏิบัติให้เงินไปตามเป้าหมาย ศึกษาธิการอำเภอมีหน้าที่จัดการและกำกับดูแลให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2535 : 48 - 51) มากกว่าจะลงไปแสดงสมรรถภาพในการนำทุก ๆ ด้านให้ปรากฏ การทำงานไม่สามารถประเมินผลความคุ้มค่ากับการลงทุนได้

ทุกงาน เนื่องจากมีหลายงานที่ผลของงานเป็นความเจริญของงานของนักเรียนที่ไม่สามารถวัดได้ การริเริ่มพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ก็ยังทำได้จำกัด เนื่องจากงานบางอย่างมีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ต้องปฏิบัติตามและต้องระมัดระวัง และศึกษาธิการอำเภอก็ยังมิได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานมากไปกว่าความพยายามที่จะทำงานให้ได้ตามแผนหรือเป้าหมาย

1.7 ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการนำของ ศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน จากการวิเคราะห์ข้อคำถาม เป็นรายข้อพบว่า ศึกษาธิการอำเภอมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อยู่มากแล้ว และแสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจในการปฏิบัติงานและวางแผนล่วงหน้า แต่ยังไม่ค่อยได้เน้นมาตรฐานและนำวิธีการแปลก ๆ ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานมากนัก (ตาราง 3) ซึ่งทำให้การประเมินสมรรถภาพในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานด้อยลงไปด้วย เหตุที่ศึกษาธิการอำเภอไม่เน้นมาตรฐานการควบคุมงานมากนักอาจเป็นผลมาจากความจำกัดทางด้านบุคลากรและปัจจัยต่าง ๆ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2532 : 224 - 225) และภาระงานที่มาก และหลากหลายทำให้ไม่สามารถคาดหวังมาตรฐานได้สูงนัก การนำวิธีการแปลกใหม่มาพัฒนางานมีน้อย อาจมีสาเหตุมาจากว่า ศึกษาธิการอำเภอก็มิได้รับการพัฒนาและชักจูงให้พยายามหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ไม่ได้รับการกระตุ้น จึงมุ่งที่ผลงานมากกว่ากระบวนการทำงาน

1.8 ด้านการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นสมรรถภาพที่ศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับปานกลาง โดยสมรรถภาพในการแก้ปัญหาที่มีคะแนนเฉลี่ยสมรรถภาพสูงกว่าการตัดสินใจ ทั้งที่สมรรถภาพทั้งสองด้านนี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องค่อนข้างมาก จากข้อมูลในตาราง 5 และตาราง 10 จะเห็นว่า ศึกษาธิการอำเภอได้พยายามช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่มากแต่การสืบค้นปัญหาในทันทีหรือการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งในเรื่องสำคัญหรือเรื่องทั่ว ๆ ไปนั้น อยู่ในระดับปานกลาง ถ้าจะพิจารณาในทางแง่ลบอาจเป็นเรื่องที่คิด เพราะการตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรง (อภัย สันติวงศ์. 2534 : 32) และผู้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งจะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ของคนด้วย (Fisher. 1984 : 52) ในทางปฏิบัติผู้ได้บังคับบัญชาอาจต้องการเข้าไป

รับทราบและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ส่วนใหญ่ของสำนักงาน ผลการวิจัยจึงปรากฏว่าสมรรถภาพในการตัดสินใจของศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก

