

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และปัญหาการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย จะได้เสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 กระบวนการบริหาร
- 2.2 การวางแผน
- 2.3 การจัดองค์การ
- 2.4 การนิเทศการศึกษา
- 2.5 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา
- 2.6 พฤติกรรมการบริหาร
- 2.7 การกิจและโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการ

การการประถมศึกษาแห่งชาติ

- 2.8 แนวนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- 2.9 บทบาทการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 กระบวนการบริหาร

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

การบริหารงาน เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน ดังนี้

Gulick (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) ได้วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารงานของ Fayol เพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของรัฐซึ่งสรุปสั้น ๆ ว่า POSDCoRB

POSDCoRB เป็นคำย่อของกระบวนการบริหาร 7 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

P = Planning คือ การวางแผน หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

O = Organizing คือ การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดในด้านโครงสร้าง การแบ่งหน่วยงาน การจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

S = Staffing คือ การจัดการด้านบุคคล หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

D = Directing คือ การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) และสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)

Co = Coordinating คือ การประสานงาน หมายถึง การได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายของหน่วยงาน ในอันที่จะทำให้งานมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน

R = Reporting คือ การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์ผลงานของหน่วยงาน

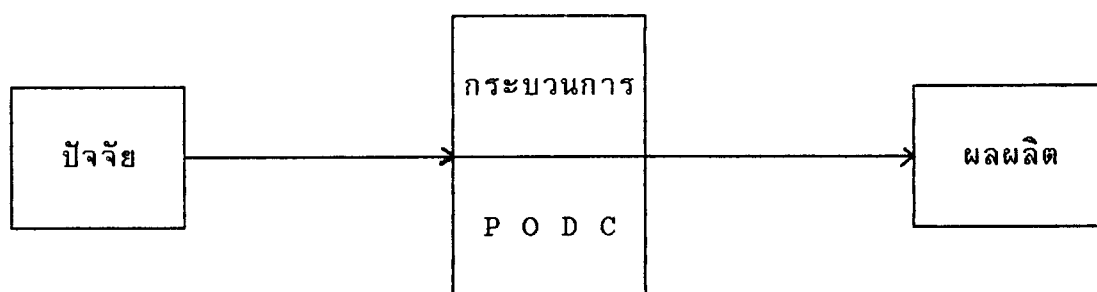
B = Budgeting คือ การงบประมาณ หมายถึงการวางหลักการวิธีการของงบประมาณ และการใช้วิธีการงบประมาณเพื่อการควบคุม

Sears (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2533) ได้เสนอไว้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษา มี 5 ประการ คือ

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดหน่วยงาน (Organizing)
- 3) การอำนวยการ (Directing)
- 4) การประสานงาน (Coordinating)
- 5) การควบคุม (Controlling)

2.1.2 การบริหารในเชิงของระบบ

การบริหารในเชิงระบบ ถือว่าการบริหารเป็นระบบอย่างหนึ่งซึ่งประกอบด้วยเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ ปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิตหรือผลงาน (Output) ส่วนประกอบทั้ง 3 นี้ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นระบบเหมือนโครงร่างของร่างกาย (ประพันธ์ สุริหาร, 2533) ดังแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหาร

1) ปัจจัย (Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุ วิชาการ เทคโนโลยีที่เหมาะสม ซึ่งนักบริหารต้องนำมาใช้

2) ผลผลิต (Output) หรือผลงานจะเป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงาน กล่าวคือเมื่อเทียบกับปัจจัยที่ลงทุนไปแล้วได้ผลคุ้มค่าประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ประหยัดแรงงานและคนทำงานมีความภูมิใจและพอใจในผลสำเร็จของงาน

3) กระบวนการ (Process) คือ การจัดการ (Managing) อันเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อได้ผลงาน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการจัดการเกี่ยวกับระบบงานและคน

กระบวนการในการบริหารได้พัฒนามาเป็นระยะดังกล่าแล้วในระยะแรกไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานใดก็ตาม งานของผู้บริหารที่รู้จักค่อนข้างจะแพร่หลายคือ POSDCORB แต่ปัจจุบันได้สรุปเพื่อให้กระชับรัดและเข้าใจง่ายขึ้นเกี่ยวกับงานของผู้บริหารจึงควรประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมบังคับบัญชาหรือพูดย่อ ๆ เป็นภาษาอังกฤษคือ PODC ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) คือการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติจริงเพราะเมื่อถึงคราวปฏิบัติจริงจะได้ดำเนินงานอย่างมีระบบและเป็นขั้นตอนเพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ที่จะมีเพียงการทำงานตามคำสั่งหรือทำงานประจำให้ราบรื่นเท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าและระลึกเสมอว่าจะทำอะไร (What) จะให้ใครทำ (Who) จะทำเมื่อไร (When) จะทำที่ไหน (Where) จะทำอย่างไร (How) โดยทั่วไปการวางแผนแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

ก. การวางแผนระยะยาว (Long-term plan) เป็นการวางแผนไว้เป็นรายปี

ข. การวางแผนระยะสั้น (Short-term plan) เป็นการวางแผนไว้เป็นรายเดือน

ค. การวางแผนปฏิบัติการเร่งด่วนให้ทันเหตุการณ์ ที่จะต้องการเร่งรีบแก้ไข (Operational plan)

2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) คือ การจัดงานหรือ เป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การมีความสมดุลย์กับคน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือพูดง่าย ๆ คือการนำแผนไปปฏิบัติหน้าที่สำคัญของการจัดองค์การ คือ การวางโครงสร้าง และแสดงความสัมพันธ์ของงาน เทคนิคสำคัญในการจัดองค์การคือ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority)

3) การอำนวยการ (Directing) คือ การควบคุมบังคับบัญชาให้มีการปฏิบัติตามแผน ในการบริหารเชื่อว่าผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องควบคุมให้คนอื่นทำงานให้ได้ผลตามที่ต้องการกล่าวคือหลังจากที่มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้คนอื่นทำแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน การจูงใจบุคคลหรือกลุ่มคนให้ทำงานจึงเป็นเทคนิคที่จำเป็น และสำคัญมาก นอกจากนี้ยังต้องอาศัยเทคนิคอื่น ๆ ในการควบคุมบังคับบัญชา ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร (Communication) การเป็นผู้นำ (Leadership) หลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) เป็นต้น

4) การควบคุมงาน (Controlling) คือ การติดตาม ประเมินผล เป้าหมายของการควบคุมคือ ให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผน ฉะนั้น จึงต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงาน ควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลว่าจะปรับปรุงแผนใหม่ปรับปรุงหน่วยงาน

ใหม่หรือปรับปรุงการอ่านรายการใหม่ เทคนิคในการควบคุมที่สำคัญมีหลายวิธี เช่น Gantt's Chart, PERT, การตรวจเยี่ยม การรายงาน และการจัดบันทึก เป็นต้น

2.2 การวางแผน

2.2.1 ความหมายของการวางแผน

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้าและกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523) กล่าวถึงการวางแผนโดยสรุปว่าการวางแผนเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งต้องกะการล่วงหน้า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้กล่าวว่าการวางแผนเป็นความพยายามขององค์การและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ความจำกัดของทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต

จึงพอสรุปได้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไวล่วงหน้าเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2.2 ความสำคัญของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ว่าการปฏิบัติใด หากปราศจากการวางแผนเปรียบได้กับการเดินเรือที่ปราศจาก

ทางเสือรื้อย้อมเดินทางโดยไม่มีทิศทางวกไปวนมา ชนกับหินโสโครกและอับปาง ในที่สุด ความล้มเหลวของการวางแผนย้อมนำมาซึ่งความสูญเสียหลายประการทั้ง ทรัพย์สิน เงินทอง เวลาและแม้แต่ชีวิต ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนคือชีวิต และความเจริญก้าวหน้าของทุกคน และทุกหน่วยงาน บุคคล หรือหน่วยงานจะไม่สามารถมีชีวิตหรือประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้ ถ้าปราศจากการวางแผนที่ดี

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2527) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ว่ามีคุณค่าหลายประการ ดังนี้

- 1) ช่วยให้การตัดสินใจมีหลักเกณฑ์ เพราะได้ศึกษาสภาพเดิมกำหนด บทบาทใหม่ในอนาคต แล้วหาเส้นทางที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง
- 2) เป็นศูนย์กลางในการประสานงาน สามารถใช้การวางแผนประสาน งานด้านการศึกษาในทุกระดับและทุกสาขา
- 3) ทำให้งานสำเร็จโดยประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) เป็นเครื่องมือควบคุมงานของนักบริหาร

สรุปความสำคัญของการวางแผนได้ว่าการวางแผนได้เปรียบเสมือน ส่วน สมองของหน่วยงานที่กำหนดทิศทางการทำงานของทุกฝ่าย และเป็นเครื่องมือที่ สำคัญยิ่งของผู้บริหารในการควบคุมกำกับงาน การทำงานที่ไม่มีการวางแผน ย่อม ทำให้เกิดความเสียหายต่อความล้มเหลวสูง และบางครั้งอาจทำให้สูญเสียทรัพยากร มากโดยไม่จำเป็น

2.2.3 กระบวนการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนว่า มีขั้นตอนที่สำคัญหลายขั้นตอนตามลำดับดังนี้

- 1) ขั้นตอนกำหนดเป้าประสงค์
- 2) ขั้นตอนค้นหาโอกาสและพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา

- 3) ขั้นตอนแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
- 4) ขั้นตอนเลือกแนวทางที่ดีที่สุด และการกำหนดวัตถุประสงค์
- 5) ขั้นตอนการตรวจสอบและทบทวนแผน

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่าไว้ว่า ในการวางแผนของผู้บริหารนั้น กระบวนการวางแผนจะมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 1) ทำการคาดการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
- 2) กำหนดโครงสร้างของการวางแผน
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ
- 4) การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ
- 5) การตรวจสอบ การปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2529) ได้ให้ความเห็นว่าขั้นตอนในการวางแผน ประกอบด้วย การเตรียมการก่อนการวางแผน การจัดทำแผน การกำกับการงาน และ ประเมินผล และการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

สรุปได้ว่า การวางแผนประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นเตรียมการวางแผนได้แก่การเตรียมการในเรื่องบุคลากร ข้อมูล วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก
- 2) ขั้นการจัดทำแผน ได้แก่การวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาปัญหา กำหนด วัตถุประสงค์ และนโยบาย ตลอดจนการพิจารณาการคัดเลือกแผนงาน โครงการ เพื่อแก้ปัญหา
- 3) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติได้แก่ การเขียนแผนปฏิบัติการ ควบคุมกำกับ แผนงานโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ขั้นการติดตามและประเมินผลได้แก่ การติดตามประเมินผลแผนงาน และโครงการว่าสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ และมีผลกระทบอย่างไร

5) ขั้นการทบทวนและปรับปรุงแผนใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานอย่างแท้จริง

2.3 การจัดองค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า องค์การ คือ โครงสร้างที่ได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการ สำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ได้เข้ามาร่วมกันปฏิบัติเพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ได้

หน้าที่การจัดองค์การ หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่าง ๆ (Ordering function) ภายในองค์การ

2.3.1 ความหมายของการจัดองค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่วางเอาไว้ หน้าที่การจัดองค์การนี้ เป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องจากขั้นของการใช้ความสามารถในด้านคิดวางแผนจนเสร็จสิ้นเป็นแผนงานต่าง ๆ กล่าวคือภายหลังจากที่ได้กำหนดแผนงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเตรียมการให้มีสื่อหรือมีหนทางที่จะช่วยให้มีการทำงานตามแผนนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ให้ความหมายว่า การจัดองค์การ คือการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้สัດส่วนกันโดยกำหนดว่าใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

ประพันธ์ สุริหาร (2533) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้อย่างราบรื่นโดยกำหนด

ว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการขององค์การสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

จากความหมายของการจัดองค์การดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การจัดองค์การหมายถึงกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สามารถทำให้การประกอบกิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3.2 หลักการจัดองค์การ

ประพันธ์ สूरินหาร (2533) กล่าวว่า โดยทั่วไปหลักการจัดองค์การจะประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน
- 2) แบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)
- 3) การจัดหมวดหมู่ของงาน กำหนดหมวดการบังคับบัญชา (Span of control)
- 4) มีศูนย์กลางอำนาจการ โดยการกำหนดตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้รับผิดชอบการบริหาร หรือสายการบังคับบัญชา (Chain of command หรือ Hierarchy)
- 5) กำหนดรูปแบบวิธีการประสานงานอย่างเหมาะสม (Coordination)
- 6) กำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ได้สัดส่วนกับความรับผิดชอบ (Responsibility)

พงษ์ชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า หลักการจัดองค์การ จะมีเรื่องราวที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นภายในองค์การอยู่ 3 ประการคือ

- 1) จะต้องมียุทธศาสตร์ของการแบ่งแยกแรงงานกันทำ (Division of labor)
- 2) จะต้องมีการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ (Authority)
- 3) จะต้องจัดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ (Relationships)

2.3.3 ความสำคัญของการจัดองค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดองค์การดังนี้

- 1) แสดงให้เห็นถึงกระแสการไหลของงาน
- 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน
- 3) เป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการทุ่มเทความพยายาม จากขั้นตอนการ

วางแผนไปสู่ผลสำเร็จในขั้นตอนของการควบคุม

- 4) จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ
- 5) ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนและขัดข้องขัดแย้งในหน้าที่งาน
- 6) ช่วยให้งานมีความพยายามมีจุดหมายชัดเจน โดยการจัดกิจกรรมให้

สัมพันธ์กับเป้าหมายต่าง ๆ

2.3.4 บัญญัติ 10 ประการในการจัดองค์การที่ดี

สุทธิ ทองประดิษฐ์ (2530) ได้บัญญัติ 10 ประการ ในการจัดองค์การที่ดี ได้แก่

1) ทุกคนได้รับมอบความรับผิดชอบที่แน่นอน ชัดเจน กล่าวคือ ทุกคนจะต้องรู้ถึงความรับผิดชอบของตนโดยชัดเจน เพราะมีฉะนั้นจะเกิดการผิดพลาดและเป็นผลเสียต่อองค์การได้

