

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งการนำเสนอวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

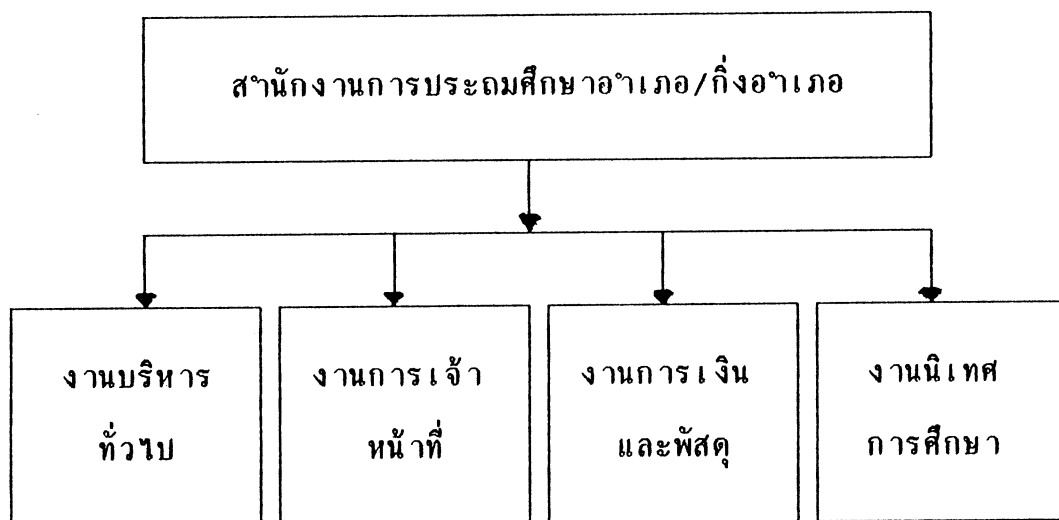
- 2.1 โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.3 การประเมินผล
- 2.4 บทบาทหน้าที่
- 2.5 การให้บริการ
- 2.6 การประสานงาน
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

โครงสร้างการแบ่งงานตามภารกิจหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แบ่งงานภายนอกออกเป็น 4 งานคือ

- 2.1.1 งานบริหารทั่วไป
- 2.1.2 งานการเจ้าหน้าที่
- 2.1.3 งานการเงินและพัสดุ
- 2.1.4 งานนิเทศการศึกษา



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

2.1.1 งานบริหารทั่วไป

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- ควบคุมอาคารสถานที่ จัดเวรยามรักษาความปลอดภัย ดูแลเก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมยานพาหนะ การควบคุมการลงเวลาปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง
- งานธุรการ รับ-ส่ง หนังสือ เก็บรวบรวมหนังสือราชการทุกประเภท การยืม และการทำลายหนังสือ จัดพิมพ์ ใ้รเนียบ จัดทำ และสำเนาหนังสือราชการ คำสั่ง ประกาศ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ
- การเลือกตั้งคณะกรรมการระดับต่าง ๆ การจัดประชุม สรุปรายงานการประชุม และประสานงานเกี่ยวกับโครงการพิเศษกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การประถมศึกษา
- การรวบรวม ติดตามความเคลื่อนไหวข่าวประถมศึกษา จากการสื่อสารทุกชนิด และจัดทำเอกสาร เพื่อการเผยแพร่และอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาติดต่อ

- - จัดสวัสดิการ ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างในสังกัด นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้

- - จัดทำแผนงาน/โครงการ/งบประมาณ การควบคุมติดตามประเมินผล การใช้งบประมาณ รวมทั้งการจัดทำข้อมูลและสถิติ เพื่อขอจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการศึกษาในเขตอำเภอ

- - งานพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเด็กเข้าเรียน การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การย้ายและจำหน่ายนักเรียน การจัดตั้ง การรวม การเลิกล้ม การตั้งชื่อ และการเปลี่ยนแปลงชื่อโรงเรียนประถมศึกษา

- - งานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ปฏิบัติงานในส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการศึกษา ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

- - งานอื่น ๆ ซึ่งมีได้อยู่ในความรับผิดชอบของงานใด ๆ เช่นงานโครงการพิเศษตามนโยบาย

2.1.2 งานการเจ้าหน้าที่

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- - การวางแผนบุคลากร การศึกษาวิเคราะห์ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน การจัดทำกรอบอัตรากำลัง การกระจายอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

- - การสรรหาและแต่งตั้งโดยการเสนอเรื่องไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพื่อพิจารณาดำเนินการ การบรรจุ การทดลองปฏิบัติราชการ การย้าย การโอน การแต่งตั้ง การรักษาการในตำแหน่ง การออกจากราชการ การเกษียณอายุราชการ

- - การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริม โดยการฝึกอบรมประชุมสัมมนา การลาศึกษาต่อ การปรับวุฒิปรับตำแหน่ง การขอใช้วุฒิ
- การจัดทำบัญชีถือจ่าย การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับเงินเดือน และการปรับเงินเดือนให้ได้รับตามวุฒิ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- การเสนอเรื่องเพื่อขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงทะเบียนประวัติ การขอจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การให้ข้าราชการครูระดับกลางเข้ารับราชการทหาร การขอยกเว้นเข้ารับราชการทหาร ควบคุมการลาของผู้บริหาร การลาทุกประเภทของข้าราชการและลูกจ้าง การขอพระราชทานเพลิงศพ
- งานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ
- งานวินัย และการรักษาวินัยของข้าราชการ และลูกจ้าง การให้ความรู้ และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัย และจรรยาบรรณแก่ข้าราชการครูและลูกจ้าง การร้องเรียนร้องทุกข์ การสืบสวนสอบสวนการลงโทษ การอุทธรณ์

2.1.3 งานการเงินและพัสดุ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- เสนอการเบิกจ่ายงบประมาณทุกประเภททุกหมวด จัดทำรายละเอียดการหักเงินทุน(ถ้ามี)ก่อนจ่าย การเก็บรักษาเงิน การจัดส่งเงินรายได้แผ่นดิน
- จัดทำบัญชีทะเบียนเบิกจ่ายเงินทุกประเภท จัดทำทะเบียนหักภาษี ณ ที่จ่าย ตรวจเอกสารรับ-จ่ายเงินประจำวัน จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เพื่อตรวจสอบได้ตลอดเวลา และเสนอข้อมูลจัดทำงบประมาณประจำปี
- จัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง โดยวิธีต่าง ๆ ตามระเบียบ

สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมภายใน
 อานาจวงเงินที่กำหนด จัดทำทะเบียนควบคุมการ รับ-จ่าย พัสดุครุภัณฑ์แก่กลุ่ม
 โรงเรียน, โรงเรียน รายงานการใช้พัสดุครุภัณฑ์ประจำปี และการจำหน่าย
 ครุภัณฑ์

- ให้ความรู้เกี่ยวกับการเงินและพัสดุ แก่โรงเรียน ตรวจสอบควบคุม
 การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินและพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบ

- จัดทำแผนการจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้วและติดตามแผน
 การใช้เงินตามงวดเงินงบประมาณ รายงานการใช้งบประมาณ ตามแผนงาน
 และโครงการ

2.1.4 งานนิเทศการศึกษา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- งานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ดำเนินการ
 ในส่วนที่เกี่ยวกับ การวางแผนการนิเทศ การให้คำปรึกษา สาธิตและแนะนำ
 ดำเนินการพัฒนาคูณภาพการศึกษา

- งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการ
 รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน
 เทคนิคและวิธีใหม่ทางการศึกษา รวบรวมเผยแพร่งานวิจัย ผลิตเอกสารและ
 รายงานทางวิชาการ

- งานพัฒนาการนิเทศและส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน เกี่ยวกับ
 การพัฒนารูปแบบ และวิธีการนิเทศให้เหมาะสม สนับสนุน แนะนำ ส่งเสริม
 การนิเทศภายในโรงเรียน

- การวางแผนด้านวิชาการ การจัดทำโครงการพัฒนาคูณภาพการศึกษา
 การดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนการสอน การนิเทศติดตาม และการ
 รายงานผลการดำเนินงานควบคุมมาตรฐานโรงเรียนและวิชาการ

- - งานบริการทางการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวมเผยแพร่นวัตกรรมและเทคโนโลยี สนับสนุนงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียน ให้บริการด้านวิชาการแก่โรงเรียน รวมทั้งประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด

- - การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรเอกชนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา จัดหาและรวบรวมเอกสาร คู่มือครู ตำราเรียน รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนให้กับโรงเรียน

- - งานนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตามแผน

2.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารการศึกษา บังคับบัญชา ควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

โดยที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น หน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในฐานะผู้รับผิดชอบ การดำเนินการจัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ จึงเป็นไปตามลักษณะงานที่ปรากฏ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (สมยศ มีเทศน์, 2534)

- 1) บังคับบัญชา และควบคุมดูแล โดยทั่วไป ในงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานจัดการศึกษาทุกระดับในความรับผิดชอบ การวางแผนงานและโครงการ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การบริหารงาน

การเงินและพัสดุ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศ การศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น

2) รับผิดชอบ การจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของ โรงเรียนในสังกัด การบังคับบัญชาและดูแลข้าราชการและลูกจ้างในสถานศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับ งานวิชาการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

3) เป็นเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งต้อง รับผิดชอบการดำเนินงาน ตั้งแต่การเตรียมการประชุม คือการจัดทำวาระการประชุม ประสานงานกับกรรมการ การเตรียมสถานที่ประชุม และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการประชุม การเสนอเรื่องและข้อมูลให้กรรมการ การบันทึกการประชุม การทำรายงานการประชุม และการดำเนินการตามมติของ คณะกรรมการ

4) ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานอื่นภายในอำเภอหรือจังหวัด ตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติงาน ตามที่กฎหมายอื่นกำหนด

5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้นำข้าราชการ ในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือ องค์การใด ๆ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวของหน่วยงานมากที่สุดคือ "ผู้นำ" ของหน่วยงานนั้น ผู้นำจะเป็น ตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของบุคคลในองค์การนั้น โดยเฉพาะใน ส่วนที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถและ คุณสมบัติของผู้นำ มีส่วนสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ

ที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงาน ในองค์กร หรือหน่วยงาน นั้น ๆ เป็นอย่างดี (ประพัฒน์ สุภาสอน, 2533)

สมบอง เพียนอก (2532) ให้ความสำคัญของผู้ว่า ในการบริหาร นั้น ไม่ว่าองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็ก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน มักจะขึ้นอยู่กับบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่หรือรับตำแหน่งผู้บริหาร และรู้จักใช้คน ให้ถูก เลือกคนมาแต่งตั้งให้สมกับตำแหน่ง

พระพุทธเจ้า ได้ให้เื่อวาทถึงความสำคัญของ "ผู้นำ" ว่า เปรียบ เเสมือนฝูงวัวยข้ามแม่น้ำ ถ้าโรคที่เป็นจ่าฝูงนำฝูงไปตรง โรคที่เป็นบริวาร ทั้งหมดก็ยอมว่ายตรงไปตาม เื่อวาทดังกล่าวสามารถนำมาเปรียบเทียบกับ การ ปฏิบัติของมนุษย์ได้

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความหมายของ "ผู้นำ" ว่า หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับ ให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ กลุ่ม ไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือบุคคลผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำคนอื่นทำงาน

โดยทั่วไปแล้วคนมักจะเข้าใจว่า ผู้นำ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานนั้นมีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้ แต่ที่จริงแล้ว ผู้นำไม่ใช่หัวหน้างาน และ หัวหน้างานก็ไม่ใช่ผู้นำเสมอไป อย่างไรก็ตามจะเห็นว่า หัวหน้างานนั้น เป็นการบอกตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของเขาเท่านั้น การที่จะเป็นหัวหน้างานที่ดี นอกจากจะรับผิดชอบต่อหน้าที่แล้ว จำเป็นต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี อยู่ด้วยเสมอ

วิจิตร ศรีสอาน (2529) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา เป็น บุคคลสำคัญ ที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ

1) ภูมิรู้ ได้แก่ ความเป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

การศึกษา มีความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษา มาพอสมควร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่

2) ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ

3) ภูมิฐาน ได้แก่ ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพอันเหมาะสม น่าเชื่อถือ มีสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมไทย

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2529) กล่าวว่า การเป็นหัวหน้าคน ก็คือ การใช้หลักของมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงให้ผู้ร่วมงาน เห็นด้วยกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายในการทำงาน

2) จัดให้มีสื่อสารานองค์การ เปิดโอกาสให้สมาชิกในหน่วยงาน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้มีความเสมอภาคแก่สมาชิกในองค์การ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

4) ใช้อำนาจที่แน่นอน ในการเลื่อนตำแหน่ง และการให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5) ใช้นโยบายในการปกครองบังคับบัญชาคน ดิขมอย่างมีเทคนิค ไม่ประจานให้เกิดความน้อยใจ และมีความคงเส้นคงวาในการปกครองคน

6) ให้ความสำคัญในการกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน คำนึงถึงความก้าวหน้า ของบุคลากรในหน่วยงาน

7) ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือทั้งงานในหน้าที่ และเป็นที่พึ่งได้เมื่อมีปัญหาส่วนตัว

บรรจง ชูสกุลชาติ (2524) กล่าวว่า ภารกิจของผู้นำที่ดี ต้องทำให้เกิดความเลื่อมใส และรักษาการที่จะเป็นผู้นำที่ดี อันมีภารกิจที่สำคัญ 3 ประการคือ

• รู้จักคน

รู้จักงาน

รู้จักท้องที่

ก. รู้จักคน

“คน” ในที่นี้หมายถึง ฝ่ายข้าราชการ ที่นำบริการไปสู่ฝ่ายที่รับบริการ จากทางราชการ โดยทั่ว ๆ ไป เราต้องเล็งถึงความประพัตเป็นสำคัญ คือ ต้องรู้ว่าข้าราชการส่วนใหญ่ เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยสงบมีศีลธรรมอันดี หรือชอบ ประพัตตัวไม่ดี หากส่วนใหญ่ เอาใจใส่ขยันขันแข็งในการทำงานอยู่แล้ว ต้อง บำรุงส่งเสริม เพื่อให้การประกอบกิจกรรมของเขามีความสะดวกยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ หากปรากฏว่ามีบางส่วนประพัตในทางชั่ว ก็จะต้องเสาะหามูลเหตุ เพื่อจัดการ แก้ไข หรือคอยสอดส่องดูแล อย่าให้สร้างความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น

สำหรับข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน ก็จะมีผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้ บังคับบัญชาและเพื่อนข้าราชการในระดับเท่ากัน จะต้องประสานงานการติดต่อ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ต้องศึกษาหรือสังเกตให้รู้ถึง ความสามารถในการปฏิบัติของข้าราชการ ความประพัต อุปนิสัย และความคิดจิตใจของคน ความจริงบุคคลทั่วไป มัก บกพร่อง ไม่เหมาะสมอยู่บ้างคนละอย่างสองอย่าง และบ้างก็กระทำไปโดยรู้สึก ตัวและกลัวโทษ แต่บ้างก็กระทำไปโดยไม่รู้สีกตัวและไม่คิดว่าจะเป็นโทษ ดังนั้น ถ้าได้มีการแนะนำตักเตือน ก็เป็นเรื่องที่แก้ไขได้ไม่ยาก หากเพื่อนฝูงหรือผู้ บังคับบัญชา ไม่ใส่ใจแนะนำตักเตือน ผู้ประพัตผิดคิดว่ามีใจเสียเรื่องเสียหาย การ ก็จะกลายเป็นเรื่องใหญ่ที่ยากจะแก้ไขได้ ทำให้เสียผู้เสียคนไป ผู้บังคับบัญชา ต้องระลึกละเสมอว่า เมื่อคนในบังคับบัญชาของตนเสียคนไปแล้ว ย่อมเป็นความ บกพร่องของตนด้วย เพราะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

อุปนิสัยคนย่อมมีต่างกัน บางคนชอบงานสำนักงาน บางคนชอบงานชุมชน บางคนชอบงานอื่นไม่ชอบงานนี้ บางคนถนัดทำอื่นไม่ถนัดทำนี้ บางคนชอบบ้ำ หยอแล้วจะทำงานอย่างไม่มีลิมหูลิมตา บางคนไม่ชอบบยแต่กลับชอบคอยสะกิดเตือน มิฉะนั้นก็ไม่อยากทำงานบางคนใจน้อย ต้องปล่อยยให้เขาทำไปตามลำพัง เมื่อได้

มอบหมายการงานให้เขาแล้วไปสะกิดเตือนเข้าจะเกิดน้อยใจเอาทีเดียว ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องเรียน หรืออนุโลมปฏิบัติให้ต้องด้วยอุปนิสัย งานก็จะดี การบังคับบัญชาก็จะราบรื่นด้วย

ความคิดจิตใจ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งของคน แม้จะสมบูรณ์แล้วในคุณสมบัติอื่น ๆ แต่หากจิตใจหย่อนสมรรถภาพ เช่นไม่มีความตั้งใจจริงหรือบุคคลจิตใจโรเล ไม่มั่นคง ขาดความมานะอดทน ใจไม่สู้ ความคิดนี้ถ้ามีขึ้น ก็ย่อมจะหวังเอาดีในการงานยาก บุคคลเช่นนี้ต้องพุดด้วยเหตุผลให้เข้าใจ ต้องว่ากันให้เด็ดขาด ถ้าเกิดความสำนึกได้ กำลังใจก็จะเกิดขึ้น แต่ถ้าแก้ไขไม่ได้จนถึงที่สุดแล้ว บุคคลเช่นนี้กล่าวได้ว่า ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ดีได้ และไม่มีหนทางที่จะทำความเจริญให้แก่ตนเองได้ นอกจากจะต้องเปลี่ยนงานใหม่ เปลี่ยนวิถีทางใหม่ นั้นแหละจึงจะเอาตัวรอดได้

ข. รู้จักงาน

ในที่นี้หมายถึงว่า เมื่อคนรับตำแหน่งหน้าที่อย่างใดแล้ว ก็ควรศึกษาให้รู้ถึงงานในความรับผิดชอบของตน งานใดมีความสำคัญมากสำคัญน้อย และงานใดมีปริมาณมากน้อยอย่างใด ทั้งนี้เพื่อจะได้ใส่ใจปฏิบัติและระมัดระวัง ให้เป็นการเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงาน ตัวอย่างเช่น เป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ก็จะต้องศึกษาให้รู้ว่า งานในสำนักงานนั้นมีอะไรเป็นสำคัญ และงานอย่างไหนมาก งานในชุมชนอะไรที่สำคัญ และมีปริมาณมากน้อยเพียงไร เพราะแต่ละชุมชน ย่อมมีสภาพและเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน ถ้าไม่ศึกษาให้รู้ถึงข้อเท็จจริง การปฏิบัติจัดทำก็ย่อมจะไม่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ ผลก็จะเป็นว่า ปฏิบัติงานอย่างเตาสุ่ม และไม่เกิดประโยชน์ที่ดีแต่ประการใด