1.9 อคติ สมรรถภาพของผู้นำในเรื่องอคติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับท่าทีที่มีความลำเอียงเลือกที่รักมักที่ชัง เชื่อในเรื่องที่อาจจะไม่ถูกต้อง ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์มีอคติอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย ซึ่งน่าจะเป็นเรื่องที่น่ายินดี เพราะโอกาสที่ศึกษานิเทศก์มีอคติเพื่อคานออกเล่านั้นมีมากอยู่ เนื่องจากศึกษานิเทศก์ส่วนใหญ่ไม่ใช่คนในพื้นที่ เมื่อเข้ามารับตำแหน่งจำเป็นต้องหาข้อมูล ในบางครั้งอาจได้รับข้อมูลที่แฝงทัศนคติส่วนบุคคลไว้ด้วย ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มักต้อนรับศึกษานิเทศก์ด้วยความระมัดระวัง และพยายามหาข้อมูลส่วนตัว เกี่ยวกับบุคลิกภาพและการทำงานไว้เช่นเดียวกัน ทว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นโอกาสที่ศึกษานิเทศก์จะสร้างทัศนคติเชิงลบกับผู้ได้บังคับบัญชาบางคนย่อมมีได้ และเป็นธรรมชาติที่หัวหน้างานจะให้ความสัทธิธารักใคร่ต่อบุคคลที่เข้ามารับใช้บริการใกล้ชิด ให้การสนับสนุนด้วยดีมากกว่ากลุ่มที่ท้าวตัวตรงกันข้าม ศึกษานิเทศก์จึงยังคงมีอคติอยู่บ้าง ดังปรากฏในผลการวิจัย

2. เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์ จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการผ่านการฝึกอบรม ก็พบความแตกต่างทางประเด็น ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกับศึกษานิเทศก์ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ ทั้งทอง (2536 : 82) ซึ่งวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง มีความเอื้ออาทรมากกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาปานกลาง และผู้บริหารที่มีการศึกษาสูง มีอคติน้อยกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาปานกลาง ผลการวิจัยเองผู้วิจัยและของ เจริญ ทั้งทอง ยืนยันได้ว่า วุฒิการศึกษาสูงมีความสำคัญต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารอย่างมาก ศึกษานิเทศก์ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า ย่อมได้รับการศึกษาในหลักการ ทฤษฎี

การบริหารและการฝึกฝนทักษะที่จำเป็น จากการศึกษาอย่างลึกซึ้ง ลักษณะการศึกษาเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสัมมนาการบริหารที่กว้างและสำคัญ ๆ ทำให้ได้ความรู้ ประสบการณ์ และ โลกทัศน์ค่อนข้างกว้างซึ่งมีผลต่อการบริหารและความเชื่อมั่นในตนเอง วุฒิการศึกษาเป็นอำนาจความรู้อย่างหนึ่ง ที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะให้ความศรัทธาเพื่อถืออย่างมาก จึงมองสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ที่มีวุฒิการศึกษาสูงอยู่ในระดับที่สูงกว่า

2.2 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี มีสมรรถภาพในการนำสูงกว่ากับศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์การทำงานเกินกว่า 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ของเจริญ ทั้งทอง (2536 : 74) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย มีสมรรถภาพในการนำมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานมาก ผลการวิจัยที่ปรากฏครั้งนี้อาจเป็นได้ว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี เป็นศึกษานิเทศก์อำเภอที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ และผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ต้นสังกัดกำหนด เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมีแรงจูงใจในการทำงานสูง พยายามศึกษางานและมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานมากกว่า ส่วนศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปี เป็นกลุ่มที่เคยบริหารงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอมานาน มีความรู้และประสบการณ์ในงานทุกด้านมานานพอ จนรู้สึกว่าการร่วมงานทุกคนรู้งานเป็นอย่างดีแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องมุ่งผลงาน ควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อสร้างสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากนักผลการวิจัยออกมาแตกต่างจากกลุ่มศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานน้อย

2.3 ศึกษานิเทศก์อำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมต่างกัันมีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกัน กล่าวคือ ศึกษานิเทศก์อำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการนำสูงกว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรีฟฟิต (Griffiths. 1988 : 351A - 699A) ได้วิจัยโดยหาความแตกต่างระหว่างศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการสำเร็จและศึกษานิเทศก์ที่ไม่ได้สำเร็จในการปฏิบัติงานพบว่า ศึกษานิเทศก์ที่ได้รับการสำเร็จในการบริหารงานจะต้องได้รับการฝึกฝน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมาเป็นอย่างดี การที่ผลงานวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นผลมาจาก ศึกษานิเทศก์

อำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่ง และมีระยะเวลาปฏิบัติงาน ในหน้าที่มาบ้างแล้วทำให้มีประสบการณ์รวมทั้งได้พบกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เมื่อเข้ารับการฝึกอบรมก็จะนำปัญหาอุปสรรคดังกล่าวมาแลกเปลี่ยน หรือค้นหาแนวทางการปฏิบัติงาน วิธี การแก้ปัญหาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน หรือข้อเสนอแนะของวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม เป็นการหาความรู้ตรงตามประเด็นที่ต้องการและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทำให้ได้แนวทาง ในการปฏิบัติหน้าที่หรือแก้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้และมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น ในขณะที่ เดียวกันศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงานอาจมีความรู้ในทางทฤษฎี แต่ยังไม่ได้นำไปปฏิบัติจริง เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคในระหว่างปฏิบัติงานก็ไม่สามารถประยุกต์ ความรู้ มาใช้ในงานได้อย่างแนบเนียนและความรู้ที่ได้รับในบางเรื่องอาจไม่สัมพันธ์กับธรรมชาติของงาน และผู้ร่วมงานได้จึงมีข้อเสียเปรียบอยู่บ้างจากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้ รับการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการนำสูงกว่าศึกษาธิการอำเภอที่เคยได้รับ การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 มีประเด็น ที่ควรให้ความสนใจดังนี้

1. สมรรถภาพในการนำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับศึกษาธิการอำเภอ ในการบริหารงาน ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพในการนำอยู่ระดับมากแล้วใน ด้านการมุ่งผลงาน ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ การมีส่วนร่วม ซึ่งก็ควรดำรงสมรรถภาพในด้านเหล่านี้ และพัฒนาให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อชื่อเสียงและความสำเร็จของศึกษาธิการอำเภอ แต่มีสมรรถภาพในการนำ ทางด้านที่ควรพัฒนาให้สูงขึ้นโดยเฉพาะด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงานเป็นต้น การพัฒนาสมรรถภาพในด้านดังกล่าวอาจทำได้โดย

1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประกอบ การสร้างหลักสูตรพัฒนาศึกษาธิการอำเภอ ทั้งก่อนและระหว่างการดำรงตำแหน่ง โดยให้ความรู้

และหลักการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงานและการระมัดระวัง ด้านอคติ ให้มากขึ้น โดยให้หลักการและตัวอย่าง ผักผ่น สมรรถภาพโดยใช้กรณีตัวอย่าง สถานการณ์จำลองให้มาก ๆ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้มากขึ้น

1.2 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ควรจัดประชุมสัมมนาทางการบริหาร และทางวิชาการสำหรับศึกษาธิการอำเภอ เป็นประจำทุกปีหรือปีละ ครั้งเป็นอย่างน้อย ให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้แนวโน้มนใหม่จากวิทยากรที่มีภูมิรู้และประสบการณ์ เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ ได้รับแรงบันดาลใจในการทำงาน การเผชิญปัญหาต่าง ๆ รวมทั้ง ได้กลุ่มเพื่อน ที่จะช่วยเหลือกันในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทั้งวิธีการประชุมสัมมนา ดังกล่าวนอกจาก จะให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการเขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ดำเนินการแล้วยังสามารถจัดบริการความรู้ ทางการบริหารและทางวิชาการ โดยใช้สื่อต่าง ๆ ผ่านระบบดาวเทียมไทยคมของประเทศไทย

1.3 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรจัดทำวารสารทางวิชาการ เผยแพร่ความรู้ทางการบริหาร งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศึกษาธิการอำเภอ และที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและภารกิจ ในความรับผิดชอบของศึกษาธิการอำเภอ