2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่จะมอบหมายให้แก่ผู้ใดควรจะได้สัดส่วนกัน คือ ผู้มีอำนาจหน้าที่มากก็ต้องมีความรับผิดชอบมากเพราะว่าหากให้ผู้มีอำนาจหน้าที่น้อยต้องรับผิดชอบมากแล้ว งานก็จะลุล่วงไปด้วยดีไม่ได้

3) การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของหน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ จะต้องมีการศึกษาและการวิเคราะห์ถึงผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นพร้อมทั้งคำนึงว่าจะเป็นผลกระทบกระเทือนถึงผู้เกี่ยวข้องประการใดด้วย

4) การจัดองค์การ จะต้องคำนึงถึงเอกภาพในการบริหาร โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ขององค์การได้รู้โดยชัดแจ้งว่า ตนจะต้องรับคำสั่งจากผู้ใด และจะให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ๆ มีการรับคำสั่งจากแห่งใด เพียงแห่งเดียว เพื่อขจัดความยุ่งยากและสับสนในการปฏิบัติงาน

5) การออกคำสั่งใด ควรจะทําไปตามขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ไม่ควรมีการออกคำสั่งข้ามชั้น มิฉะนั้นจะเป็นการทําลายขวัญ และสภาพจิตใจในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชาในชั้นรอง ๆ ลงไป

6) การตําหนิตีเตียนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควรจะเป็นไปในลักษณะของการสอนและชี้แจง และควรทําเป็นการส่วนตัว มิใช่ต่อหน้าเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่มีตำแหน่งเท่า ๆ กัน หรือต่ำกว่า ทั้งเปิดโอกาสให้เขาได้ชี้แจงซักถามข้อข้องใจใด ๆ ด้วย

7) ข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความเห็นที่ไม่ตรงกันของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ควรจะได้รับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและรอบคอบอย่างทันท่วงที

8) การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนและการลงโทษเจ้าหน้าที่ผู้ใดควรจะได้ รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น เนื่องจากว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อม ใกล้เคียงและรู้เรื่องการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้นมากกว่าผู้อื่นจึงเป็นการสมควรที่จะ ให้เขามีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาเรื่องดังกล่าวด้วยผลที่ได้อีกประการหนึ่งคือจะเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยรวม

9) ผู้ช่วยผู้บังคับบัญชาไม่ควรวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับงานของตนและของผู้บังคับบัญชาที่ตนช่วยอยู่ เนื่องจากว่าข้อเท็จจริง หรือแนวคิดบางประการ ของผู้บังคับบัญชามอบให้รับรู้ อาจจะเป็นความลับที่ไม่ควรเปิดเผย หากต้องการเสนอแนะในกรณีใดควรจะเสนอผู้บังคับบัญชาโดยตรงจึงจะสมควร

10) ทุกคนต้องรับทราบว่าเขาต้องอ่านยความสะดวกและชี้แจงผลงานของตนต่อผู้มีหน้าที่ตรวจสอบ

2.3.5 การพัฒนาองค์การ

ประพันธ์ สิริหาร (2533) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ มีแนวคิดพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายที่จะปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์การ และเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การโดยประสานเป้าหมายส่วนบุคคล เป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

1) ความหมายของการพัฒนาองค์การ

ละเอียต จงกลณี (2535) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึงความพยายามอย่างมีแบบแผน เพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้เป็นไปในทางที่ดี และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย และโดยการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างกิจกรรมสอดคล้อง

ประพันธ์ สิริหาร (2533) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การหมายถึงกระบวนการพัฒนาองค์การอย่างมีแผนเน้นพัฒนาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการกลุ่มเพื่อพัฒนาพื้นฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกัน และใช้วิธีการปรึกษาหารือ หรือใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ

อรุณ รักธรรม (2523) ให้ความหมายว่าการพัฒนาองค์การ เป็นการสร้างและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมหรืออาจกล่าวได้ว่าการสร้างและการพัฒนาเป็นทีมนับเป็นเครื่องมือสอดคล้องอย่างหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์การ

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงบุคคล บรรยากาศในการทำงาน กระบวนการ กรรมวิธีในการปฏิบัติงานรวม ตลอดจนทั้งโครงสร้างขององค์การด้วย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยใช้วิธีทำงานเป็นหมู่คณะ มีความเชื่อถือซึ่งกันและกันและใช้เทคนิคการฝึกอบรม

2) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานนั้นย่อมมีวัตถุประสงค์ไม่เหมือนกันส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ปัญหาซึ่งลักษณะปัญหาตลอดจนแนวทางการวางยุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตามเป้าหมายขององค์การซึ่งไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร ถึงอย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การนั้น มุ่งเน้นในข้อต่อไปนี้

- (1) เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาองค์การให้ทันสมัย
- (2) เพื่อหาแนวทางในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของงานในองค์การ
- (3) เพื่อให้การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- (4) เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้มีบรรยากาศอันดีที่จะทำงานร่วมกัน
- (5) เพื่อสร้างความเข้าใจ ความเชื่อถือและความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในองค์การ
- (6) เพื่อขจัดปัญหา อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในองค์การ
- (7) เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน ของคณะบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ
- (8) เพื่อขจัดความขัดแย้งในองค์การ
- (9) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- (10) เพื่อให้สมาชิกทุกฝ่ายในองค์การกล้าเผชิญกับปัญหา มิใช่เพื่อหลบหลีกปัญหา
- (11) เพื่อฝ่ายบริหารได้สามารถบริหารงานในองค์การ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ดี
- (12) เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือความเชื่อในสิ่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันมาที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

(13) พัฒนาการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นให้ดีขึ้น

3) หลักเบื้องต้นในการพัฒนาองค์การ

ประทุม ทองไถ่ผา (2536) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การนั้นมีได้หมายถึง องค์การที่มีปัญหาเท่านั้นที่ควรพัฒนา ส่วนองค์การใดที่มีความเจริญอยู่แล้วก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้นไปโดยไม่หยุดยั้งเพราะเมื่อใดคิดว่าองค์การของตนพัฒนาดีแล้วหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ฉะนั้น ผู้บริหารที่สนใจในการที่จะพัฒนาองค์การของตนควรอาศัยหลักการดังนี้

(1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) ในองค์การควรชัดเจน ซึ่งขึ้นอยู่กับ การเผชิญหน้า การอภิปรายร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ อย่างตรงไปตรงมา

(2) ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understanding the situation) โดยอาศัยความเข้าใจร่วมกันว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่ง ต่อพฤติกรรมการทำงาน

(3) การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving relation) เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การ จะเป็นผลพลอยได้อยู่ตลอดเวลาของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการพัฒนาองค์การคือ ปัญหาและความรู้สึกที่ดีต่อกันของคนในองค์การ ควรได้เปิดเผยซึ่งกันและกัน ทุกคนเริ่มพึงพอใจจะทำงานรู้สึกทำงานเป็นสิ่งมีค่า และเริ่มเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน

(4) การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานในสถานการณ์ หมายถึงให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ปัญหา ตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับดุลยภาพของงาน (Balance of force) ภายในระบบนั่นเอง