ลักษณะปฏิบัติงาน สำหรับงานในสำนักงาน ก็ปฏิบัติตามกฎหมาย คำสั่ง และระเบียบแบบแผน ส่วนงานในชุมชน ก็ปฏิบัติตามเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้น และปฏิบัติตามความคิดที่ได้เรียนรู้มาแล้ว สำหรับตัวเลขสถิติก็คือ สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความมากน้อย ความสำคัญไม่สำคัญ หรือที่เรียกว่าปริมาณและคุณภาพ จาก

ปริมาณและคุณภาพนี้เอง จะต้องศึกษาให้รู้ถึงเหตุผลและมูลกรณี แล้วก็เกิดปัญหาแก่ตนเอง คือ ความรู้ที่จะแก้ไขให้สิ่งร้ายกลายเป็นดี และสิ่งดีอยู่แล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น หากเมื่อจะกล่าวถึง เรื่องการทำงาน อย่างเช่น เป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ก็จะกล่าวรวมความได้ว่า งานอย่างหนึ่งต้องทำด้วยมือเอง งานอย่างหนึ่งทำด้วยปาก โดยการสั่งให้เจ้าหน้าที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำ และงานอีกอย่างหนึ่งจะต้องทำด้วยสมองความคิด ซึ่งเป็นประการสำคัญ เพราะถ้าใครทำงานด้วยมือและปากโดยไม่ใช้สมองและความคิดประกอบแล้ว ก็จะเปรียบประหนึ่งตุ๊กตาหรือเครื่องจักร ซึ่งจะทาสักเท่าใด ความเจริญก้าวหน้าของงาน และของตนเองก็จะไม่ดีขึ้นได้เลย จะมีแต่ทรงกับทรุดเท่านั้น อีกประการหนึ่ง การทำงานที่จะให้ผลดีจริง ๆ ท่านว่าต้องให้ได้ทั้งราชการและน้ำใจคน หมายความว่า งานที่ท่านนั้นต้องสำเร็จผล ตามปรารถนาของทางราชการ และให้เป็นที่ต้องใจนาย ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาด้วย นี่แหละเป็นข้อยากอยู่สักหน่อย เพราะบางกรณีอาจปฏิบัติงานให้สำเร็จ เป็นผลดีได้ แต่อาจไม่เป็นที่ต้องใจนายก็ได้ จะโดยเหตุผลของงานนั้น เกิดไปขัดกับผลประโยชน์ของนาย หรือการปฏิบัติอย่างดีของเรา ไม่ต้องด้วยอุปนิสัยจิตใจของนาย จะโดยประการใดก็ตาม อาจทำให้การปฏิบัติงาน กลับเป็นความไม่ดีกับตนได้ ข้อนี้จึงต้องพึงระวัง ให้ความพิจารณาให้ได้ผลในที่สุด เป็นความสมบูรณ์ดังกล่าว คือได้ทั้งราชการและน้ำใจคน แต่อย่างไรก็ดี ถ้าต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าว ซึ่งจะต้องเลือกเอาว่าจะเอาทางไหน คิดว่าเลือกให้ได้ราชการ แม้จะขัดน้ำใจคนบางคนก็พอทำเนา เพราะถือว่าราชการ เป็นผลแก่บ้านเมืองเป็นส่วนรวม ย่อมมีความสำคัญกว่าบุคคลหรือคณะบุคคลใด ๆ ทั้งสิ้น

ค. รู้จักห้องที่

"ห้องที่" หมายถึง ที่ตั้งสำนักงานและภูมิประเทศห้องที่ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของ ผู้นำ เช่น เป็นผู้ปกครองบ้าน ก็ต้องรู้ว่าในบ้านหรือตึกของตนนั้นมีห้องอยู่อย่างไร ห้องไหนมีประตู หน้าต่าง เข้าออกอย่างไร ใครอยู่ห้องไหน

และใช้ทำอะไร เมื่อมีการชำรุดทรุดโทรม ควรจะซ่อมแซมเปลี่ยนแปลงที่ไหน อย่างไร จะต้องรู้เพื่อจัดทำบำรุงให้เรียบร้อยดี ส่วนบริเวณบ้าน ตลอดจนรั้ว หรือกำแพง ก็ต้องรู้ต้องดูเช่นกันว่าตรงไหนเป็นอะไร มีอะไร สนาม สวนครัว เล้าไก่ ต้นไม้ สวนดอกไม้ หลุมบ่อ คู ท้องร่อง ฯลฯ สิ่งดังกล่าว ถ้าเป็น เจ้าของบ้านเป็นผู้ปกครองบ้าน หากไม่รู้ บอกไม่ได้แล้ว คนทั้งหลายเขาจะว่า เจ้าของบ้านเป็นคนอย่างไร ที่สุดก็จะเกิดสงสัยตัวเองว่านี่เราเป็นคนหรืออะไร ดังนั้นฉันใด เมื่อเป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ก็ต้องรู้จักท้องที่ภูมิประเทศ ที่ตนปกครองให้ทั่วถึงถ้วนถี่นั้น เพราะความรู้ประการนี้แหละ จะทำให้เกิด ความคิด ในอันที่จะบำรุงท้องที่ให้มีความสะดวก มีความเจริญในประการต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามหน้าที่ประการหนึ่ง จะทำให้ผู้นำมีวินัยสั่งการอื่น ๆ ได้รวดเร็ว และถูกต้อง ความรู้จักท้องที่ภูมิประเทศ มิใช่เพียงทำให้เกิดปัญหาแต่ในทาง บำรุงส่งเสริม แต่ยังทำให้เกิดปัญหา ในทางป้องกัน ไม่ให้ข้าราชการผู้ได้ บังคับบัญชา กระทำผิดวินัยได้เป็นอย่างดี

สถาพร หयोगเอน (2535) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ความสามารถใน การบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่ต้องมี พอสรุปได้ดังนี้

1) มีความรู้ความเข้าใจในวิชาการศึกษา อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติ หน้าที่

2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา และการบริหาร การประถมศึกษา รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อ บังคับต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

3) มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบาย ทางการศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษา ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการประถมศึกษา และในส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง

4) มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาและการประถมศึกษา อันได้แก่ การวางแผน การมอบหมายงาน การสั่งการ การประสานงาน

การนิเทศและแนะนำ การควบคุมและติดตามประเมินผลงาน ตลอดจนการ
ปกครองบังคับบัญชาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

5) มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคล

6) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

7) มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ งานการเงิน
และการบริหารงานอาคารสถานที่ อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

8) มีความรู้ความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุง อย่างเหมาะสมแก่
การปฏิบัติงานในหน้าที่

จะเห็นได้ว่า งานบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ นั้น มีมาก
ทั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน และที่เป็นความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ที่
ผู้ครองตำแหน่งแต่ละท่านจะคิดหรือกำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับตัวเอง
เพื่อความก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร รวมทั้งเป็นการสร้างคุณค่า
ให้แก่ตัวผู้บริหารเอง ในฐานะที่เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของหน่วยงาน

2.3 การประเมินผล

2.3.1 ความหมายของการประเมินผล

การประเมินผลหรือการประเมินค่า (Evaluation) หมายถึง การ
นำเอาข้อมูลทั้งหลาย ที่ได้จากการทดสอบ (Testing) หรือการวัดผล
(Measurement) มาประเมินค่าหรือตีราคา ซึ่งจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณ
(Judgement) ของผู้ที่จะประเมินด้วย

มีผู้ให้ความหมายของการประเมินไว้มากมาย คือ

วีระพล สุวรรณนันท (2531) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล คือ
การเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริง (Actual results) กับผลที่คาดว่าจะได้รับ

Alkin (1972) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง
กระบวนการของการกำหนดขอบเขต ของการตัดสินใจ เลือกข้อมูลที่เหมาะสม

• วิธีการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุปข้อมูล เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการเลือกทางปฏิบัติต่าง ๆ

Cronbach (1973) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

Posavac (1980) ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการหาข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการพิจารณาสิ่งต่อไปนี

- 1) ความสอดคล้องกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน
- 2) ความแตกต่างกับเกณฑ์หรือมาตรฐาน
- 3) ถ้ามีความแตกต่างแล้วสามารถระบุข้อบกพร่องได้หรือไม่

Stake (1973) ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 อย่างด้วยกัน คือ

- 1) การกำหนดเป้าหมายและจุดหมายได้แก่ การถามว่าอะไรคือสภาพที่ต้องการ
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำ ได้แก่ การตอบคำถามว่าสภาพที่เป็นจริงคืออะไร
- 3) การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ต้องการ ว่ามีความเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร
- 4) ตัดสินใจการเปรียบเทียบในข้อ 3)

Stufflebeam (1973) ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า หมายถึง กระบวนการพรรณา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการ ตัดสินใจการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสม ในการดำเนินโครงการต่อไป

Tyler (1950) ได้ให้ความหมายการประเมินผลไว้ว่า เป็นกระบวนการ



การเปรียบเทียบข้อมูล ที่ได้จากการกระทำ หรือสิ่งที่เกิดขึ้น กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Wrothen and Sanders (1973) ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า เป็นกระบวนการพิจารณาให้คุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้ตัดสินคุณค่าของผลผลิต วิธีการ จุดมุ่งหมายและประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ

วิเชียร เกตุสิงห์ (2529) กล่าวไว้ว่า ในการวัดหรือประเมินผลนั้น นักจิตวิทยา และนักการศึกษา มีความสนใจในปัญหา 2 ประการ คือ

1) ใครจะสามารถทำอะไรได้บ้าง ซึ่งสามารถทราบได้ โดยการวัดความสามารถหรือสมรรถภาพของคนซึ่งแบ่งเป็นการวัดความถนัด (Aptitude) และวัดผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

2) ใครจะทำอะไรต่อไปอย่างไร ซึ่งสามารถทราบได้ โดยการวัดบุคลิกภาพ(Personality) ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาในเรื่อง

2.1) บุคลิกลักษณะ (Characters)

2.2) การปรับตัว (Adjustment)

2.3) สถานภาพทางอารมณ์ (Temperament)

2.4) ความสนใจ (Interests)

2.5) ทักษะคติ (Attitude)

สรุปโดยทั่วไปแล้ว การวัดหรือการประเมินผล จะเน้นใน 3 ด้าน คือ

(1) ด้านสติปัญญาหรือความถนัด (Intelligence or Aptitude) หมายถึงการวัดสมรรถภาพทางสมอง ซึ่งได้แก่ ความถนัดต่าง ๆ

(2) ด้านผลสัมฤทธิ์ (Achievement) หมายถึง การวัดความรู้ที่ทุกคนได้เรียนมาในอดีต และความรู้ที่ยังคงอยู่ในปัจจุบัน

(3) ด้านการปรับตัว (Adjustment) หมายถึง การวัดบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ เช่น ด้านอารมณ์ ด้านทักษะคติ

2.3.2 การวางแผนประเมินผล

Remmers and Rummel (1966) กล่าวว่า ในการประเมินผลนั้น ควรจะได้มีการวางแผนก่อน โดยพิจารณาปัญหา 5 ประการ คือ

1) จะประเมินผลอะไร สิ่งสำคัญประการแรกที่จะจำเป็นในการวางแผน ประเมิน คือ จะต้องทราบก่อนว่าจะประเมินผลอะไร จะวัดหาว่าปัญหา ความ ถนัด ผลสัมฤทธิ์ หรือจะวัดบุคลิกภาพ

2) จะมีจุดประสงค์เพื่ออะไร การประเมินผลโดยทั่วไป มีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้เข้ากับความต้องการ (Needs) ของแต่ละบุคคล จุดมุ่งหมาย อีกประการหนึ่ง คือ เพื่อประโยชน์ในการชี้แนะ แนะนำ เพราะ การประเมินผลจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันเป็นพื้นฐานของการแนะนำ รวมทั้ง มีประโยชน์ในการจัดตำแหน่ง (Placement) และการติดตามผล (Follow up)

3) จะใช้อะไรเป็นเครื่องมือวัด หมายถึง การเลือกใช้เครื่องมือที่จะ ทำการวัดให้เหมาะสม เราอาจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น สัมภาษณ์ ทดสอบความ สنج สังกะสี ใช้แบบสอบถาม ซึ่งแต่ละวิธี ต่างกันมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนวิธีใด จะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดนั้น จะต้องมีความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นสูง

4) จะสามารถดำเนินการด้วยตนเองได้หรือไม่ ในการดำเนินการ ประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือ การที่ผู้ประเมินสามารถควบคุม และดำเนินการ ประเมินได้ด้วยตนเอง เครื่องมือบางอย่างที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้นั้น จะไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ดังนั้นผู้ประเมินต้องพยายามเลือกใช้เครื่องมือที่สามารถ ใช้ด้วยตนเองได้ หรืออย่างน้อย ต้องสามารถควบคุมการใช้ อย่างใกล้ชิดได้

5) จะตีความหมายผลที่ได้อย่างไร เมื่อวัดผลได้มาแล้ว จะต้องแปลผล หรือตีความผลที่ได้จากการวัด ซึ่งจะออกมาในรูปอะไรก็ตาม เมื่อรู้จักใช้ เครื่องมือ จะต้องทราบว่า ผลที่ได้มาจากการใช้เครื่องมือ นั้น มีความหมาย อย่างไร

นิศา ชูโรต (2531) กล่าวว่า ในการทำการประเมินผลนั้น สามารถจำแนกผู้ประเมินผลออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1) กลุ่มวิธีการนิยม (Method - Bound) กลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับเทคนิค วิธีการ เครื่องมือเครื่องใช้ แล้วจึงเลือกปัญหา

2) กลุ่มปัญหานิยม (Problem Oriented) กลุ่มนี้มองประเด็นปัญหาเป็นใหญ่ มักละเลยวิธีการ คือเริ่มต้นที่ปัญหา แล้วค่อยหาวิธีการ ซึ่งบางครั้ง ทำให้ใช้วิธีการที่ไม่สู้จะรัดกุมนัก

ผู้ประเมินพึงระมัดระวัง และระลึกอยู่เสมอว่า ควรพิจารณาว่า วิธีการประเมิน วิธีใดจะเหมาะสมกับกับปัญหาที่จะประเมิน ผู้ประเมินจำเป็นต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน ให้ชัดเจนในเบื้องต้นก่อน แล้วจึงวางแผนทางของการประเมินให้ชัดเจน และต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ คือ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ความเป็นไปได้ของวิธีการ ข้อกำหนดของกฎหมาย ข้อห้ามของศีลธรรม และจรรยาบรรณ

2.3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งหมายถึง กระบวนการประเมินความสามารถของบุคคลที่มีต่องาน และความสามารถของบุคคลนั้น ที่จะพัฒนาตนเอง

นิยะดา ชูณหวงษ์ และคณะ (2525)ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคล ในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า เป็นการหาประโยชน์โดยตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน คือการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่ง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น ในช่วงระยะเวลานั้น กับเกณฑ์ หรือมาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชิ้นงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528) ได้สรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึงกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลา ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ก. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการตัดสินใจ เกี่ยวกับปัญหาด้านบุคลากร และถ้าผู้บริหาร สามารถที่จะจัดการเกี่ยวกับปัญหาของบุคลากรได้ดีเท่าใดแล้ว โอกาสที่งานที่รับผิดชอบอยู่จะสำเร็จจะมีมากขึ้นเท่านั้น

Bottomley (1983) กล่าวว่า การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่จะก่อให้เกิดความเชื่อใจได้ในผลการประเมินเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเสริมสร้างพลัง ย้อนไปยังผู้ที่รับการประเมิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองในอนาคตด้วย

รัชนิวรรณ อุทัยศรี (2525) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้รับการประเมินเองนั้นก็ต้องการทราบผลการประเมินเพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง เพราะโดยปกติหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ จะยังคงให้พนักงานปฏิบัติงานต่อไป เมื่อพนักงานผู้นั้นมีค่าผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นที่น่าพอใจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารนั้น นอกเหนือไปจากเป็นข้อมูลการตัดสินใจดังได้กล่าวแล้ว ยังเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารด้วย หากผลการประเมินอยู่ในขั้นต่ำ ย่อมสะท้อนการบริหาร และองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ก็จะดำเนินการไปอย่างขาดประสิทธิภาพ

ข. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Beach (1980) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยสร้าง และรักษาระดับความพอใจของการปฏิบัติงาน ของลูกจ้างในหน้าที่ปัจจุบัน กล่าวคือ เมื่อมีการประเมิน อาจก่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินแต่ละคนได้

2) เพื่อประเมินผลการพัฒนาของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ การประเมินอาจให้ประโยชน์ต่อความต้องการที่จะช่วยพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรด้วย การพัฒนานี้ อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาด้วยตนเอง การฝึกงาน หรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ การประเมินเป็นการกระตุ้นการทำงานของบุคลากร วิทยานิพนธ์ในวัตถุประสงค์นี้ วุฒิชัย จานงค์ (2524) ได้เสริมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ทราบว่าบุคคลแต่ละคน ยังต้องพัฒนาตนเองในด้านใดบ้าง และ รัชนิวรรณ อุทัยศรี (2525) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับน่าพอใจแล้วนั้น ควรได้รับการจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

3) เพื่อสร้างความเข้าใจในการนิเทศ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความเข้าใจและร่วมมือที่ดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะเกิดความสนใจ ที่จะช่วยเหลือลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

4) เพื่อการเปลี่ยนงานในหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยตัดสินใจในการเลื่อนขั้น โยกย้ายงาน การปลดออก และการให้ออก ซึ่งข้อมูลที่จะตัดสินใจนี้ ต้องประเมินอย่างเป็นระบบ โดยกลุ่มผู้ประเมินในระยะเวลาหนึ่ง และบันทึกไว้เป็นหลักฐาน ทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุผลมากขึ้น

5) เพื่อกำหนดค่าจ้าง ผลจากการประเมินจะนำไปกำหนดค่าจ้าง หรือ

- การจ่ายเงิน ให้สัมพันธ์กับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติ

6) เพื่อประเมินความเที่ยงตรงของโปรแกรมบุคลากร หรือเป็นการประเมินบุคคลซึ่งได้ทำไว้เมื่อแรกรับบุคคลเข้ามาทำงาน การประเมินครั้งหลังนี้จึงตรวจสอบว่าบุคคลที่รับเข้าทำงาน มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร ผลการประเมิน จะนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจประเด็นหนึ่งว่า เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526)

