

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเด่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งบุคคลที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยศึกษากรอบความคิด (Conceptual Framework) ดังนี้

- 1) การวางแผน
- 2) การประสานงาน
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การติดต่อสื่อสาร
- 5) มนุษยสัมพันธ์
- 6) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

วิธีการศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาโดยศึกษาลักษณะปฏิบัติการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาเอกสารหลักฐานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยยึดคู่มือการประเมินการบริหาร สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และมาตรฐานสำนักงานของสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539 นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการเข้าไปศึกษาภาคสนามที่สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอที่ผู้วิจัยเลือกเป็นสถานที่ศึกษา โดยให้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยอาศัยการสำรวจสภาพทั่วไปของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ การ สังเกต (Observation) การปฏิบัติงานของบุคลากร การสัมภาษณ์ที่เป็นทางการ (Structured Interview) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) โดยมีการวางแผน ให้อ่านหน้าก่อนออกปฏิบัติงาน มีการบันทึกเสียงและถ่ายภาพประกอบเพื่อช่วยความจำและเป็นหลักฐาน บางครั้งใช้บันทึกย่อ แล้วนำมาจัดทำบันทึกภาคสนาม (Field notes) แล้วตรวจสอบความ

ถูกต้องของข้อมูล โดยวิธีตรวจสอบแบบ Triangulation การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมแล้วทำการวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย เพื่อประมวลผลสร้างข้อสรุปเป็นสิ่งที่ค้นพบ (Findings) จากการศึกษาอาศัยการตีความหมายโดยผู้วิจัยเอง โดยขอคำแนะนำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ

ผลการศึกษสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1) ด้านการวางแผน

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานมีการบริหารงานเพื่อสนองนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีนโยบายให้หน่วยงานทุกระดับจัดทำแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งถือเป็นมาตรการสำคัญในการเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีหลักการและแนวปฏิบัติในการวางแผนพัฒนาการศึกษาตามกระบวนการและขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ดูได้จากรายชื่อคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ปีงบประมาณ 2540 มีหน้าที่ในการเตรียมการวางแผน เก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ แล้วนำมาวิเคราะห์ กำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ กำหนดกรอบแนวทางแก้ปัญหาและจุดเน้นที่จะพัฒนา จะเห็นได้จากการตัวอย่างการวิเคราะห์และสรุปปัญหาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ปีงบประมาณ 2540 คือ โรงเรียนในสังกัดมีจำนวนมากถึง 76 โรงเรียนพื้นที่บริเวณที่รับผิดชอบกว้างใหญ่ บุคลากรที่ไม่มีหน้าที่ในการนี้ติดตามผลมีจำนวนน้อย ทำให้การกำกับ ติดตามติดตามผลไม่ต่อเนื่อง และต่ำถึง (แผนปฏิบัติการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน, 2540)

ขั้นที่ 2 จัดทำแผนปฏิบัติการ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานได้อาศัยหลักในการจัดทำแผนให้เป็นไปตามกรอบและขั้นตอนกล่าวคือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย กำหนดมาตรการ กำหนดโครงสร้างของแผนงานและงบประมาณ ตลอดจนจัดทำรายละเอียดโครงการ หลังจากนั้นได้มีการจัดทำรูปเล่ม เพื่อเผยแพร่ให้แก่บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ บุคลากรในสำนักงาน โรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อให้ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออย่างชัดเจน

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีการจัดแผนได้สอดคล้องกับนโยบายระดับต่าง ๆ เช่น นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นโยบายสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ตลอดจนนโยบายสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ดังนี้

- 1) ทำสำนักงานให้เป็นปัจจุบันและทันสมัย
- 2) สร้างวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากรในสังกัด
- 3) ส่งเสริมให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินงานให้ได้มาตรฐาน
- 4) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนา

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานได้จัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว และสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ยกตัวอย่าง เช่น

โครงการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนครูผู้สอนในสังกัด ผู้รับผิดชอบโครงการได้แก่ นายสมิคร พรหมหาชัย ศึกษาพิเศษอำเภอหนองหาน วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านอื่น ๆ กิจกรรมของโครงการได้แก่ การดำเนินการอบรมสัมมนาครูบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายข้อที่ 2 และข้อที่ 4 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข หน้า 153-156)

โครงการนี้เทศบาลติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน 6 งานของโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน ผู้รับผิดชอบโครงการได้แก่ นายประยงค์ สุตเสนห์ ศึกษาพิเศษอำเภอหนองหาน และ นายไพโรจน์ หัตถประดิษฐ์ หัวหน้างานอาคารเจ้าหน้าที่ วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัดได้ตามมาตรฐานของโครงการหรือการปฏิบัติตามโครงการ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อออกปฏิบัติการ นี้เทศ ติดตาม ประเมินผลตามปฏิทินปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายข้อที่ 1 ข้อที่ 3 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข หน้า 157-159)