(5) การเชื่อมโยง (Linking) แนวยุทธศาสตร์การพัฒนารองคํการคือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในหน่วยแรงงานเข้าด้วยกันให้มากที่สุด

จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององคํการที่อ่อนแอกับองคํการที่แข็งแกร่งหรือองคํการที่มีสุขภาพดีนั้น สิ่งที่ได้จากคํานิยมและวัฒนธรรมในองคํการซึ่งคํานิยมและวัฒนธรรมการทำงานของคนและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนี้ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากสำหรับคนในองคํการนั้น แต่บุคคลภายนอกหรือที่เรียกว่าที่ปรึกษาการพัฒนารองคํการ จะเห็นได้ดีกว่าเพราะมีทัศนะเป็นกลางกล้าเสนอปัญหาในส่วนที่คนในองคํการไม่กล้าพูด สามารถสอดแทรกด้วยวิธีการพัฒนารองคํการได้ชัดเจนและเหมาะสมข้อสำคัญ คือ คนในองคํการยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษา การพัฒนารองคํการภายในองคํการเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงคํานิยม และวัฒนธรรมในองคํการเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมือนกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาธรรมดาคือจะต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบตามขั้นตอน และพัฒนาเปลี่ยนแปลงในระบบองคํการทุกระบบไปพร้อมกัน ซึ่งประกอบด้วยอนุระบบ 4 ระบบประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ คือ

1) งาน (Tasks) งานทุกงาน ทุกระดับ มีความสำคัญเท่าเทียมกันที่ต้องทำให้สำเร็จ

2) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ระบบต่าง ๆ เช่น การดูแล ใหํรางวัลและการลงโทษ ตลอดจนการมอบหมาย การแบ่งหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาชัดเจนมากขึ้นเพียงใด

3) คน (People) ได้แก่ กำลังของคนในหน่วยงานทั้งหมดได้ทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถแล้วหรือยัง ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันหรือแบ่งระดับความสำคัญตามการประเมินค่าของคน โดยบุคคลคนเดียวหรือเพียงกลุ่มเดียวอย่างไร หากงานที่ได้รับมอบหมายไม่เจริญก้าวหน้า ควรได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงหรือไม่ถ้าจะเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะไม่ก่อให้เกิด

เกิดปัญหาตามมาอีกมากมายที่ต้องให้แก้ไข การมอบหมายงานให้คนบางคน หลายตำแหน่งหน้าที่ ส่วนบางกลุ่มบางคนว่างงานเพียงใด

4) วิทยาการ (Technology) คือ ความรู้สมัยใหม่ในวิชาชีพ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ทันสมัยเหมาะสมหรือไม่ ในปัจจุบันองค์การต้องการบุคลากรที่มีความชำนาญในสาขาวิชาชีพมากขึ้น โดยพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้พร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่จะเกิดขึ้นในด้านนี้เพียงพอหรือไม่อย่างไร

วิธีการพัฒนาองค์การมุ่งไปที่ปัญหาเรื่องคน เช่นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของกลุ่มในองค์การเป็นหลักใหญ่และกลุ่มคนในองค์การจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานก็ต่อเมื่อฝ่ายจัดการสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาการองค์การจึงมุ่งเน้นพัฒนา 2 ด้าน คือ

1) วิธีการจัดการเปลี่ยนแปลง

2) วิธีการรวมพลังมนุษย์ให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการโดยเฉพาะ คือ

(1) วางแผนการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า (Planned change)

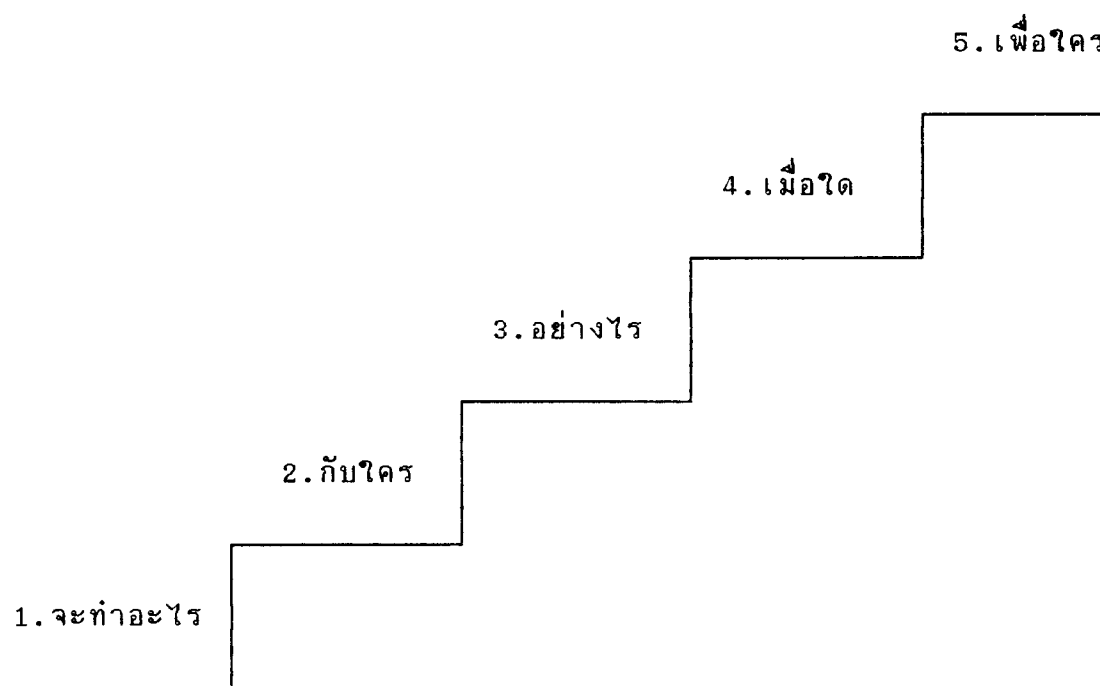
เช่น การวิเคราะห์ปัญหา และหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การจัดหายุทธศาสตร์ในการเปลี่ยนแปลงกลวิธีเพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงนั้น มีหลายวิธีให้เลือกใช้ตามสถานการณ์และกลุ่มบุคคล เช่นการอภิปรายกลุ่มการกรอกแบบสอบถาม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์การ

(2) มุ่งการพัฒนาองค์การโดยส่วนรวม มากกว่าพัฒนาโดยตรงต่อบุคคลรวมถึงการให้ความสำคัญเท่าเทียมกันระหว่างคน งาน และวิชาการ

(3) การพัฒนาเปลี่ยนแปลงใดก็ตามจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานเพื่อแก้ปัญหา

(4) การนำเอาวิชาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา เพราะจะดีกว่า ลึกซึ้ง และมีทักษะเป็นกลาง

(5) การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุดเป็นลำดับชั้นดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ดังนี้