1.4 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ควรให้ความสำคัญกับหลักสูตรการฝึกอบรม ศึกษาธิการอำเภอระหว่างการทำงาน โดยแทรกเนื้อหาสาระหรือกิจกรรมการสัมมนาในเรื่อง การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจและสมรรถภาพในการทำงานให้มากขึ้น

1.5 ศึกษาธิการอำเภอควรศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ โดยการอ่านวารสารทาง วิชาการ งานวิจัย เข้าร่วมสัมมนา ทดสอบศึกษา ฯลฯ เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และขยาย โลกทัศน์ให้กว้างขึ้น

2. ในการพิจารณาตัดสินใจเลือกเพื่อหาผู้มาดำรงตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ สิ่งหนึ่ง ที่สมควรนำมาพิจารณาประกอบคือ ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูง โดยไม่ต้องรังเกียจผู้ที่มีประสบการณ์ การทำงานน้อย ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานต้นสังกัดจะต้องหาวิธีการพัฒนาศึกษาธิการอำเภอ ที่มีประสบการณ์การทำงานมากให้มีสมรรถภาพในการนำให้สูงขึ้น ผลการวิจัยพบว่า เมื่อมี ประสบการณ์ทำงานมากขึ้นสมรรถภาพในการนำจะดีกว่า ผู้ที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่ ๆ

3. ในการฝึกอบรมศึกษานิเทศก์ นอกจากจะดำเนินการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งแล้วจะต้องฝึกอบรมหลังจากเข้าสู่ตำแหน่งและได้ปฏิบัติงานไปแล้ว เพื่อที่จะทำให้สมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ควรมีการศึกษสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในแต่ละเขตการศึกษา เพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน เพื่อใช้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศและเป็นแนวทางในการกำหนดแนวปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ

2. ควรศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์อำเภอกับผู้บริหารการศึกษาสังกัดอื่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา เป็นต้น และเสนอต้นสังกัดไว้เป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงยุทธวิธีการดำเนินงานให้กับศึกษานิเทศก์อำเภอ เพื่อพัฒนาศึกษานิเทศก์อำเภอให้เป็นผู้บริหารการศึกษาที่อยู่ในระดับดีเยี่ยมของอำเภอ

3. ควรให้ความสำคัญกับตัวแปรประสิทธิภาพในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในการศึกษาวิจัยเรื่องอื่น เพื่อสืบค้นพฤติกรรม ขวัญกำลังใจและสมรรถภาพของศึกษานิเทศก์อำเภอ ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมาก เพราะผลการวิจัยหลายเรื่องค้นพบสิ่งที่น่าสนใจจากกลุ่มนี้

บรรณาการ

บรรณานุกรม

- ก่อ สวัสดิพานิช. รวมคำบรรยายและคำปราศรัยเรื่องนโยบายการศึกษา. เอกสาร
กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2522.
- กองพันธ์ พลแสน. พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหาร
และครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุบลราชธานี. ปรินิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- กัลยา รัตนบรรพต. บทบาทของศึกษาธิการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513. อัดสำเนา.
- กิติ ตัญคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. สำนักพิมพ์ดีเตอร์ฟลาย,
2534.
- กิติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์, 2529.
- เจริญ ทั้งทอง. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.
ในกรุงเทพมหานคร. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ดนัย เทียนพุฒ. ส่องโลกทรรศน์นักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2534.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
จำกัด, 2533.
- นพพงษ์ บุญจิตราดลย์. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพฯ, 2529.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. ศตวรรษ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2523.
- ประทุม บัวทอง. แนวทางไปสู่ความสำเร็จของนักบริหาร. ม.ป.ท., 2530.
- ประทุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ :
เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- ประดม แสงสว่าง. ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ไทยรัฐ, 2524.

- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. หน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ. กรุงเทพฯ : กองตรวจและวิจัย, 2524.
- _____. เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2532.
- _____. การสำรวจสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และอำเภอในช่วงปีงบประมาณ 2532. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2533.
- _____. เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากร ในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.
- ปลื้ม บุตรศรี. บทบาทการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้. ปรินิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527. อัดสำเนา.
- พนัส ทันทาคินทร์. การศึกษาของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.
- "พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535," ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 109 ตอนที่ 45. หน้า 51 - 52. 9 เมษายน 2535.
- "พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534," ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 108 ตอนที่ 156. หน้า 28 - 29. 4 กันยายน 2534.
- มิตรภาพ ชลานุเคราะห์. การบริหาร : สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทเอทีพีบลิซซิ่ง จำกัด, 2535.
- โมอัมหมัด อับดุลกาเดร์. ข้อคิดสำหรับผู้บริหารทั่วไป. ห้างหุ้นส่วนจำกัด อักษรบัณฑิต, 2526.
- รุ่งศักดิ์ บ้องกงลาด. ประเมินสมรรถภาพการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 11. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519. อัดสำเนา.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2531.
- วันเดิม มณีโกคา. ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535. อัดสำเนา.

- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.
- วิจิต จานงประโคน. กระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 11. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.
- วีรพล สุวรรณอนันต์. กระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : ไทยพีเอ็มเอแมกเกตติ้ง, 2534.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญภักดี. การบริหารสำนักงานแบบใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนศึกษา, 2534.
- สกล เทียนคำ. แบบผู้นำของศึกษานิเทศก์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2531. อัดสำเนา.
- สัจฉิ จันลา. ปัญหาการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ตามโครงสร้างใหม่สำนักงานศึกษานิเทศก์. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- สมิต อาชนิจกุล. การพัฒนาตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2534.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร. นนทบุรี : สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528.
- สุพิชญา อีระกุล. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร, 2524.
- สุพล ทองคลองไทร และชาญชัย อาจิณสมภาร. ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, 2530.
- สมภพ โรจนพันธ์. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชนสาธิต, 2532.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. ไทยวัฒนาพานิช, 2532.

- เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์. การศึกษาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- สวัสดิ์ แก้วสมบุรณ์. บทบาทเกี่ยวกับงานวิชาการของศึกษานิเทศก์.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.
- โสฬส สิงห์ขาว.. ปัญหาการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ตามวันออกเงิน.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2527. อัดสำเนา.
- อนุกุล เยี่ยงพุกชาวัลย์. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน. กรุงเทพฯ :
การุณยการพิมพ์, 2534.
- อรุณ รัชธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อารี เพชรพุด. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน. เนติกุลการพิมพ์, 2530.
- อัมพร โกคา. การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารงานของศึกษานิเทศก์.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2527.
อัดสำเนา.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์,
2527.
- Anderson, John Kent. "Superintendent's Involvement," Dissertation Abstracts International. 42(II) : 44656-A ; May, 1982.
- Blake, Robert R. and James Mouton. Executive Achievement : Make It 99999at. the Tap. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1986.
- Boles, H.W. and Davanfort. Introduction to Educational Leadership. New York : Harper and Row, 1975.
- Caplow, Theodore. Principles of Organizations. New York : Harcourt Brace and Worlk, 1964.
- _____. How to Run and Organizations. Hinsdale Illinois : The Dryden Press, 1976.
- Cohen, Allen R. and others. Effective Behavior in Organizations : Learning from the Interplay of Cases, Concept, and Student Experiences. Revised Edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1980.