ขั้นที่ 3 การนำแผนไปปฏิบัติ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานมีมาตรการเพื่อให้มีการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ดูแล ติดตาม

ประเมินผล ตามคำสั่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ที่ 160/2539 เรื่องแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล กลุ่มโรงเรียน โรงเรียนในสังกัด ปีงบประมาณ 2540 และได้จัดทำปฏิทินกำหนดการในการออกปฏิบัติการนิเทศตามกลุ่มเป้าหมาย และกิจกรรมที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามประเมินผล สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีการติดตามประเมินผลทั้ง 3 ระยะคือ การประเมินผลก่อนดำเนินการประเมินผลระหว่างดำเนินการ และประเมินผลหลังดำเนินการ และยึดหลักการประเมินผลที่สำคัญดังนี้

- 1) มีการกำหนดงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ
- 2) กำหนดดัชนีตัวบ่งชี้ ความสำเร็จของแผน/โครงการ
- 3) จัดทำเครื่องมือประเมินผล
- 4) สรุปผล และรายงานผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากหลักการประเมินผลที่กล่าวข้างต้น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีการประเมินผล 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวางแผนประเมินผล ขั้นนี้ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผล และสร้างเครื่องมือสำหรับประเมิน ได้แก่ แบบสำรวจ แบบสอบถาม ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูล เป็นการลงมือปฏิบัติการประเมินผลตามวัตถุประสงค์ และเครื่องมือ และขั้นที่ 3 การใช้ข้อมูลได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ตีความและสรุปผล ยกตัวอย่าง เช่น การอบรมวินัย คุณธรรม จริยธรรม สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลการประเมินโดยการนำผลการทดสอบก่อนการอบรม และหลังการอบรม มาเปรียบเทียบ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข หน้า 164-165)

2) ด้านการประสานงาน

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ใช้หลักการประสานงาน 2 ลักษณะแรกคือ การประสานงานภายในสำนักงาน เช่น มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรไว้ อย่างชัดเจน โดยการจัดทำแผนภูมิการบริหารงานไว้ทุก ๆ งานควบคู่กับคำสั่งมอบหมายงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็นประจำทุกปี และแต่งตั้งหัวหน้างานเป็นตัวแทนของงานนั้น ๆ ช่วยในการดูแลแนะนำช่วยเหลือ และติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในงาน วิธีการในการตรวจตราดูแลแนะนำช่วยเหลือและติดตามผล ตั้งแต่ผลงานได้ปฏิบัติคือ การรายงานการ

ปฏิบัติงานต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แล้วนำมาสรุป ประเมินผล และหาวิธีการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขต่อไปที่ประชุม หัวหน้างาน และประชุมเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 167 ภาพที่ 1)

ลักษณะที่สองคือ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานได้มีการประสานงานกับโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่าง ๆ ในจังหวัดอุดรธานี และหน่วยงานอื่น ๆ วิธีการประสานงาน ลักษณะดังกล่าวที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ได้แก่ การใช้คณะกรรมการกลาง เพื่อให้คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นตัวแทนของแต่ละฝ่ายมาช่วยกันพิจารณาถ้อยแถลง ยกตัวอย่าง เช่น การพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีให้แก่โรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานจะแต่งตั้ง ประธานกลุ่มโรงเรียนเป็นคณะทำงานเพื่อเป็นตัวแทนในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อมูลและความเหมาะสม ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ขจัดความขัดแย้งตลอดจนช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และโรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 167 ภาพที่ 2)

3) ด้านการตัดสินใจ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีหลักและแนวทางในการตัดสินใจโดยอาศัย ข้อมูลและเหตุผลให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสดำเนินการตามความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตัวอย่าง เช่น กรณีที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะงานด้านงบประมาณ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีการดำเนินการจัดสรรงบประมาณให้แก่กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดโดยอาศัยหลักเกณฑ์วิธีการ และข้อมูลทางการศึกษาแทนเกณฑ์ในการจัดสรร และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณดังกล่าวให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ประกอบด้วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นประธาน ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นรองประธาน ประธานกลุ่มโรงเรียน หัวหน้างานในสำนักงานเป็นกรรมการ และหัวหน้างานบริหารทั่วไปเป็นกรรมการและเลขานุการ