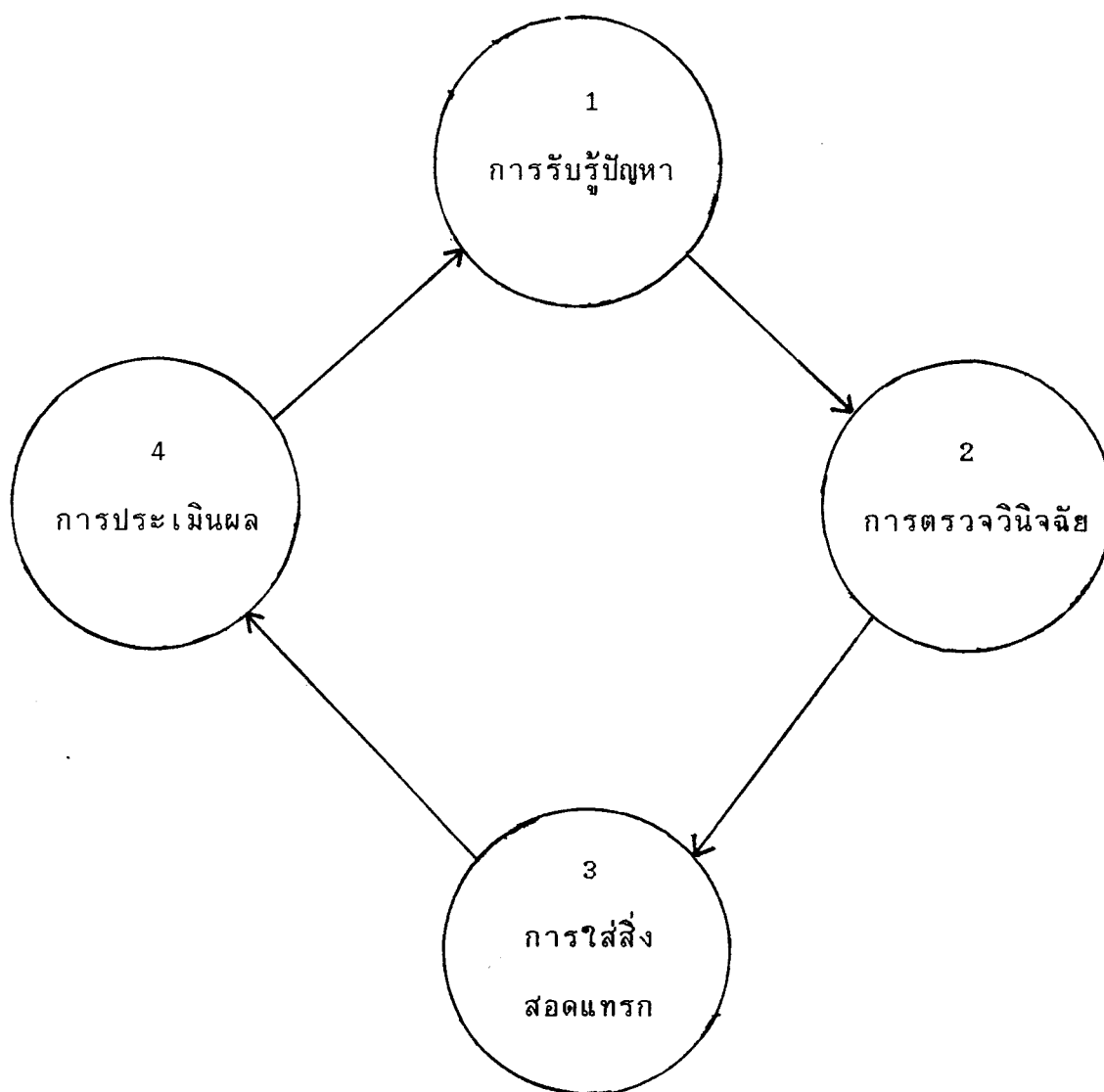


แผนภูมิที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

(6) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลและความเจริญเติบโต หรือมีสุขภาพดีของคนในองค์กรนั้น Beckherch (อ้างถึงใน ประทุม ทองไถ่ผา, 2536) : เสนอแนวคิดว่าประสิทธิผลของงานความเจริญเติบโตและการมีสุขภาพจิตดีของคนในองค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารได้ให้ความสำคัญต่อบุคลากร และงานทุกส่วนเสมอเหมือนกัน การยึดตัวบุคคลหรือยึดหน่วยงานเป็นหลักในการบริหาร การตัดสินใจกระทำใกล้แหล่งข้อมูลที่มีอยู่นั้นมากที่สุดไม่คำนึงถึงว่าแหล่งข้อมูลจะอยู่ในระดับใดของแผนภูมิองค์การ

4) ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การใดก็ตาม จะประสบผลสำเร็จไม่ได้ ถ้าขาดขั้นตอนการพัฒนาตามลำดับขั้นอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดยั้งมี 4 ขั้นตอนดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ

การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การขณะนี้ ยังไม่เห็นวิธีอื่น ดีกว่าวิธีการของการพัฒนาองค์การ แนวคิดในการที่จะพัฒนาองค์การ 2 ประการ ที่ควรตระหนัก คือ

1) การนำเอาวิธีการพัฒนาองค์การไปใช้ การพัฒนาองค์การจะเกิดขึ้น ได้ต้องมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุนมีการสื่อสารทางตรงและเปิดเผยด้วยใจและตนเอง ต้องปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

2) มีที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ที่ปรึกษาของการพัฒนาองค์การ จะเปรียบได้กับบทบาทของกรรมการห้ามมวยหรือกรรมการตัดสินกีฬา ผู้พิพากษาที่ ขาดที่แต่งตั้งขึ้นมาเป็นคนกลาง ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยนั้นจะแตกต่างกับที่ปรึกษาของ การพัฒนาองค์การอยู่ 2 ประการ คือ

(1) ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ มีบทบาทโดยไม่ต้องคำนึงถึง กฎ กติกา ที่คู่กรณีเรียกร้องให้เกิดขึ้น

(2) การแนะนำให้คู่กรณีสามารถแก้ปัญหาได้เอง ที่ปรึกษาต้องไม่ ตัดสินใจแทนผู้อื่น นอกจากตัดสินใจสำหรับตนเองเท่านั้น

5) ปัจจัยส่งผลเมื่อมีการพัฒนาองค์การ

การเปลี่ยนแปลงระบบใด ๆ ในองค์การ ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นใน องค์การเสมอ มีผู้กล่าวว่าประสิทธิผลของงานจะมุ่งตรงไปสู่ถนนที่ตัดผ่านการ เปลี่ยนแปลง ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การ มักมีปัจจัยที่ส่งผล ให้เกิดในสิ่งต่อไปนี้

- (1) การกำหนดบทบาทและเป้าหมายใหม่ขึ้นในองค์การ
- (2) การประเมินค่าของคนในองค์การสูงขึ้น
- (3) การวินิจฉัยสถานการณ์จะได้มาจากการสังเกตจากคนหลายกลุ่ม
- (4) การแสวงหาการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