ค. ผู้ทำหน้าที่ประเมิน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเก่า ได้เน้นการควบคุมเป็นส่วนสำคัญ ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ รัศยาธิ์เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของบุคคล (Traits) ที่ตนคาดหวังว่าจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มาเป็นเครื่องวัด ทำให้นักวิชาการมีความเห็นว่าการประเมินเชื่อถือได้น้อย และไม่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนองค์การหรือหน่วยงานแบบใหม่ได้รับเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เน้นความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจมีได้ 5 ฝ่าย หรือ 5 วิธี

1) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง เนื่องจาก เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือในการปฏิบัติงาน มีความใกล้ชิด และรู้เรื่องราวบุคคลที่จะรับการประเมินดีที่สุด

2) ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน ซึ่งมีโอกาสทำงานร่วมกัน อย่างใกล้ชิด ทำการประเมินกันเอง จะได้ข้อมูลที่เปิดเผยกว่า อย่างไรก็ดี วิธีนี้ ควรนำมาเสริมการประเมินของหัวหน้างาน ไม่ใช่การให้แทนการประเมินของหัวหน้างาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526)

3) คณะกรรมการประเมิน โดยการตั้งคณะผู้รับผิดชอบโดยตรง มักจะ

- เป็นหัวหน้างานหน่วยที่จะประเมิน และหัวหน้างานหน่วยอื่นอีก ประมาณ 3 - 4 คน โดยอาศัยหลักการว่า การประเมินจากบุคคลหลายฝ่าย ให้ความเชื่อถือมากกว่า สามารถลดความลำเอียง ซึ่งวิธีการประเมินแบบนี้ ทำให้เกิดความยุติธรรมมากขึ้น

4) ผู้รับการประเมินทำการประเมินตนเอง ผู้รับการประเมิน จะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดี และส่วนบกพร่องของตนเอง ได้ตรงความจริงมากกว่าวิธีอื่น แต่โดยทั่วไปแล้ว ผู้รับการประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ในส่วนที่ดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ

5) ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้บังคับบัญชา วิธีนี้ เชื่อว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพพจน์ เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี อาจได้ทราบความสามารถในการวางแผน การจัดการ ความเป็นผู้นำ ตลอดจนความรู้ทางวิชาการและทักษะต่าง ๆ

ง. ลักษณะของระบบการประเมินที่ดี

- ระบบการประเมินที่ดีนั้น จะมีองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน และเครื่องมือหรือวิธีประเมิน ผู้ประเมินจะต้องมีความเป็นกลาง มีเกณฑ์หรือมาตรฐานเดียวกัน ระบบการประเมินที่ดี จะตอบสนองลักษณะงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างน่าพอใจ และมีลักษณะดังนี้

1) มีความเชื่อถือได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน แม้จะประเมินบุคคลคนเดียวกันหลายครั้ง หรือประเมินบุคคลผู้เดียว โดยผู้ประเมินจำนวนหลายคน หากผลการประเมินได้ผลคงเดิม ก็นับได้ว่าระบบนี้มีความเชื่อถือได้

2) มีความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน ผลที่ได้จากการประเมิน เป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง นั่นคือ หากผลการประเมินว่าดี บุคคลนั้นก็ทำงานดีจริง

3) สามารถนำไปปฏิบัติได้ หมายถึง แบบการประเมินนั้นจะต้อง

สอดคล้องกับลักษณะงานได้ นอกจากนั้นยังต้องสามารถเข้าใจง่าย ประหยัด สะดวกในการใช้

จ. รูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Beach (1980) ได้กล่าวถึงเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 วิธี คือ

- 1) มาตรฐานประเมินค่า (Rating Scales)
- 2) การประเมินโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)
- 3) การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Interpersonal Comparisons)
- 4) ตรวจรายการ (Check Lists)
- 5) เรียงความ (Essay)
- 6) สถานการณ์วิกฤติ (Critical Incident)

1) มาตรฐานประเมินค่า (Rating Scales)

เป็นวิธีประเมินแบบเก่า และง่ายต่อการประเมิน วัดได้ทั้งคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล และคุณลักษณะ ที่เป็นความสามารถ ในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพ ได้แก่ ความตรงต่อเวลา การร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การปรับตัว ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ฯลฯ โดยหัวข้อที่จะประเมินเหล่านี้ ต้องมีการสร้างค่านิยาม อธิบายไว้ชัดเจนรัดกุม เพื่อให้ผู้ประเมินเข้าใจตรงกัน มาตรฐานประเมินค่า ที่นิยมใช้กันมากเป็นของ Rensis Likert (สวัสดี, 2517) ซึ่งกำหนดตัวเลขไว้ 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2, 1 หรือ 4, 3, 2, 1, 0 ตัวเลขค่ามากแสดงถึงคุณภาพดี ตัวเลขค่าน้อยแสดงถึงคุณภาพด้อย

2) การประเมินโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

วิธีการประเมินแบบนี้ ได้รับความนิยมนมาก ในวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรม ผู้บริหารหรือนายจ้าง จะร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ทุกระดับ กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยแบ่ง

• เป็นวัตถุประสงค์ใหญ่ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และวัตถุประสงค์ย่อย คือ วัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการดำเนินการไปตามขั้นตอน เมื่อได้มีการปฏิบัติ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของงาน

การประเมินผลโดยวิธีนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่า วัตถุประสงค์ของงานจะได้รับความสำเร็จ และจะได้รับการประเมินความก้าวหน้าในงาน ที่ดีด้วย เพราะวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น ไม่ใช่สิ่งที่เลื่อนลอยเพ้อฝัน และวัตถุประสงค์นั้น ไม่จำเป็นต้องสำเร็จ พร้อมกับวัตถุประสงค์ของบุคคลอื่น การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ จะทำให้เขามีความต้องการ ที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ

3) การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Interpersonal Comparisons)

วิธีการประเมินแบบนี้ เป็นวิธีค่อนข้างง่าย ผู้ประเมินพิจารณาเลือกคนที่ดีที่สุดและเลวที่สุดก่อนเป็นขั้นแรก โดยอาศัยลักษณะและแง่มุมต่าง ๆ ที่ต้องการ หรือจำเป็นสำหรับงานนั้น ๆ เป็นเครื่องวัด พนักงานแต่ละคนจะถูกนำมาพิจารณาในแต่ละแง่มุมแยกจากกัน เพื่อหาคนที่ดีที่สุดและเลวที่สุด ท้ายไปเรื่อย ๆ คนสุดท้ายจะเป็นคนที่อยู่ในระดับกลาง บางครั้งอาจใช้วิธีเรียงจากคนที่ดีที่สุดลงมาหาคนที่เลวที่สุดก็อาจทำได้ วิธีการประเมินนี้ทำการประเมินได้ง่าย แต่เป็นวิธีที่หยาบ ไม่สามารถเปรียบเทียบในลักษณะที่ลึกซึ้งจริง ๆ ผู้ประเมินลำเอียงได้ง่าย

4) ตรวจรายการ (Check Lists)

การประเมินวิธีนี้ ผู้ทำการประเมินต้องตอบคำถามต่าง ๆ ในแบบประเมิน เกี่ยวกับตัวผู้รับการประเมิน โดยทำเครื่องหมายลงในช่องว่าง "เห็นด้วย" หรือ "ไม่เห็นด้วย" คำถามเหล่านี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับ ลักษณะเฉพาะตัวของผู้ปฏิบัติงาน และทักษะของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานที่มีต่อหน่วยงาน การประเมินแบบนี้ สามารถตรวจสอบได้ว่า ผู้ประเมินมีความเที่ยงตรงหรือไม่

5) เรียงความ (Essay)

เป็นวิธีประเมินที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จัดบันทึกจากการสังเกตการณ์ ปฏิบัติงานคุณลักษณะเฉพาะตัวและพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินอาจแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้อื่น ที่ใกล้ชิดผู้รับการประเมิน เพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถ หรือจุดอ่อนของผู้รับการประเมิน วิธีประเมินโดยการเขียนเรียงความ มักจะใช้ร่วมกันกับวิธีมาตราส่วนประเมินค่า เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้องใช้เวลาในการสังเกตและเขียนลงบันทึกไว้ แล้วนำมาวิเคราะห์ จุดอ่อนของวิธีนี้คือ ผู้ประเมินอาจบันทึกไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ก็จะเป็นผลเสียต่อผู้รับการประเมินได้

6) สถานการณ์วิกฤติ (Critical Incident)

เป็นวิธีการประเมินที่เปลี่ยนแปลงมาจากวิธีเรียงความ เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เด่น ทั้งในส่วนที่ดีและส่วนที่ไม่ดีของผู้รับการประเมิน แล้วนำมาสรุปให้คะแนนเฉลี่ยรวมตอนท้ายก่อนที่จะมีการตัดสิน ลักษณะที่ผู้ประเมินจะทำการบันทึกไว้นี้ มักจะเป็นที่ได้ตกลงกัน รับรู้กันไว้แล้ว ระหว่างหัวหน้างานผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน ว่าจะมีการบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญ และจำเป็นเฉพาะบางอย่าง ที่มีผลต่อการทำงาน และผลสำเร็จของงานนั้น การประเมินวิธีนี้ มีข้อดีคือ ช่วยให้เห็นพฤติกรรมชัดเจน สามารถหาเหตุการณ์มาถกเถียงอภิปรายกันได้ ข้อเสียคือ ผู้ประเมินบางคน อาจจะบันทึกเหตุการณ์ที่ไม่ดีมากกว่าเหตุการณ์ที่ดี อันจะทำให้เกิดความระแวงว่า ผู้ประเมินคงไม่ยุติธรรมพอ และไม่สามารถเปรียบเทียบ ระหว่างผู้รับการประเมินทั้งหมดได้