งานนโยบายและงานที่ระบอบกฎหมาย ข้อบังคับกำหนดไว้ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยประสบการณ์ ข้อมูล เหตุผล และคำนึงถึงผลประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก สำหรับบุคลากรอื่นในสำนักงานไม่มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเองตามลัทธิแต่ใช้วิธี

การเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบผ่านหัวหน้างาน ผู้ช่วยหัวหน้าการประมง ศึกษาอำเภอ และหัวหน้าการประมงศึกษาอำเภอเป็นผู้วินิจฉัย และตัดสินใจสั่งการ โดยมีการอธิบายชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจต่อที่ประชุมประจำเดือน

4) ด้านการติดต่อสื่อสาร

สำนักงานการประมงศึกษาอำเภอหนองหาน มีภารกิจต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสำนักงาน จำเป็นจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการติดต่อสื่อสาร โดยใช้วิทยุสื่อสาร โทรศัพท์ เอกสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นสื่อในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารของสำนักงานการประมงศึกษาอำเภอหนองหาน โดยเฉพาะการติดต่อทางโทรศัพท์ สามารถติดต่อได้สะดวกรวดเร็ว เนื่องจากสำนักงานการประมงศึกษาอำเภอหนองหาน ได้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่งานบริหารทั่วไปคนหนึ่งที่มีความสามารถคล่องแคล่วและเหมาะสมสำหรับรับผิดชอบในการรับโทรศัพท์ และคอยติดต่อกับผู้รับสายโดยตรง ประกอบกับสำนักงานมีเครื่องรับโทรศัพท์ จำนวน 2 เครื่อง และได้มีการพ่วงสายและติดตั้งเครื่องพ่วงโทรศัพท์ประจำห้องปฏิบัติงานทุกงาน หากจะติดต่อประสานงานกับหัวหน้าการโดยตรง สามารถติดต่อไปมาหาสู่เลขประจำห้องหัวหน้าการได้ทันที

การติดต่อสื่อสารด้วยวิทยุสื่อสาร ศูนย์วิทยุสื่อสารสำนักงานการประมงศึกษาอำเภอหนองหาน เป็นลูกข่ายเพื่อติดต่อกับศูนย์แม่ข่ายประมงอุดรธานี และทำหน้าที่เป็นศูนย์แม่ข่ายในการติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนในสังกัด ทำให้การติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานการประมงศึกษาอำเภอกับโรงเรียน ตลอดจนสำนักงานการประมงศึกษาจังหวัดได้สะดวกรวดเร็ว และได้แต่งตั้งพนักงานวิทยุสื่อสารเฝ้าปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบในการรับส่งข่าวสารตามรายละเอียดในคำสั่งสำนักงานการประมงศึกษาอำเภอหนองหาน

เอกสารและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ สำนักงานการประมงศึกษาอำเภอหนองหาน ได้จัดทำโครงการจัดทำวารสารประชาสัมพันธ์ สำนักงานการประมงศึกษาอำเภอหนองหาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของหน่วยงานบุคลากร และใช้เป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการในสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบถึงผลการปฏิบัติงาน (ดูรายละเอียดได้ในภาคผนวก ข หน้า 160-163)

วิธีการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จะใช้ภาษาและ
ถ้อยคำที่เหมาะสมทั้ง 2 รูปแบบคือ แบบปากเปล่า (Oral Communication) และแบบลายลักษณ์
อักษร (Written Communication) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
สรุปหาข้อยุติด้วยการประชุม โดยยึดมั่นในหลักการประชุมว่าเป็นการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน และ
สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล (ดูในภาคผนวก ค หน้า 167 ภาพที่ 2)

5) ด้านมนุษยสัมพันธ์

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานยึดมั่นนโยบาย และให้ความสำคัญในการสร้าง
ความสัมพันธ์ จัดปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี และยึดมั่นว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการจูงใจ
ให้คนปฏิบัติงานร่วมกันและสมานสามัคคี ปลุกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ
หน่วยงาน ได้ร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำบุญตักบาตร การแข่งขันกีฬา และงาน
เลี้ยงสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวันปีใหม่ ขึ้นบ้านใหม่ วันเกิดหรือสังสรรค์
อาลาอาลัยเมื่อมีบุคลากรในสังกัดย้ายหรือเกษียณอายุ มีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร
เช่น การมอบวุฒิบัตร เกียรติบัตร ยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ผู้กระทำความประโชชน์ให้แก่ทางราชการ
โดยการเลื่อนและกำหนดปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น จัดสวัสดิการเพื่อบำบัดความเครียดแก่บุคลากร
โดยบริการสินค้าราคาถูก ทั้งระบบเงินสดและเงินผ่อน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า
167 ภาพที่ 3)

จากการจัดกิจกรรมดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน
มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ใช้วาจาสุภาพ ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะสังเกตได้จาก
การแสดงออกทางกาย ได้แก่ การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย กริยาท่าทางสุภาพอ่อนโยน
การแสดงออกทางวาจา ได้แก่ การใช้วาจาสุภาพ น้ำเสียงนุ่มนวล พูดอย่างมีเหตุผล
และสร้างสรรค์

การแสดงออกทางจิตใจและอารมณ์ มีความจริงใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีการระงับสติอารมณ์
ใจกว้าง แสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานและผู้มาติดต่อราชการ

6) ด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีการดำเนินการเกี่ยวกับด้านการกำกับ
ติดตาม และประเมินผล 2 ลักษณะคือ

(1) การกำกับติดตาม และประเมินผลภายในสำนักงาน จะมีหัวหน้างานแต่ละงานทั้ง 4 งานทำหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล แนะนำให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ภายในงานที่ตนรับผิดชอบ และมีการประเมินผลและสรุปรายงานต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สำหรับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ควบคุม กำกับ ดูแล แนะนำให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากร และจัดทำแผ่นทะเบียนควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานปีละ 2 ครั้ง ได้แก่ครั้งที่ 1 ประเมินภายในวันที่ 10 มกราคม และครั้งที่ 2 ภายในวันที่ 10 กรกฎาคม ของทุกปี และนำผลการประเมินผลเพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้แก่บุคลากรในสังกัด ตลอดจนนำมาสรุปหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในปีต่อไป

(2) การกำกับติดตาม และประเมินผล ภายนอกสำนักงาน ได้แก่ การกำกับติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัด ได้มีการจัดทำแผนนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ได้แต่งตั้งศึกษานิเทศก์อำเภอแบ่งเขตรับผิดชอบกลุ่มโรงเรียน โดยเฉลี่ยศึกษานิเทศก์คนหนึ่งต่อ 3 กลุ่มโรงเรียน โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอร่วมรับผิดชอบทุกกลุ่ม และออกปฏิบัติการร่วมตามที่เห็นสมควร และเหมาะสมทุกโอกาส (ดูในภาคผนวก ข หน้า 152)

การดำเนินการในด้านนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เนื่องจากบุคลากรที่รับผิดชอบมีจำนวนน้อย แต่โรงเรียนที่รับผิดชอบมีถึง 76 โรงเรียน มีพื้นที่บริเวณกว้างไกล จำนวนโรงเรียนส่วนมากมีระยะทางห่างไกลจากตัวสำนักงาน และหนทางลำบากต้องใช้เวลาในการเดินทางออกไปปฏิบัติการนิเทศตามโครงการ ประกอบกับศึกษานิเทศก์ไม่ได้รับการยอมรับจากข้าราชการครูในโรงเรียน เนื่องจากผู้ออกนิเทศส่วนมากมีระดับเงินเดือนต่ำกว่าระดับขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูในโรงเรียน จึงทำให้บุคลากรดังกล่าวขาดขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในการออกนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

การศึกษากิจการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่น การนิเทศสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี นอกจากมีการปฏิบัติงานตามกรอบ

แนวความคิดที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานมีปัจจัยพื้นฐานในการบริหารที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1) บุคลากร สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ประกอบด้วยผู้บริหารในสำนักงานคือ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จัดได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการริเริ่มนำจิตใจผู้ร่วมงานให้มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการประชุมจัดเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น การมาปฏิบัติราชการ หัวหน้าการจะปฏิบัติราชการก่อนเวลาราชการเป็นประจำ ยกเว้นวันที่มีการกิจจะต้องไม่ติดต่อดำรงการที่อื่น เป็นแบบอย่างในการแต่งกาย โดยการแต่งกายสุภาพ และตรงตามข้อตกลงที่ได้กำหนดร่วมกัน เช่น ในวันจันทร์แต่งชุดปฏิบัติราชการ วันอังคารแต่งสุภาพ วันพุธชุดพื้นเมือง วันพฤหัสบดีชุดสุภาพ และวันศุกร์ชุดฟอร์มของสำนักงาน เป็นผู้นำในการติดต่อสื่อสารจะใช้คำพูดหรือวาจาที่สุภาพอ่อนโยนในข้อคิดแก่ผู้ร่วมงาน พุดจายกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในที่เปิดเผยและจริงใจ แต่จะว่ากล่าวตักเตือนผู้กระทำความผิดในที่วิหฐาน เป็นผู้ยึดมั่นในพรหมวิหารธรรม 4 ประการได้แก่ เมตตา กรุณา คือ มีเมตตาริจิต รักใคร่ปรารถนาดีตลอดจนมีความเอ็นดูสงสารต่อผู้ร่วมงาน เช่น จะคอยแนะนำช่วยเหลือให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มุทิตา คือ การแสดงความรู้สึกยินดีต่อผู้ประสบผลสำเร็จ เช่น จะมีการส่งบัตรอวยพรหรือบางโอกาสจะไปอวยพรด้วยตนเองแก่ผู้ร่วมงานที่มีความโชคดี ไม่ว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น อวยพรวันเกิด ขึ้นบ้านใหม่ เป็นต้น อุเบกขา คือ เป็นผู้วางตนเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด หรือไม่ตำหนิโน่นทาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่จะไกล่เกลี่ยประนีประนอม เช่น การจัดกิจกรรม ส่งเสริมความรักความสามัคคี โดยการจัดทัศนศึกษาพาบุคลากรในสำนักงานและโรงเรียนไปทัศนศึกษาเป็นประจำทุกปี จัดกิจกรรมแข่งขันกีฬา เป็นต้น (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 167 ภาพที่ 4)