- (5) การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- (6) คนทุกคนในองค์การระบายความทุกข์ร้อนใจได้
- (7) ประสบการณ์ใหม่
- (8) การประกาศเป้าหมายใหม่
- (9) การวางแผนเป็นระยะ
- (10) สมาชิกเริ่มรู้ตัวว่า อะไรบ้างที่ตนไม่รู้
- (11) การตัดสินใจร่วมกันและสำนึกได้ว่า "ต้องทำงานร่วมกับคน ไม่ใช่ทำงานบนคน"
- (12) การลบล้างระบบเก่า (Unfreezing) กลายเป็นข้อบัพ้าใหม่
- (13) สมาชิกงานทุกงานเริ่มต้นวาดภาพโลกใหม่เป็นกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6) บัญญัติ 10 ประการสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์การ

ละเอียด จงกลนี้ (2535) กล่าวถึงบัญญัติ 10 ประการ สำหรับผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ดังนี้

- บัญญัติที่ 1 รู้จักคน
- บัญญัติที่ 2 รู้แนวปฏิบัติที่ดี
- บัญญัติที่ 3 สร้างความรู้สึกร่วมว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของ "ทีม"
- บัญญัติที่ 4 ยึดเป้าหมายหลัก
- บัญญัติที่ 5 สร้างความยืดหยุ่นภายในกลุ่ม
- บัญญัติที่ 6 แสดงความไว้วางใจ
- บัญญัติที่ 7 ประเมินความสำเร็จ
- บัญญัติที่ 8 เน้นความเป็นเลิศ

บัญญัติที่ 9 มือหนึ่งถือแล้ มือหนึ่งถือเงิน

บัญญัติที่ 10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา คือ คุญแจแห่งความสำเร็จ

2.4 การนิเทศการศึกษา

2.4.1 ความหมายการนิเทศการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527) ให้คำจำกัดความของการนิเทศการศึกษาว่าเป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลและปัญหาในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ชาญชัย อาจิณสมาจาร (2525) ได้ให้คำจำกัดความว่า การนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการสร้างสรรค์ที่ไม่หยุดนิ่งในการให้คำแนะนำและการชี้ช่องทางในลักษณะที่เป็นกันเองแก่ครูและนักเรียนเพื่อการปรับปรุงตัวของเขาเองและสภาพการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาที่พึงประสงค์

สันต์ ชรรมบำรุง (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึงการช่วยเหลือ แนะนำ ชี้แจง บริการ ปรับปรุงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในการที่จะส่งเสริมให้ครูปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

- 1) การชี้แนะ แนะนำ และให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมของครู
- 2) การปรับปรุงการสอน และสภาพการณ์ในกระบวนการเรียนรู้
- 3) ต้องการผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่

เหมาะสม

2.4.3 ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

วิโรจน์ ศรีโสภา (2536) กล่าวว่า การนิเทศศึกษามีความมุ่งหมาย 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อพัฒนาคน การนิเทศการศึกษาเป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือให้คนในองค์กรนั้น ๆ มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้มากขึ้น
- 2) เพื่อพัฒนางาน การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างสรรค์วิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อประสานสัมพันธ์ การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความร่วมมือสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนความเข้าใจระหว่างกลุ่มคนกับสังคมโดยรวม
- 4) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ การนิเทศการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจ ความสบายใจ และมีกำลังใจในการทำงาน

2.4.3 ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา

วิโรจน์ ศรีโสภา (2536) กล่าวว่าความจำเป็นในการนิเทศศึกษามีดังต่อไปนี้

- 1) ความจำเป็นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
 - (1) ความเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษา
 - (2) การปรับปรุงหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
 - (3) ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว
 - (4) ผลการวิจัย ศึกษาค้นคว้า ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ทางวิชาการ ที่ลงสู่การปฏิบัติ

(5) ปรัชญาและอุดมการณ์ทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป ควรได้รับการถ่ายทอดและสนองตอบของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2) ความจำเป็นอันเนื่องมาจากความแตกต่างกันของบุคลากร

(1) มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ ไม่เท่าเทียมกัน

(2) มีทักษะในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

(3) มีความเข้าใจ มีความสนใจในการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน

(4) มีพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ไม่เหมือนกัน

2.4.4 ประเภทของงานนิเทศการศึกษา

กิตติมา ปรีดีดิลก (ม.ป.ป.) การนิเทศการศึกษา อาจแบ่งออกตามวิธีการปฏิบัติงานเป็น 4 แบบ คือ

1) การนิเทศเพื่อแก้ไข (Correction) เป็นการนิเทศที่เกิดจากการพบข้อผิดพลาดและบกพร่องก็ให้หาแนวทางช่วยแก้ไขให้โดยวิธีการต่าง ๆ

2) การนิเทศเพื่อป้องกัน (Preventive) เป็นการนิเทศที่พยายามหาวิธีการต่าง ๆ มาจัดดำเนินงาน เพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

3) การนิเทศเพื่อก่อ (Construction) การนิเทศที่เกิดจากความพยายามที่จะกระทำในทางที่เหมาะสมเพื่อความเจริญเติบโตในอนาคต เช่น การใช้ระเบียบวิธีสอนที่ดีเป็นประจักษ์ช่วยให้กำลังใจช่วยกระตุ้นให้ครูทำงานด้วยความกระฉับกระเฉง

4) การนิเทศเพื่อการสร้างสรรค์ (Creation) เป็นความพยายามที่จะคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดมีขึ้นในโรงเรียน

2.4.5 หลักการนิเทศการศึกษา

วิโรจน์ ศรีโสภา (2536) หลักการนิเทศการศึกษา มี 7 ประการคือ

- 1) ความถูกต้องตามหลักวิชาการ
- 2) ความเป็นวิทยาศาสตร์ ทำงานเป็นระบบ
- 3) ความเป็นประชาธิปไตย
- 4) ความเป็นการสร้างสรรค์
- 5) การเชื่อมั่นในความสามารถของครู
- 6) การพัฒนาวิชาชีพมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
- 7) บรรยาภาคเป็นกันเอง

2.4.6 กระบวนการนิเทศการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527) กระบวนการนิเทศการศึกษา หมายถึง การจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินการนิเทศการศึกษาโดยผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ดำเนินการร่วมกันเป็นกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
- 2) การวางแผน และกำหนดทางเลือก
- 3) การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการ
- 4) การปฏิบัติการนิเทศ
- 5) การประเมินผล และรายงานผล

2.4.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงาน ที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานได้ผลสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับงานนั้นและสมรรถภาพการพัฒนาตนเอง การประเมิน

ที่ใช้กันมากก็คือ การประเมินผลที่ได้ โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน (ประพันธ์ นันธุธร, 2536)

2) วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงาน อาจจะทำด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

- (1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ที่จ่ายให้กับการทำงาน
- (2) การประเมินผลงานที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจ หรือระงับข้อขัดแย้ง
- (3) เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือย้ายงาน
- (4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ฝ่ายบริหารมีหลักการในการตัดสินใจว่าใครเป็นผู้เหมาะสมกับงานประเภทใด
- (5) เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของบุคลากร อันเป็นสิ่งชี้ว่าบุคลากรนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานในองค์การหรือไม่
- (6) เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของบุคลากร ในแง่จะเด่นก็จะได้ส่งเสริมให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ในแง่จุดด้อยก็จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3) ข้อควรพิจารณาขั้นตอนในการประเมินการปฏิบัติงาน