จ. ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีอาจมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ หรือเหมาะสมกับเวลาที่ใช้ในการประเมิน เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน มีส่วนสำคัญที่สุดที่จะทำให้ ผลการประเมินเป็นไปโดยยุติธรรม

นิยะดา ชูณหางค์ และคณะ (2525) ได้สรุปปัญหา หรือข้อผิดพลาดใน

● การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความประทับใจในบุคคลที่จะรับการประเมิน หากผู้ทำหน้าที่ประเมิน มีความประทับใจในท่าทาง และบุคลิกของผู้รับการประเมิน ก็อาจจะให้คะแนน ไปในทางสูง หากแต่ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่ไม่สร้างความประทับใจ ก็จะได้ รับการประเมินไปด้วยคะแนนต่ำเป็นส่วนใหญ่ ความพอใจหรือไม่พอใจ เช่นนี้ จึงสามารถทำให้การประเมินผิดพลาดได้

● 2) การใช้มาตรฐานต่างกัน ข้อผิดพลาดหรือปัญหานี้ เกิดขึ้นเมื่อผู้ ประเมินใช้มาตรฐานพิจารณาต่างกัน ดังนั้นแม้โดยความจริง พนักงานสองคน ต่างหน่วยงานกัน มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน ก็อาจปรากฏผลว่า มีผลการ ประเมินแตกต่างกัน เนื่องจากผู้ประเมินใช้เกณฑ์ต่างกันนั่นเอง

● 3) ความไม่สม่ำเสมอในการประเมิน ตามปกติการประเมินผลการ ปฏิบัติงานจะกระทำในช่วงเวลา เช่น ทุก 5 เดือน หรือทุกปี แต่ในการปฏิบัติ ผู้ทำการประเมิน อาจไม่ได้ประเมินมาเป็นระยะ จึงประเมินเท่าที่ตนเองจำได้ หรือเพิ่งผ่านมา ผลที่ได้จึงไม่สะท้อนการปฏิบัติงานตลอดงวด เป็นข้อผิดพลาด ประการหนึ่ง

● 4) ความโน้มเอียงมายังจุดกลาง ข้อผิดพลาดประการนี้ เกิดจากผู้ บริหาร หรือผู้ประเมิน ให้คะแนนผู้ปฏิบัติงานดีที่สุดกับเลวที่สุด ไม่ต่างกันมากนัก ทั้งที่ความเป็นจริง จะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ ประเมิน ขาดความรู้ในพฤติกรรมผู้รับการประเมิน จึงได้ประเมินให้คะแนน บานกลางไว้ก่อน ซึ่งบางทีผู้ประเมินเกรงจะเกิดความผิดพลาด จึงมีแนวโน้ม ที่จะให้คะแนนมายังจุดกลางไว้

● 5) อคติส่วนตัว ปัญหาในการประเมินจะผิดพลาดมาก เมื่อผู้ประเมินมี อคติต่อผู้รับการประเมิน ผู้บริหารบางคน ไม่สามารถละทิ้งค่านิยมส่วนตัวของ เขาได้ ผู้ที่มีลักษณะหรือแนวความคิดคล้าย ๆ กับผู้บริหาร ก็มักจะให้คะแนน การประเมินสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้ผลดี หรือบรรลุ

• วัตถุประสงค์ขององค์การ แต่อย่างใด

6) อิทธิพลของหน่วยงาน ปัญหานี้เกิดจากผู้ประเมินบางคนต้องการให้หน่วยงานตนเกินกว่าหน่วยงานอื่น จึงให้คะแนนผู้รับการประเมินสูงทุกคน เพื่อแสดงว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารงานมากกว่าหน่วยอื่น ปัญหานี้อาจแก้ไขได้ โดยให้มีการแสดงหลักฐานและเหตุผลในการที่ทำให้คะแนนสูง

นอกจากนี้ ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากความไม่พอใจที่มีหน่วยงานอื่น มาประเมินหน่วยงานตน ทำให้เกิดความไม่ร่วมมือ ปิดบัง ซ่อนเร้นข้อเท็จจริง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าอยู่ในระดับใด ควรมีการปรับปรุงอย่างไร ทั้งยังทำให้เกิดความเอาใจใส่จากผู้บริหารมากขึ้น และสามารถประเมินความเที่ยงตรงของโปรแกรมบุคลากรได้ โดยผู้ประเมินอาจเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้ร่วมงาน คณะกรรมการประเมิน หรือประเมินตนเอง ด้วยวิธีที่เหมาะสมยุติธรรม และมีมาตรฐานเดียวกัน ผลที่ได้จากการประเมิน จะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร ช่วยควบคุมการปฏิบัติงาน กำหนดค่าจ้าง และนำไปพัฒนาบุคลากร เพื่อให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.4 บทบาทหน้าที่

2.4.1 ความหมายของบทบาท

คำว่า "บทบาท" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Role" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2535 ให้ความหมายว่า "การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้" และได้มีผู้ให้ความหมาย ในแนวคิดของนักจิตวิทยา นักการศึกษา และนักสังคมวิทยา โดยให้นิยามเกี่ยวกับบทบาท ไว้หลายความหมายหลายทัศนะ ดังนี้

● ภิญญ สาทร (2523) ให้ความหมายบทบาทว่า สิ่งทีบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ถูกผู้อื่นคาดหวังให้กระทำสิ่งที่เรียกว่า "บทบาทหน้าที่" ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งซึ่งบุคคลผู้นั้นครองอยู่ หรือหมายถึง หน้าที่หรือเงื่อนไขที่ต้องกระทำ

สุชน อ่อนชู (2530) ให้ความหมายของบทบาทว่า แบบแผนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงาน ของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง

● เอกชัย กี่สุขภัณฑ์ (2530) ให้ความหมายของบทบาทว่าเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

กมล แก้วมณีชัย (2532) ให้ความหมายบทบาทว่า การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ งานนิเทศการศึกษา และงานวิชาการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกได้ 2 ด้าน คือ บทบาทที่เป็นอยู่ และบทบาทที่ควรจะเป็น

● จากความหมายตามทฤษฎะดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของบทบาทว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้

2.4.2 ความสำคัญของบทบาท

● บทบาทของบุคคล มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทั้งต่อบุคคล และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ดังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ดังนี้

● บทบาทของบุคคลในสังคม ย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพที่ครองอยู่และคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล บทบาทของบุคคล จึงแตกต่างกันไปตามลักษณะ อุปนิสัย ความคิด ความรู้ ความสามารถ มูลเหตุจูงใจ การอบรม ความพอใจ รวมทั้งสถานภาพทางกายและจิตใจของบุคคลที่ดำเนินบทบาทนั้น

● บทบาทที่ควรจะเป็นนั้น ไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมของคนที่ครองฐานะตำแหน่งนั้น เพราะพฤติกรรมจริง ๆ เป็นผลทางปฏิกิริยาของคน

ที่ครองตำแหน่ง ที่มีต่อบทบาทที่ควรจะเป็น บุคลิกภาพของตนเอง และบุคลิกภาพของผู้อื่น ที่เข้ามาร่วมในพฤติกรรม และเครื่องกระตุ้นเตือน (Stimulus) ที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่ที่เกิดการติดต่อทางสังคม

แนวความคิดเกี่ยวกับฐานะตำแหน่ง (Status) และบทบาทของฐานะตำแหน่ง ถือว่าสังคมตั้งอยู่บนรากฐานของการปฏิบัติ และการโต้ตอบจากสังคม ถ้าหากคนในสังคมนั้น ๆ ตอบโต้และให้ความเห็นว่าฐานะตำแหน่งเป็นนามธรรม หากจะกล่าวถึงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดแล้ว จะมีตำแหน่งอื่นมาเกี่ยวข้องทันที เช่น จะมีตำแหน่งผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ถ้าไม่มีตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสองตำแหน่งนี้จะต้องคู่กัน เหมือนเหรียญสองด้าน ด้านหนึ่งเป็นตำแหน่งอีกด้านหนึ่งเป็นบทบาท เมื่อตำแหน่งเป็นผลรวมของสิทธิและหน้าที่ บทบาทก็เป็นความประพฤติตามสิทธินั้น ๆ

2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

บทบาท เป็นพฤติกรรมของคน ที่ได้แสดงไปตามหน้าที่กำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไข และอำนาจหน้าที่ ต้องกระทำเมื่อบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด และพฤติกรรมดังกล่าวนี้ย่อมมีส่วนผูกพันกับความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งเอง และความหวังของสังคมที่เห็นว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้นควรจะทำ และในแง่ของจิตวิทยา ถือว่าความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมของคนก็ดี ต่างก็มีความสัมพันธ์กับการปรากฏตัวของคนอื่น ตำแหน่งเป็นเพียงระบบของการคาดหวัง บทบาทพฤติกรรมของคนจริง ๆ ที่ปรากฏนั้น เป็นผลเนื่องมาจาก ปฏิกริยาระหว่าง "ตน" กับ "บทบาท" ทั้งนี้ที่ คน ๆ หนึ่งทราบว่า ตนถูกคาดหวังว่าจะทำบทบาท คน ๆ นั้นก็จะเกิดการคาดหวังบทบาทจากผู้ที่ย่อมมีปฏิกริยาต่อ ซึ่งเรียกว่า การคาดหวังปฏิกริยา ดังนั้นพฤติกรรมของคนเราจะเป็นไปได้ถูกต้องหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1) ความถูกต้องแน่นอน ของการคาดหวังบทบาท ซึ่งขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ของตำแหน่งตัวเอง และตำแหน่งของผู้ที่จะทำปฏิกริยาต่อ