บุคลากรในสำนักงานเป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ชักตกลองร่วมกันในการพัฒนาสำนักงาน โดยทุกวันศุกร์มาดบ่าบเวลา 15.30 น. บุคลากรทุกคนในสำนักงานจะต้องช่วยกันทำความสะอาดที่ตูดทั้งอาคาร บริเวณสำนักงานที่มีบรรยากาศที่น่ายกย่อง ด้านมนุษยสัมพันธ์บุคลากรในสำนักงานมีความสนิทสนมเป็นกันเอง มีวาจาสุภาพต่อผู้มาติดต่อราชการ และให้การต้อนรับเป็นอย่างดี เช่น จัดน้ำดื่มที่พนักงานต้อนรับมาปฏิบัติราชการ บุคลากรส่วนมากจะมาปฏิบัติราชการได้ทันเวลากำหนด ทำให้สามารถบริการข้าราชการครูที่มาติดต่อราชการได้ทั่วถึงกัน ดูได้จากตัวอย่างบัญชีลงเวลาปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้าง และสิ่งสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของสำนักงานคือ บุคลากรในสำนักงานมีความสามัคคีอันดีต่อกัน จะเห็น

ได้จากการจัดงานวันประถมศึกษาแห่งชาติ ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน ทุกคนร่วมมือร่วมใจมีการวางแผนการเตรียมการที่ดี มอบหมายงานให้ผู้ที่มีความชำนาญด้านต่าง ๆ ได้ อย่างเหมาะสม ที่สำคัญจากการสังเกต แม้ว่าบางคนไม่ได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานฝ่ายสถานที่ หรือ ฝ่ายอื่น ๆ แต่เพื่อต้องการให้การเตรียมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีความพร้อมทุกคนก็จะ ช่วยกันโดยไม่เกี่ยงงาน ส่งผลการดำเนินงานวันประถมศึกษาแห่งชาติบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และเรียบร้อยด้วยดี (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 167 ภาพที่ 5)

2) เงิน เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ไม่ว่าสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ส่วนมากจะไม่ได้รับงบประมาณจากทางราชการในการพัฒนา แต่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หนองหานเป็นเขตอำเภอที่มีนักการเมืองไม่ว่าระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ได้เห็นความสำคัญต่อการ พัฒนาศึกษาแต่ละปีจะได้รับงบประมาณ โดยการสนับสนุนของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในเขตเลือกตั้ง จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาการศึกษาให้แก่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานเป็นประจำ ทุกปี ทำให้สำนักงานมีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนา โดยเฉพาะงบประมาณด้านการก่อสร้าง อาคารสถานที่ โดยเฉพาะอาคารสำนักงานทำให้มีอาคารสถานที่เพียงพอ และเหมาะสม (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 167 ภาพที่ 6)

3) การจัดการ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานมีการจัดการที่ดี ยึดหลักการ หมี่ส่วนร่วมในการบริหาร เริ่มตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ ตลอดจนการกำกับติดตามและประเมินผล ตลอดจนมีการปฏิบัติงานในสำนักงานโดยยึดแบบประเพณีการบริหารสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ และเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

4) วัสดุอุปกรณ์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีวัสดุครุภัณฑ์ และสิ่ง อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่อง ถ่ายเอกสาร กล้องถ่ายภาพวิดีโอ โทรทัศน์ แอร์ พัดลม โทรทัศน์ วิทยุสื่อสาร เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในสำนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และยึดแบบประเพณีการบริหารสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และเกณฑ์มาตรฐาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ส่งผลให้การบริหารของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานมีประสิทธิภาพ (ดูรายละเอียด ในภาคผนวก ค หน้า 167 ภาพที่ 7)