- Collins, William. "Component of Administrative Competency as Determined by Tennessee Superintendents," Dissertation Abstracts International. 35(I) : 93-A ; September, 1975.
- Cook, John D., and others. The Experience of Work. Academic Press, Inc. 1981.
- Drucker, Peter F. The Effective Executive. Pan Business, Management Series, 1981.
- Earley, Leigh C. and Pearl B. Rutledge. A Nine - Step Problem - Solving Model. California : Annual Handbook of Group Facilitators, 1980.
- Fiedler, and J.E. Garcia. New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : John Wiley Sons, 1987.
- Filley, Alan C. Interpersonal Conflict Resolution. New York : Modern Business Reports, 1983.
- Fisher, James L. Power of the Presidency. American Council on Education : millon Publishing Company, 1984.
- Follett, Mary Parker. Educational Administrations. 2rn ed. New Jersey : Prentice - Hall, 1967.
- Gaban, Charles Samimin. "The Necessary Job Competencies of Secondary School Principles as Perceived by School Administrators in Sabah, Malaysia," Dissertation Abstracts International. 44(05) : 1266-A ; 1982.
- Getzels, Jacob W. and others. Educational Administration as a Social Process : Theory Research and Practice. New York : Harper and Row Publishers, 1988.
- Ghiselli, Edwin E. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971.
- Gordon, T. Dr., L.E.T. Leader Effectiveness Training. Camberwell, London : Future Publications Ltd., 1977.
- Griffiths, Daniel E. "An Evaluation of the Leadership of the School Superintendent," Dissertation Abstracts International. 24(II) : 351A - 699A ; May, 1968.
- Haiman, Theo., William G. Scott and Patrick E. Connor. Management. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1985.

- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Education and Psychological Measurement. 3 : 608 ; Autumn, 1970.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Education and Psychological Measurement. 3 : 608 ; Autumn, 1970.
- Likert, Rensis. "Pattern in Management," in Models for Management : The Structure of Competence. edited by John A. Shtogren. P. 398. Texas : Teleometrics International, 1984.
- Mahoney, Thomas A. Building the Executive Team : A Guide to Management Development. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1961.
- Manning, Patricia Anne. "An Instrument Measuring Administrative Style and Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 47(1) : 40-A ; July, 1986.
- McFarland, Datlon E. Management Foundations and Practices. 5th ed. New York, McMillan, 1979.
- Nebecker, D.M. "Situational Favorability and Environment Uncertainty : An Integrative Study," Administrative Science Quarterly. 20 : 281 - 194 ; 1975.
- Nicolai, Renato C.D. "An Evaluation of the Leadership of the Superintendent of School as Perceived by High School Principals," dissertation Abstracts International. 33(VII) : 3214-A ; January, 1973.
- Ordway, Tead. The Art of the Leadership. New York : McGraw - Hill Book, 1970.
- Seashore, S.E. Lawler, and others. Observing and Measuring Organizational Change : A Guide to Field Practice. Wiley, New York : 1982.
- Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York : The Free Press, 1966.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Terry, George R. Principles of Management. 7th ed. Homewood, Illinois : Richard O Irwin. Inc., 1977.

Van Fleet, James K. Power with People. American : Prentice - Hall International., 1984.

Vichit Dheerakul. "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok. Thailand, as Related to Sex, Age, Experience and Qualification," Doctarate Dissertation. 1972.

Zammit, L.L. and J. Portelli. "Worker Participation at Malta Drydocks," Public Enterprise. 4(2) : 1983.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ทม 1007/4975

ครุฑ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

11 พฤศจิกายน 2536

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ศึกษาธิการจังหวัด.....

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายถวิล ทวีวัน เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6
ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร. วิจิตร วรุตบางกูร ประธาน

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความ
ร่วมมือจากศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6 โดยให้ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ นักวิชาการ
ศึกษา เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือน
พฤศจิกายน - ธันวาคม 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร 2584119

ที่ พิเศษ/2536

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอห้วยคต

จังหวัดอุทัยธานี 61170

พฤษภาคม 2536

เรื่อง ขอมอบอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยกระผม นายถวิล ทวีวัน ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอห้วยคต จังหวัดอุทัยธานี กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6" (Leadership Competencies of the District Superintendents in Educational Regions 6) เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อย ได้ข้อมูลตรงและถูกต้อง กระผมจึงขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบ สอบถามนี้ด้วยตัวท่านเอง หากท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนตาม จ่าหน้าซองที่ปิดแถมไปมาพร้อมนี้ด้วยแล้ว ภายในวันที่ 25 พฤษภาคม 2536 หรือเร็วกว่านี้ จะเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ถวิล ทวีวัน