2) ความสั่นไหวในการดำเนินบทบาท ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับเหตุการณ์ในขณะที่มีปฏิกิริยา

3) สภาพ "ตน" ของคนนั้น ๆ ซึ่งหมายถึงจิตใจ อารมณ์ ในขณะที่มีปฏิกิริยาสัมพันธ์ อันจะเป็นผลต่อการคาดหวังบทบาท และความสั่นไหวในการดำเนินบทบาทด้วย ถ้าหากผู้แสดงบทบาทอารมณ์ไม่ดี ก็ย่อมแสดงได้แตกต่างจากการแสดงขณะอารมณ์ดี

Getzels and Guba (1968) วิเคราะห์พฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ไว้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองอย่าง อย่างแรกคือ บทบาท (Role) ของตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบัน และอยู่ภายใต้อิทธิพลของความคาดหวัง ที่บุคคลอื่นคาดหวังต่อบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง อีกอย่างหนึ่ง คือ บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งถูกกำหนด โดยวิธีการสนองความต้องการของบุคคล ซึ่งตามแผนภูมิจะแสดงให้เห็นว่า บทบาทที่สถาบันกำหนดไว้ และความคาดหวังของคนในสถาบัน ย่อมไม่ตรงกันกับบุคลิกภาพ และสนองความต้องการของบุคคลเสมอไป พฤติกรรมที่แสดงออก จึงเกิดจากการปรับความคาดหวังกับบุคลิกภาพของเจ้าของบทบาท ให้กลมกลืนกัน ถ้าส่วนทั้งสองผสมผสานกันได้เรียบร้อย พฤติกรรมที่แสดงออก ย่อมเป็นที่ยอมรับในสังคมนั้น ๆ

2.5 การให้บริการ.

การให้บริการ หมายถึง การอำนวยความสะดวก การให้การสนับสนุน การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ให้เกิดความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2533)

2.5.1 คุณลักษณะของบุคลากรผู้ให้บริการที่พึงประสงค์

- 1) มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการให้บริการดี
- 2) สุภาพ พุดจาไพเราะ
- 3) เป็นกันเอง ไม่ถือตัว
- 4) ยืดหยุ่น และแนวทางที่ถูกต้อง อย่างมีเหตุผล
- 5) ไม่ใช้อำนาจข่มขู่
- 6) ใจกว้างยอมรับความคิดเห็น
- 7) รับผิดชอบงานทุกสิ่งทุกขั้นตอน
- 8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 9) มีบุคลิกภาพดี
- 10) สุขภาพจิตดี อารมณ์ดี
- 11) ร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์
- 12) มีลักษณะเป็นผู้นำ
- 13) รู้จักใช้จิตวิทยา
- 14) เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 15) มีความอดทน
- 16) มีความยืดหยุ่น
- 17) มีเหตุผล
- 18) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดี
- 19) นิเทศงานได้

20) มีคุณธรรม

2.5.2 ปัญหาและอุปสรรคของการให้บริการ

2.5.2.1 ปัญหาจากตัวผู้ให้บริการ

- 1) เหลิงอำนาจและมองผู้อื่นด้อยกว่าตน
- 2) เห็นแก่ตัว
- 3) ทำงานไม่มีแผนและอุดมการณ์
- 4) อารมณ์ไม่มั่นคง
- 5) แบ่งพรรคแบ่งพวก
- 6) เป็นคนเครียด จี๊ระแวง หน้าบึ้ง
- 7) ใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ
- 8) ขาดไหวพริบ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคำต่าง ๆ ได้
- 9) กริยา วาจา ไม่สุภาพ ขาดความนุ่มนวล
- 10) ขาดความรู้และประสบการณ์
- 11) ไม่มีอำนาจ ทำให้ตัดสินใจไม่ได้
- 12) ขาดมนุษยสัมพันธ์
- 13) ไม่ตั้งใจทำงาน
- 14) เฉื่อยชา ไม่ตรงต่อเวลา
- 15) ขาดคุณธรรม
- 16) ขาดความรู้เรื่องจิตวิทยา
- 17) ขาดการศึกษาหาความรู้
- 18) เป็นคนงก เห็นแก่ได้
- 19) ขาดการพัฒนาตนเอง

2.5.2.2 ปัญหาที่เกิดจากวิธีการบริการ

- 1) ขาดการยืดหยุ่น
- 2) งานไม่ต่อเนื่อง

- 3) ขาดการประสานที่ดีพอ
- 4) ขาดการประเมินและติดตามผล
- 5) เล่นพรรคเล่นพวก
- 6) เกิดความขัดแย้ง
- 7) ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน
- 8) ขาดข้อมูล
- 9) การบริการล่าช้า
- 10) ขาดการนิเทศงานบริการ

2.5.2.3 ปัญหาที่เกิดจากหน่วยงาน

- 1) งานซ้ำซ้อน
- 2) งบประมาณจำกัด
- 3) นโยบายไม่แน่นอน
- 4) ขาดการประสานแผน
- 5) งานล่าช้า สายงานซับซ้อน
- 6) ต่างฝ่ายต่างทำ ไม่ประสานกัน
- 7) สมาชิกไม่ยอมกัน แข่งขันกัน
- 8) ขาดวัสดุอุปกรณ์
- 9) ขาดการประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- 10) หน่วยงานแต่ละหน่วยงานต้องการขยายงานของตนเอง

การให้บริการที่ดี มีประสิทธิภาพนั้น ต้องคำนึงถึง ตัวบ่อน หรืองานที่ต้องปฏิบัติ กระบวนการในการที่จะให้บริการ ผลของการบริการ และยังต้องคำนึงถึง ปัญหาที่จะแทรกซ้อนเข้ามา ซึ่งทำให้การบริการต้องพบกับอุปสรรคและปัญหา การบริการที่ดีนั้นจะต้อง มีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา จึงจะทำให้การบริการมีประสิทธิภาพ

2.6 การประสานงาน

การประสานงาน หมายถึง กระบวนการเชื่อมความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การประสานงานอาจเกิดขึ้น ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หน่วยงานกับหน่วยงาน การประสานงาน จะช่วยให้แต่ละฝ่ายรู้ว่า วัตถุประสงค์กิจกรรมอยู่ ณ จุดไหน งานไม่ซ้ำซ้อน เพื่อเร่งให้การทำงานเสร็จโดยพร้อม ๆ กัน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2533)

2.6.1 ความมุ่งหมายของการประสานงาน

2.6.1.1 ประสานนโยบาย และวัตถุประสงค์ในองค์การนั้น โดยทั่ว ๆ ไป จะมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ

1) วัตถุประสงค์หลัก เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยงานระดับสูง
2) วัตถุประสงค์ในการบริหาร เป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหาร ได้กำหนดไว้ในองค์การที่จะกระทำ ในการพัฒนาการศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายหรือวัตถุประสงค์หลัก

3) วัตถุประสงค์เฉพาะกรณี เป็นวัตถุประสงค์ที่หน่วยงาน กำหนดขึ้นเป็นลักษณะครั้งคราวเท่านั้น

2.6.1.2 ประสานงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ลดความขัดแย้งต่าง ๆ ของบุคลากรภายในองค์การ

2.6.1.3 ประสานการใช้เงินและวัสดุ เพื่อให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพกับหน่วยงานมากที่สุด มีใช้ต่างคนต่างใช้เงินและวัสดุ

2.6.1.4 ประสานกระบวนการปฏิบัติงาน เช่นการจัดรูปแบบของงาน การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกัน

2.6.1.5 ประสานแผน เป็นการประสาน เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละฝ่าย เป็นไปตามระเบียบแบบแผนลักษณะขององค์การที่กำหนดไว้

2.6.1.6 ประสานความคิดเห็น เป็นการผสมความคิดเห็นภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มให้สอดคล้องกัน

2.6.1.7 ประสานการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี และถูกต้องภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน

2.6.2 ลักษณะของผู้ประสานงานที่ดี

- 1) มีความรู้ขั้นตอนของงานหรือโครงการ
- 2) ไม่ต้องการเป็นคนเด่นดัง แต่มุ่งความสำเร็จของงาน
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 4) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 5) มีบุคลิกลักษณะของผู้นำ
- 6) ใจกว้างยอมรับความคิดเห็น
- 7) สุขภาพจิตดี อารมณ์ดี
- 8) สุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง
- 9) เป็นผู้นำ
- 10) รู้จักใช้หลักจิตวิทยา
- 11) เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 12) มีอารมณ์ดี
- 13) มีความอดทน และยืดหยุ่น
- 14) มีคุณธรรม

2.6.3 ลักษณะของการประสานงานที่ดี

- 1) มีการวางแผนร่วมกัน
- 2) มีจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกัน
- 3) มีวัตถุประสงค์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ
- 4) บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกัน
- 5) มีการกำกับติดตามและประเมินผล

- 6) มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน
- 7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 8) มีขั้นตอนในการดำเนินงาน
- 9) มีการแบ่งงานกันรับผิดชอบ
- 10) มีการปฏิบัติงานจริง
- 11) มีการประชาสัมพันธ์ดี
- 12) มีการติดต่อสื่อสาร
- 13) มีการยอมรับซึ่งกันและกัน
- 14) มีการมอบอำนาจในการทำงาน
- 15) มีการทำงานในรูปคณะกรรมการ
- 16) มีการประชุม
- 17) มีการพบปะสังสรรค์ซึ่งกันและกัน
- 18) มีการพัฒนาบุคลากร
- 19) มีการให้ขวัญและกำลังใจ
- 20) มีความจริงใจในการทำงาน
- 21) มีการให้อภัย
- 22) มีความเสียสละ
- 23) มีคุณภาพ