6.2 การอภิปรายผล

การศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่น กรณีศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน จังหวัดอุดรธานี มีประเด็นนำมาอภิปรายดังนี้

1) **ด้านการวางแผน** จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอได้มีการวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ทำให้เกิดความร่วมมือและประสานงานภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน โดยยึดหลักและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนอย่างชัดเจน และมีการนำแผนที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติได้ตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยภักดิ์ (2539) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการวางแผนคือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องแผนแก่บรรดาผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จะช่วยให้แผนได้รับการสนับสนุนร่วมมือ และช่วยเหลือให้การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน และการควบคุมแผนเป็นไปโดยเรียบร้อย และเป็นผลดีได้ การวางแผนบางเรื่องจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานตามแผน จึงควรหาวิธีการขอความร่วมมือและทำความเข้าใจในบรรดาผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย

2) **ด้านการประสานงาน** ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีการประสานงานโดยการประชุมปรึกษาหารือคณะกรรมการที่รับผิดชอบก่อนการดำเนินงาน และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน รู้ทิศทางในการดำเนินงาน สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยอาศัยทีมงานหรือกระบวนการกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านดังนี้

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยภักดิ์ (2539) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการประสานงานที่ควรคำนึงคือ การประสานงานต้องมีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ให้ชัดเจน และประสานงานโดยใช้คณะกรรมการ และ ประยูร อาษานาม (2538) กล่าวว่า การประสานงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องใช้เทคนิคในการประสานงานคือ จัดระบบสายงานที่เหมาะสม กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการปฏิบัติงานให้สมาชิกในหน่วยงานยอมรับ จะทำให้ทุกคนปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน

3) **ด้านการตัดสินใจ** จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอใช้ข้อมูลและเหตุผลประกอบในการตัดสินใจ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของทางราชการ เปิดโอกาสให้บุคลากรในสำนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจสำหรับงานนโยบายที่ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับกำหนดไว้ ผู้บริหารสำนักงานจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลและผลประโยชน์ของสำนักงานเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศ Vrom และ Yetton (อ้างถึงใน สำมัญศึกษา, 2537) การตัดสินใจต้องคำนึงและอาศัยส่วนประกอบผู้บริหารทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่และหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชา ควบคู่ไปปรึกษากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดความสอดคล้องกับผู้บริหาร และดำเนินการตัดสินใจ แม้จะไม่ใช่การตัดสินใจของตนเองก็ตาม สอดคล้องกับแนวคิดของ นายเวช มงคล และคณะ (2523) ได้กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจซึ่งการเป็นภารกิจสำคัญของหัวหน้าองค์กรไม่ว่าจะเป็นนักบริหารธุรกิจ นักบริหารการศึกษาจะต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องการตัดสินใจ

4) **ด้านการติดต่อสื่อสาร** จากผลการวิจัย พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการติดต่อสื่อสาร บุคลากรในสำนักงานมีความสามารถในการเป็นประธานในที่ประชุม และสามารถแสดงความคิดเห็นในการประชุมอย่างมีเหตุผลตามวิถีประชาธิปไตย และให้ความสำคัญของการประชุมเป็นการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน และสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรในสำนักงาน และบุคลากรอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน และมีการเลือกรูปแบบการประชุมที่เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม และสถานการณ์ปัจจุบันให้เทคนิคในการประชุมให้ผู้ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์และทำให้การประชุมบรรลุวัตถุประสงค์ยิ่งขึ้น เพราะการประชุมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ขึ้นหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้ที่ประชุมเป็นสำคัญ และมีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบปากเปล่า และแบบลายลักษณ์อักษร

5) **ด้านมนุษยสัมพันธ์** ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยบุคลากรในสำนักงานมีความสนิทสนมเป็นกันเอง ใช้วาจาสุภาพ แสดงความยินดี พยายามให้เกียรติ ผลประโยชน์ส่วนรวม แก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติงาน โดยวิธีประนีประนอม มีการประชุมชี้แจงปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ยึดหลักกรรมทางพุทธศาสนาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ บุรีชัย จงกลณี (2528) กล่าวว่า หลักกรรมทั้งหลายในพระพุทธศาสนาย่อมมีประโยชน์ต่อการปกครองแทบทั้งสิ้น การยึดถือ