(นายถวิล ทวีวัน)

ศึกษาธิการอำเภอห้วยคต

โทร. (056) 531128

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านโดยเขียนเครื่องหมาย (/) ลงใน

[] หน้าข้อความข้างล่างนี้

0 ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

[] ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ

[] นักวิชาการศึกษา

[] เจ้าหน้าที่ธุรการ

[] เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย (/) ลงในช่องระดับสมรรถภาพที่ตรงกับสมรรถภาพ

ในการนำของศึกษาธิการอำเภอที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ โดยใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นมากที่สุด

มาก หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นมาก

ปานกลาง หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นปานกลาง

น้อย หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอมีสมรรถภาพนั้นน้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1. <u>ด้านการมุ่งผลงาน</u>					
1	ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงานที่ต้องการ					
2	กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ					
3	เน้นคุณภาพของงานเหนือสิ่งอื่นใด					
	2. <u>ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน</u>					
4	ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ					
5	วางแผนการทำงานล่วงหน้า					
6	นำวิธีการบริหารที่แปลกใหม่มาใช้เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี					
7	เน้นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
8	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการทำงานให้ได้ผลดี					

ข้อที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
9	3. <u>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</u> ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจเป้าหมาย ของการทำงานอย่างชัดเจน					
10	แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบในสิ่งที่ต้องการทำ ให้สำเร็จ					
11	ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ให้สำเร็จ					
12	4. <u>ด้านการแก้ปัญหา</u> ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน					
13	เริ่มค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ก่อนที่จะทำ ให้สิ่งต่าง ๆ เบลลง					
14	5. <u>ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา</u> เก็บรักษาข้อมูลทุกอย่างที่ผู้ใต้บังคับบัญชา รายงานให้ทราบ					
15	ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาทักษะ การทำงานให้สูงขึ้น					

ข้อที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	ให้การยอมรับนับถือและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
17	ให้ความยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
18	6. <u>ด้านอคติ</u> มีแนวโน้มที่แสดงว่าถือพรรคถือพวก					
19	มีอคติต่อผู้มีฐานะและตำแหน่งแตกต่างกับตน ...					
20	เชื่อถือมูลจากผู้ใกล้ชิดโดยไม่วิเคราะห์ให้ถี่ถ้วน					
21	7. <u>ด้านความเอื้ออาทร</u> ยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นสมาชิกสำคัญคนหนึ่ง					
22	ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถเท่าเทียมกัน					
23	ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ					

ข้อที่	สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ	ระดับสมรรถภาพ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24	8. <u>ด้านการมีส่วนร่วม</u> สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ					
25	สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น .. โต้แย้งหากไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของตน.....					
26	9. <u>ด้านการตัดสินใจ</u> ตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ โดย ไม่ถามความเห็นจากผู้บังคับบัญชา					
27	ตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยไม่ให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้อง					
28	10. <u>สมรรถภาพในการทำงาน</u> ทำงานได้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน					
29	ริเริ่มพัฒนาให้การทำงานเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพสูง					
30	มีความรอบรู้ในการทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมาย					

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายถวิล ชื่อสกุล ทวีวัน
เกิดเมื่อวันที่ 10 เดือนกันยายน พุทธศักราช 2499
สถานที่เกิด บ้านเลขที่ 14 หมู่ 1 ตำบลบึงคล้า อำเภอบึงคล้า
จังหวัดหนองคาย
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 108/256 หมู่บ้านกฤษดานคร 10 ถนนรัตนวิเบศร์
อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี 11100
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ศึกษาธิการอำเภอ
สถานที่ทำงาน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ อำเภอบ้านตาก
จังหวัดตาก 63120 โทร. (055)591033
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2513 สำเร็จการศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 7
จากโรงเรียนชุมชนสหมิตรวิทยา อ.บึงกาฬ จ.หนองคาย
พ.ศ. 2516 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3
จากโรงเรียนบึงกาฬ อ.บึงกาฬ จ.หนองคาย
พ.ศ. 2518 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตร วิชาการศึกษา (ป.กศ.)
วิทยาลัยครูอุดรธานี จ.อุดรธานี
พ.ศ. 2521 สอบได้ประกาศนียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม (พ.ม.)
จากการสอบวิชาชุด
พ.ศ. 2524 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ.) วิชาเอกสังคมศึกษา
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2526 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขารัฐศาสตร์
จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2537 สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาบริหารการศึกษา
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประวัติการรับราชการ

พ.ศ. 2518 - 2526	ครูโรงเรียนชุมชนสหมิตรวิทยา อำเภอเบ็نگกาฬ จังหวัดหนองคาย
พ.ศ. 2526 - 2528	นักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จังหวัดนครนายก
พ.ศ. 2528 - 2529	ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ อำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก
พ.ศ. 2530 - 2534	ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2534	ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2534 - 2536	ศึกษาธิการอำเภอ กิ่งอำเภอห้วยคต จังหวัดอุทัยธานี
พ.ศ. 2536	ศึกษาธิการอำเภอ อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก

สมรรถภาพในการนำของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 6

บทคัดย่อ

ของ

ถวิล ทวีวัน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2537

การวิจัยนี้มุ่งศึกษา และเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์
ในเขตการศึกษา 6 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพและการฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกลุ่มผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา
เจ้าหน้าที่ธุรการและเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ในเขตการศึกษา 6 จำนวน 66 อำเภอ ได้
กลุ่มตัวอย่าง 159 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ
สมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 ทั้ง 10 ด้าน คือ การมุ่งผลงาน
การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ
t-test แบบ Independent Group

การวิจัย สมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 ปรากฏว่า
ศึกษานิเทศก์มีสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามสมรรถภาพ
เป็นรายด้านปรากฏว่า การมุ่งผลงาน ความเอื้ออาทร การกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์
กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมเป็นสมรรถภาพที่มีอยู่ในระดับมาก และสมรรถภาพในการนำ
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และด้านอคติ
อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์
จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพการทำงานและการฝึกอบรม พบว่า ตัวแปร ดังกล่าวนี้อาจ
มีความสำคัญทำให้สมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01, .01 และ .05 ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา เพื่อการพัฒนาสมรรถภาพในการนำของศึกษานิเทศก์ให้กว้างขวาง

LEADERSHIP COMPETENCIES OF THE DISTRICT SUPERINTENDENTS
IN EDUCATIONAL REGIONS 6

AN ABSTRACT

BY

TAWIN TAVEEWAN

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Master
of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

February 1994

The purposes of this research were to study and to compare the leadership competencies of the district superintendents in Educational Regions 6, classified by education qualification, duration of working experience and administrative training. The samples consisted of 159 officers working in the office of the district superintendents. The major instrument used in this study was the questionnaire entitled "The Leadership Competencies of the District Superintendents." It contained 10 factors which were Production Orientation, Control of Work, Goal Setting, Problem Solving, Subordinate Relations, Bias, Consideration, Participation, Decision Centralization and Competence. Arithmetic mean standard deviation and the t-test were applied to analyze the data and to test the hypotheses.

It was found that the leadership competencies of the district superintendents in Educational Regions 6 were at moderate level. Considering by factor, it was found that the Production, Orientation, Consideration, Goal Setting, Subordinate Relations and Participation were high. Competence, Control of Work, Problem Solving, Decision Centralization and Bias were at moderate level.

To compare the leadership competencies of the district superintendents having different education qualification, duration of working experience and administrative training, it was found that these variables were significant to the leadership competencies. The leadership competencies of the superintendents having different educational qualification, duration of working experience and

administrative training were found statistically different at .01, .01 and .05 levels respectively.

Based on the findings, the researcher proposed various recommendations to improve the leadership competencies of the district superintendents to both Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education and the Institute for Educational Administrator Development.

7
7
7
7