2.6.4 ประโยชน์ของการประสานงาน

- 1) ช่วยให้การงานบรรลุเป้าหมาย
- 2) ช่วยให้ทุกคน ทุกฝ่าย มีความเข้าใจตรงกัน
- 3) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน
- 4) ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ
- 5) ช่วยให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีร่วมกัน

- 7) ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน
- 8) ช่วยเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน
- 9) ช่วยป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
- 10) ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมล แก้วมณีชัย (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานที่เป็นจริง และที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทการบริหารงานที่เป็นจริงของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับ "มาก" ทั้งในงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ งานนิเทศการศึกษา และงานวิชาการ ส่วนบทบาทการบริหารงานที่คาดหวัง ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนงานการเงินและพัสดุ อยู่ในระดับ "มากที่สุด" และ "มาก" ตามลำดับ ส่วนงานบริหารทั่วไป และงานนิเทศการศึกษา งานวิชาการ อยู่ในระดับ "มาก"

ทรัพย์ เนื่ออ่อน (2527) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทั้ง 4 ด้าน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ "ปานกลาง" งานนิเทศการศึกษายู่ในระดับ "ปานกลาง" แต่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าทุกด้าน ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีวุฒิดู อายุราชการ ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน จะมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมาน จันทะดี (2529) ได้ศึกษาบทบาทหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามความคาดหวังของผู้บริหารการประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 3 ระดับ คือ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า งานบริหารทั่วไป ผู้บริหารระดับจังหวัด มีความคาดหวังว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ควรมีบทบาทในด้านนี้อยู่ในระดับ "มาก" ในระดับอำเภอ และระดับโรงเรียน มีความคาดหวังในระดับ "มากที่สุด" งานการเจ้าหน้าที่ ความคาดหวังในทุกๆระดับ ว่าควรจะอยู่ในระดับ "มากที่สุด" งานการเงินและพัสดุ ทุกๆระดับมีความคิดเห็นว่าเป็นบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในด้านนี้มีมากที่สุด ส่วนงานนิเทศการศึกษา ระดับจังหวัด มีความคาดหวังในระดับ "มาก" ส่วนระดับอำเภอและระดับโรงเรียน มีความคาดหวังในบทบาทด้านนี้ "มากที่สุด"

พลสวัสดิ์ อาจวิชัย (2537) ได้ทำการวิจัย การศึกษาคูณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 พบว่า

1) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นว่าเป็นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำในระดับ "มาก" และเมื่อจำแนกตามประเภทของกลุ่ม และโดยการจำแนกเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับ "มาก" เช่นกัน

2) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นว่าเป็นทักษะความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ อยู่ในระดับ "มาก" ทั้งเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม โดยการจำแนกตามประเภทของกลุ่มตัวอย่าง และโดยการจำแนกเป็นรายด้าน

• บัณฑิติ กีนาคม (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้โดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

• 2) ปัญหางานนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับสูงสุด ที่รองลงมาตามลำดับ คือ ปัญหาการปฏิบัติงานการเงินและพัสดุ ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และ ปัญหาการปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่

3) ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ดังนี้ ปัญหาจำนวนและคุณภาพบุคลากรไม่เพียงพอ ปัญหาการได้รับจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอกับความต้องการ ปัญหาเรื่องการจัดเก็บ และใช้สถิติข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่เป็นระบบ และปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ

• 4) แนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ คือควรจัดบุคลากรที่มีคุณภาพ และจัดงบประมาณ ให้กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออย่างเพียงพอ ควรพัฒนาการจัดเก็บ และใช้สถิติข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นระบบที่ถูกต้อง ชัดเจน และเป็นปัจจุบันมากขึ้น และควรพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นด้วย

• สถาพร หยองเอ่น (2535) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า

• 1) การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ /กิ่งอำเภอ ในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม คือข้าราชการ

งานสำนักงานและผู้บริหารโรงเรียน มีความเห็นว่า งานบริหารทั่วไป งาน การเจ้าหน้าที่ และงานการเงินและพัสดุ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/ กิ่งอำเภอ ปฏิบัติอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ส่วนงานเกี่ยวกับหน่วยศึกษานิเทศก์ ปฏิบัติในระดับ "มาก" และความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ อยู่ในระดับ "มาก"

2) ข้อเสนอแนะแนวทาง ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/ กิ่งอำเภอ ควรให้ความสำคัญกับงานทั้ง 4 งาน แตกต่างกันตามอันดับความ สำคัญ ดังนี้ อันดับที่ 1 งานการเจ้าหน้าที่ อันดับที่ 2 หน่วยศึกษานิเทศก์ อันดับที่ 3 งานการเงินและพัสดุ และอันดับที่ 4 งานบริหารทั่วไป

กฤษฎาภรณ์ แก้วโรสภา (2533) ได้ทำวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 ผล การวิจัยพบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 ส่วนใหญ่มีปัญหาน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า งานบริหารทั่วไปและงานการเงินและพัสดุส่วนใหญ่มีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับ "น้อยที่สุด" ส่วนงานนิเทศการศึกษาและวิชาการส่วนใหญ่มีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับ "น้อย" และเมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่างานบริหารทั่วไป มีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับ "ปานกลาง" คือ ำให้มีการเก็บเรื่องที่เป็นปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยอย่างเป็นระบบ และมีปัญหายุ่งยากในระดับ "น้อยที่สุด" คือ การเสนอขอจัดตั้งงบประมาณ การรวม การปรับปรุง และการ เลิกล้มโรงเรียนประถมศึกษา ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ งาน การการเงินและพัสดุ มีปัญหายุ่งยากอยู่ในระดับ "ปานกลาง" คือการจัดทำแผนงบประมาณ และขอจัดตั้งงบประมาณประจำปี และมีปัญหายุ่งยากในระดับ "น้อยที่สุด" คือ การ ออกใบเสร็จรับเงิน ำให้แก่โรงเรียนที่นำส่งเงินรายได้แผ่นดิน และงานนิเทศ การศึกษาและวิชาการ มีปัญหายุ่งยากในระดับ "น้อย" คือ การำให้การนิเทศ ด้วย การประชุมกลุ่มย่อย

ทนน นิยม (2533) ได้ศึกษาบทบาทการบริหารงาน ของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการใน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขต การศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอ ในเขตการศึกษา 4 มีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงาน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ "มาก" เมื่อ พิจารณารายด้านพบว่า ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารงาน ด้านงานการเงินและพัสดุ อยู่ในระดับ "มากที่สุด" ส่วนด้านบริหารทั่วไป และงานนิเทศการศึกษา อยู่ใน ระดับ "มาก"

2) ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถม ศึกษาอำเภอ ด้านงานบริหารทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะว่า ปฏิบัติในระดับมากกว่าข้าราชการในสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

3) ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ มีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในด้านงาน การเงินและพัสดุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .01 โดยข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีทัศนะมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน

4) ผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอใน ด้านงานนิเทศการศึกษา ไม่แตกต่างกัน

เกรียงศักดิ์ นภา (2534) ได้ทำการวิจัยพบว่า

1) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อจำแนก

เป็นรายด้านพบว่า ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านงานการเจ้าหน้าที่ ด้านงานการเงินและพัสดุ และด้านงานนิเทศการศึกษา อยู่ในระดับ "ปานกลาง" เช่นเดียวกัน

2) ผู้บริหารโรงเรียน และครู อาจารย์ เสนอแนะว่าโรงเรียน ควรดำเนินการด้านการนิเทศภายใน ด้านความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การนิเทศ การเรียนการสอน การจัดครูให้สอนตามความถนัด และความสามารถด้านการประเมินผลการเรียนการสอน

บุญรอด ไข่แก้ว (2529) ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอปฏิบัติงานได้ผลอยู่ในระดับ "สูง" 3 ด้าน คือ การบริหารด้านการเงินและพัสดุ การบริหารงานธุรการ และการบริหารงานด้านอื่น ๆ การบริหารงานบุคคลและการบริหารด้านวิชาการ ได้ผลอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ศึกษานิเทศก์อำเภอและผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทัศนคติต่อผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 5 ด้าน และศึกษานิเทศก์อำเภอ ที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

พันธราวุธ ศรีแก้ว (2532) ได้ทำการวิจัย ระดับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ พบว่า

1) ระดับการปฏิบัติงาน ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโดยส่วนรวมที่เป็นจริง อยู่ในระดับ "ปานกลาง" และที่คาดหวังอยู่ในระดับ "มาก"

2) ระดับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะ ของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน และกรรมการกลุ่มโรงเรียน โดยส่วนรวมที่เป็นจริง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และที่คาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

3) ระดับการปฏิบัติงาน ที่เป็นจริง และที่คาดหวัง ของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในตำแหน่งครู ต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เจษฎา นันทนาภรณ์ (2536) ได้ทำการวิจัย การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 เพื่อประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ พบว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์ อยู่ในระดับ "มาก" ทุกงาน แต่งานวิเคราะห์วิจัย การบริหารการนิเทศ และการเรียนการสอน ทุกกลุ่มประสบการณ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ทุกงาน แต่งานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีการปฏิบัติในระดับ "มาก"

ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ต้องการให้ศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ในระดับ "มาก" ทุกงาน