หลักธรรมของศาสนา เป็นหลักปฏิบัติงานย่อมมีส่วนเสริมสร้างอำนาจในการครองใจคน ยึดหลักการว่ามนุษยสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานร่วมกัน และสมานสามัคคี โดยพยายามที่จะเข้าใจถึงคุณค่าของคนทุกคน ยอมรับในความเป็นมนุษย์ด้วยกัน เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี ยังเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน

6) **ด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล** จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีการปฏิบัติงานด้านกำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน โดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ ประกอบในการวางแผน มีการประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติและกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานให้บุคลากรในสำนักงาน และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดดำเนินงานในด้านกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ สรุปปัญหาและพบว่า

การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ของบุคลากรในสำนักงานสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และตามขั้นตอน เพราะว่าสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและกำหนดหน้าที่ในด้านนี้ไว้ชัดเจน โดยให้หัวหน้างานแต่ละงานเป็นผู้รับผิดชอบกำกับ ติดตาม และประเมินผลภายในงานของตนเอง และมีผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทั้ง 4 งาน รายงานหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ส่งผลให้การดำเนินการในด้านนี้บรรลุผลตามเป้าหมาย

การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานโรงเรียนในสังกัดไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนและกฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน เพราะว่า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีจำนวนโรงเรียนในสังกัดมาก ระยะทางไกล การคมนาคมไม่สะดวกใช้เวลาในการเดินทางเป็นเวลานาน บุคลากรที่รับผิดชอบมีจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ประกอบกับขณะที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีภารกิจจำเป็นเร่งด่วน ไม่สามารถออกปฏิบัติการร่วมกับคณะกรรมการประเมินผลหรือศึกษานิเทศก์ การดำเนินการในส่วนนี้ต้องระงับไม่สามารถดำเนินการตามกฎเกณฑ์ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ขาดความเข้าใจและศรัทธาต่อบุคลากรดังกล่าว ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านนี้ ประกอบกับบุคลากรที่รับผิดชอบด้านนี้โดยตรง ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และศึกษานิเทศก์มีภารกิจที่รับผิดชอบและจะต้องพัฒนาความรู้

ทักษะอยู่เสมอ จึงมีบทบาทในการดำเนินการด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันชัย อยู่สำแดงกิจ (2538) พฤติกรรมการบริหารด้านการควบคุม กำกับ และประเมินผลอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ต่างจากด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับ "มาก" และ "มากที่สุด" และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญดี กิมาคม (2523) ปัญหาการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับสูงสุด

จากการศึกษาเจาะลึก นอกจากกรอบความคิด 6 ด้านดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีปัจจัยหลายประการที่เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

บุคลากรในสำนักงาน โดยเฉพาะผู้บริหารสำนักงานคือ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้บริหารที่มีเทคนิควิธีการจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยดี เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต แสดงความรัก ความเมตตา และปรารถนาดี เอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี อาทิเช่น การแสดงออกทางกาย ได้แก่ มีการแต่งกายสุภาพ ท่าทางสง่าภูมิฐาน แสดงออกทางวาจา ได้แก่ มีการพูดจาสุภาพอ่อนโยน ยกย่องชมเชยแก่ผู้ทำงาน ประสิทธิภาพสำเร็จ และสามารถเลือกสถานที่และโอกาสที่เหมาะสมสำหรับดำเนินการได้ ผู้กระทำความผิด หรือประพฤติดังกล่าวไม่เหมาะสม และการแสดงออกทางด้านอารมณ์ และจิตใจ ได้แก่ แสดงออกด้วยอารมณ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความรักความเมตตาต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีสภาพพื้นที่บริเวณ ตลอดจนอาคารสำนักงานเพียงพอ จัดได้เป็นสัดส่วน บรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสำนักงานจัดได้ร่มรื่นน่าอยู่ มีเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานเพียงพอ ความผูกพัน และการทำงานประสานงานระหว่างงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานมีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกลมเกลียว ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือซึ่งกันและกัน ทำให้การปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน สามารถดำเนินการเป็นไปตามระบบและขั้นตอนของทางราชการ

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้บุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน มีขวัญกำลังใจตลอดจนมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานมีความสมานสามัคคีร่วมมือร่วมใจ บุคลากรมีความรับผิดชอบเต็มที่ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ประสิทธิผลสำเร็จ ดังนั้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหาน

ทั้ง 4 งานจึงสามารถปฏิบัติได้ตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และตามแบบแผนการบริหาร สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และมีการปฏิบัติงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหานมีผลการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่ 1 ของจังหวัดอุดรธานี และเขตการศึกษา 9 และได้รับคัดเลือกให้เป็นสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่น ประจำปี 2539

6.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยการนำวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมีข้อจำกัดคือ เป็นการศึกษาเพียงสนามใดสนามหนึ่ง จึงไม่อาจสรุปรวมผล ถึงสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออื่นทั้งหมด แต่อาจใช้กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่มี ขนาดเดียวกัน มีสถานแวดล้อมและปัจจัยอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน เช่น จำนวนบุคลากรในสำนักงาน จำนวนโรงเรียนในสังกัด แต่การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่ทำให้เห็นสภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างแท้จริง และชัดเจน ละเอียดลึกซึ้งเป็นรูปธรรม ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำข้อค้นพบ และปัญหาที่พบ เป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

6.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

1) ด้านการวางแผน

- (1) ควรมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผน
- (2) หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ควรจะมีการกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน และต่อเนื่องเพื่อให้หน่วยงานในระดับปฏิบัติสามารถกำหนดนโยบายของตนเองให้สอดคล้อง และมีทิศทางที่แน่นอนในการวางแผนการปฏิบัติงาน
- (3) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน
- (4) ควรมีการจัดทำแผนภาพรับ และนิเทศการปฏิบัติงานและดำเนินการแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2) ด้านการประสานงาน

- (1) ควรมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงานโดยตรง
- (2) ควรมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่มอบหมายทุกระยะ ทุกขั้นตอน
- (3) ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และประชุม

ชี้แจงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ เข้าใจในนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

3) ด้านการตัดสินใจ

- (1) ผู้บริหารควรมีความเด็ดขาดและรับผิดชอบในการตัดสินใจ
- (2) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในบางโอกาสเพื่อเป็น

การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

4) ด้านการติดต่อสื่อสาร

- (1) ควรใช้คำพูดที่เหมาะสมในการดำเนิน การมี การยกย่องชมเชยและอดทนในการรับฟังความเห็นและคำชี้แจงของผู้ร่วมงาน
- (2) ผู้บริหารควรมีทักษะการเป็นผู้นำในการดำเนินการประชุม และเป็นสมาชิกที่ดีในการประชุม
- (3) ควรใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการประชุม โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประชุม

5) ด้านมนุษยสัมพันธ์

- (1) ควรมีใจเป็นกลางไม่ลำเอียง ยกย่องให้เกียรติและให้ความสำคัญแก่เพื่อนร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน
- (2) ยึดมั่นในหลักคุณธรรมในการดำรงชีวิตประจำวัน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน
- (3) ควรมีการใกล้ชิดเกลี่ยประนีประนอมหรือระงับความขัดแย้งด้วยสันติวิธี

6) ด้านอาชีพ ติดตาม และประเมินผล

- (1) ควรมีการกำหนดแผนการกำกับ ติดตามและประเมินผลไว้ชัดเจน และดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง
- (2) ควรมีการจัดทำรายงานผลการประเมินผลงานที่มีคุณภาพ
- (3) ควรมีการนำข้อมูลมาประกอบการประเมินผลงาน

นอกจากข้อเสนอข้างต้น สิ่งที่สำคัญทำให้การบริหารและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีหน้าที่โดยตรงต่อการบริหารควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญที่ผู้วิจัย เสนอแนะเพิ่มเติมคือ คำนึงและยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร วางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ และยึดตามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ให้ความสำคัญต่อการประสานงาน โดยการประชุมปรึกษาหารือในรูปแบบกรรมการ ที่แจ้งนโยบาย วัตถุประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ตรงกัน เลือกใช้ทักษะที่เหมาะสม เช่น ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร โดยเฉพาะผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี วางตัวเป็นกลาง ลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคลากรในสำนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวินิจฉัยและตัดสินใจรวดเร็วและเด็ดขาด และให้ความสำคัญในด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล และควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง หากมีปัญหาและอุปสรรคควรมีการวางแผนแก้ปัญหาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบโดยตรงในด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล จะต้องพัฒนาตนเองและมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการระดมการกลุ่ม ทักษะในการบริหารบุคคล ทักษะในการประเมินผล การนิเทศติดตามผลจะต้องยึดผลของการนิเทศเป็นหลัก ได้แก่ การนิเทศเพื่อแก้ไข้ปัญหาเพื่อป้องกันปัญหา ตลอดจนเพื่อก่อและสร้างสรรค์ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดมาตรฐาน มีการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างจริงจัง

6.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

- 1) ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการปฏิบัติงานในแต่ละด้านในอันที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- 2) ควรทำการศึกษาในเรื่องเดียวกันนี้ในท้องถิ่นอื่น ๆ และมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานประมงศึกษาถิ่นในขณะเดียวกัน