- (1) มาตรฐานของการปฏิบัติงาน มาตรฐานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ใช้ความรู้ ใช้ความชำนาญ ใช้ประสบการณ์ หรือใช้ผลงาน เป็นต้น
- (2) การปฏิบัติงานและสมรรถภาพ การประเมินจะดูงานในหน้าที่และ

งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ คุณภาพ ปริมาณงาน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ความรู้และความร่วมมือกับคนอื่นและถือว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ทำในปัจจุบันเป็นสำคัญ

(3) ผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ถือว่าบุคคลดังกล่าวมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงมีความเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ความต้องการของหน่วยงาน

(4) คุณสมบัติของผู้ประเมินที่ดี ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมิน มีความสนใจ มีอารมณ์ที่แน่นอน มีความชำนาญ

4) หลักการที่ดีในการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวกับคน ฉะนั้น จึงมักจะพบข้อบกพร่องและที่ผิดพลาดเกิดขึ้นเสมอ ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการพิจารณา หลักการที่ดีจะช่วยลดการผิดพลาดพอที่จะกล่าวได้ ดังนี้

(1) การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องมีการคัดเลือกให้มีความเหมาะสม

(2) ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินโดยตลอด

(3) ต้องระลึกรู้อยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนทำงาน ความยุติธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(4) วิธีการหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรนำมาใช้เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากที่สุด

(5) ผู้พิจารณาจะต้องจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับผู้ถูกประเมิน

5) วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดีเยาว์ (2522) ได้เสนอวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน มีวิธีที่สำคัญ 9 วิธี คือ

- (1) การเสนอโดยกราฟ (Graphic scales)
- (2) การจัดลำดับ (Ranking plans)
- (3) การกระจาย (Force distribution)
- (4) การตรวจสอบรายการ (Checklist)
- (5) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents)
- (6) การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field review)
- (7) การเขียนรายงาน (Free-form essay)
- (8) การประเมินโดยกลุ่ม (Group appraisal)
- (9) การประเมินตามผลงาน (Appraisal by results)

การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ อาจแยกได้เป็นสองอย่างคือ

1) การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

- (1) เพื่อกำหนดค่าตอบแทน
- (2) เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- (3) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- (4) เพื่อการพิจารณาเลิกจ้าง

2) การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงาน มีเกณฑ์กว้าง ๆ ของรายการประเมิน ซึ่งประกอบด้วย

1) ผลงาน

- (1) คุณภาพของงาน

ก. การประสานงาน ที่จะให้ผู้ร่วมงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน

ข. การประเมินผลงานของตนอย่างมีหลักเกณฑ์ และปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. การควบคุม กำกับติดตาม นิเทศงานทุกด้านอย่างมีระบบ

ง. การยอมรับ คิดค้นวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในการบริหารงาน

จ. ความรอบรู้ในงาน หน้าที่ และสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นมีเข้าใจได้

ฉ. การพัฒนาตนเองทั้งความรู้ทั่วไปและวิชาชีพ

ช. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา การวางแผนและโครงการในหน้าที่รับผิดชอบเพื่อปรับปรุงงาน

ซ. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ณ. การนำผลการประเมินไปแก้ไขและปรับปรุงวิธีการทำงาน

ญ. การสรุปเป็นรายงาน

(2) ปริมาณงาน

ก. ปริมาณงานที่รับผิดชอบ

ข. จำนวนชั่วโมงที่ทำงานเสริม

ค. การประเมินผลการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงงาน

ง. การชี้แจง แนะนำงานในหน้าที่ให้ผู้ร่วมงานในโอกาสอัน

เหมาะสม

จ. การจัดกลุ่มเพื่อพบปะส่งเสริมสมรรถภาพการปฏิบัติงาน

ฉ. งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

2) คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

(1) ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ก. มีความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องกฎหมาย และ
เกี่ยวกับระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ข. สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ

ค. สามารถดำเนินงานตามมาตรการ และแก้ไขปัญหาในการ
ปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนงานของ สปอ.

ง. สามารถควบคุมการจัดเอกสารการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้
เป็นปัจจุบัน

จ. สามารถติดต่อกับแหล่งวิชาการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ใน
การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ฉ. สามารถประสานและร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพ
และการแก้ปัญหาในด้านการทำงาน

ช. มีความสามารถสมานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(2) การรักษาวินัย

ก. เป็นผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

ข. มีศรัทธาในอาชีพรักษาเกียรติและชื่อเสียงของหมู่คณะและ
ประพฤติดนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

ค. ไม่มัวเมาในอบายมุข

ง. ตรงต่อเวลาและการนัดหมาย

จ. ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความสุขุม รอบคอบ เอาใจใส่และ
ระมัดระวัง รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ

ฉ. มีวัฒนธรรมและศีลธรรม

(3) ความอดุสาหะ

ก. มีการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และอุทิศเวลาให้แก่
ทางราชการ

ข. รวบรวม และ/หรือเผยแพร่วิทยากร และ/หรือประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่

ค. ปฏิบัติงานที่ยากลำบากมีปัญหาอุปสรรคให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ง. ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดต่อประโยชน์แก่ทางราชการ

จ. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ความรับผิดชอบ

ก. มีการให้ความรู้ โดยการอบรมเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล

ข. ควบคุม ดูแล สังเกตพฤติกรรมและ/หรือให้คำแนะนำ ทั้งด้านการศึกษา ปัญหาส่วนตัว ปัญหาสุขภาพและความประพฤติของตนเองและผู้อื่น

ค. ควบคุม ดูแล กวดขัน ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตามโครงการหรือแผนงานที่อยู่ในความรับผิดชอบในงานนั้นสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

ง. ยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ใช้หาค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความเหมาะสมด้านค่าตอบแทนเพื่อใช้เป็นหลักในการเปลี่ยนแปลงสถานะของคนเพื่อให้รู้จักความแตกต่างของบุคลากร เพื่อวัดค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการประเมินสิ่งที่ควรพิจารณาในขั้นต้นว่าในการประเมินการปฏิบัติงานก่อนการดำเนินการประเมินมี 4 ประการ คือ มาตรการของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นมา เพื่อใช้วัดจะต้องสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างบุคคลที่ถูกประเมิน เกี่ยวกับเรื่อง การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการทำงาน จะต้องให้ชัดเจนว่าเป็นการประเมินสมรรถภาพในปัจจุบัน ผู้ทำหน้าที่ประเมินควรเป็นหัวหน้าโดยตรงของผู้ประเมินซึ่งคุณลักษณะของผู้ประเมินที่ดีควรมีความรู้ความชำนาญและความสนใจ ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินถูกต้องจึงกำหนดหลักการไว้ 5 ประการ คือ ต้องมีการคัดเลือก

ผู้ที่มีความเหมาะสมมาทำหน้าที่ในการประเมิน ผู้ทำการประเมิน มีความเข้าใจในหลักการประเมิน ต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินให้นำเอาวิธีที่ดีมาใช้ในการประเมินและต้องแยกความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน

2.5 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตามนิสัยถาวรและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2529) ถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะบทบาทเป็นความคาดหวังของบุคคลอื่นที่กำหนดหน้าที่ให้ผู้บริหารกระทำและความคาดหวังนั้นมิได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีอิทธิพลต่อ ความต้องการ ความมุ่งหมาย ความเชื่อถือ ความรู้สึกนึกคิด ความปรารถนาและทัศนคติของผู้บริหารอีกด้วย (ภิญโญ สาธร, 2526) และการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และเข้าใจตรงกับที่บุคคลอื่นคาดหวังด้วย ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ระเบียบ กฎหมาย กรอบนโยบายของหน่วยงานเป็นแนวทางปฏิบัติและแสดงบทบาทหน้าที่ออกมาให้ประจักษ์ชัด โดยใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์และบุคลิกภาพที่ดีอย่างเหมาะสม จึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำ (Leadership roles) มี 14 ประการ คือ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์, 2529)

1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานคอยให้งานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มรับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) เป็นผู้วาง

แผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบ เพื่อให้งานบรรลุผลตามต้องการ ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมด คนอื่นรู้เฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของหมู่คณะ วัตถุประสงค์และนโยบายจักได้มาจากผู้นำของหมู่คณะนั้น ๆ และจากผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะมาจากผู้ใด ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือวินิจฉัยด้วยตนเองตามความเหมาะสมได้

4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้นำส่วนมากมุ่งหวังผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะมีหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญการในสาขาวิชานั้น ๆ แต่ผู้นำมิได้หมายถึงผู้รู้ทั้งหมดในทุกเรื่อง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำอีกครั้งหนึ่ง

5) ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as external group representative) สมาชิกของกลุ่มหรือหน่วยงานใดก็ตามไม่สามารถจะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ ในขณะเดียวกันพร้อม ๆ กัน จึงจำต้องอาศัยผู้ที่กลุ่มเห็นว่ามีคุณสมบัติพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวนี้จึงกลายมาเป็นผู้มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม ติดต่อกับส่วนงานอื่น ๆ ภายนอกองค์การ และคอยรับการติดต่อจากบุคคลอื่นภายนอก

6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The leader as controller relation) ผู้นำมักดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่มความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่อาจมองข้ามทั้งนี้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ เพราะถ้าไม่รักษาความรู้สึกที่เข้าใจกัน สามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ดี ความรู้สึกแบ่งแยกต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ซึ่งจะนำไปสู่การแตกแยกได้ในภายหลัง

7) ผู้นำในฐานะให้คนและโทษ (The Leader as purvey of rewards and punishment) บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเสนอให้คนและโทษแก่บุคลากรอื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด คุณ และโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ ง่าย ๆ ก็ได้ทั้งนั้น ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคลากรคนใดคนหนึ่งมากเกินไป จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้

8) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as arbitrator and mediator) เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการเกิดการขัดแย้งขึ้นภายในองค์การ เป็นผู้คอยประสานความขัดแย้ง โดยการไกล่เกลี่ยทำความเข้าใจระหว่างคู่ขัดแย้งนั้น ๆ

9) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในองค์การ

10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as symbol to the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกภายในกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่มแต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันอยู่ตลอดเวลา ย่อมลำบาก จึงมีบางคนได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนของเขา ซึ่งจะปฏิบัติตนดีเสมอกับเขาไม่ว่าในโอกาสใด ๆ ขณะเดียวกัน คน ๆ นี้ก็รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรวงของตนด้วย คนประเภทนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มไป อำนาจที่ผู้นำนี้มีจึงสูงส่งเหนือจิตใจทุกคนภายในกลุ่ม

11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute individual responsibility) องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนเดียวหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่าง

ของบุคคลในกลุ่มบางคนหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำลงไป ด้วยเหตุนี้ในบางโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ให้กระทำผิดกับพวกเขา

12) ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as ideologist) ผู้นำประเภทนี้วางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกลักษณะเป็นบิดาของกลุ่มจะพูดว่ากล่าวใครก็ตาม การดูดำนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังการดูดำนั้น ๆ มีความรัก ความหวังดีอยู่ด้วยเสมอเขาจะเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14) ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบแทน (The Leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำคนนั้นจะถูกลงโทษแทนบุคลากรจำนวนมากในกลุ่มและคนทุกประเภทต่าง ๆ ก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้นแต่จะพากันชักทอบุคลากรคนใดคนหนึ่ง การชักทอเช่นนี้ทำให้บุคคลผู้ถูกชักทอเป็นผู้นำขึ้นมาได้เหมือนกันเพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้ตนพากันเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรม แทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำตามแนวความคิดของ Lester R. Bitter ได้เสนอเป็นสูตรที่แยกตัวอักษรแต่ละตัวของคำ "LEADERSHIP" มาเป็นลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ดังนี้ (หวน พินิจพันธ์, 2528)

- 1) Learning คือ การเรียนรู้
- 2) Earnestness คือ การตั้งใจจริง
- 3) Attempt คือ ความพยายาม
- 4) Diligence คือ ความขยันขันแข็ง
- 5) Enthusiasm คือ ความกระตือรือร้น
- 6) Responsibility คือ ความรับผิดชอบ

- 7) Self-confidence คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 8) Honesty คือ ความซื่อสัตย์
- 9) Intelligence คือ ปัญญา
- 10) Personality คือ บุคลิกลักษณะ

จากแนวคิดของนักการบริหารทางการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารการศึกษามีบทบาทหน้าที่ครอบคลุมการบริหารงานในหน่วยงานที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาให้บรรลุตามจุดหมาย ห้วงหน้าการประถมศึกษาอำเภอ นับเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการบริหารงานการประถมศึกษาตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 มาตรา 27 จึงระบุว่า "ให้มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่บังคับบัญชาควบคุมและดูแลโดยทั่วไป ซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ" จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะศึกษาบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจนถูกต้องอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและการบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่อไป

2.6 พฤติกรรมการบริหาร

มีผู้ให้นิยามคำว่า พฤติกรรมการบริหาร ไว้หลายประการ เช่น

พรศรี ทองสมจิตร (2518) กล่าวว่า สรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกิริยาและท่าทีที่ผู้บริหารแสดงออกให้ผู้ร่วมงานสังเกตเห็นได้ในการบริหารงาน ขณะที่ สกิต โชติกรณ์ (2523) กล่าวว่าสรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกิริยาตลอดทั้งท่าทีที่แสดงออกเพื่อจัดดำเนินการให้งานในหน้าที่และความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วรสิทธิ์ เชาว์ปัญญานนท์ (2533) กล่าวว่า สรุปได้ว่า พฤติกรรมการ

บริหารควรรวมความไปถึงการกระทำ หรือการแสดงออกในการบริหารงาน โดยการจัดการ ติดตาม กำกับ ควบคุม นิเทศ สนับสนุน ส่งเสริมและประสานการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทรงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2526) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การไว้ว่า ประกอบด้วยพฤติกรรม 3 ชนิด คือ พฤติกรรมเกี่ยวกับหน้าที่การงานพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการดำรงและรักษากลุ่มและพฤติกรรมส่วนบุคคล

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น สืบเกิดได้จากพฤติกรรมมนุษย์ ระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารและสภาพแวดล้อมขององค์การ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงกิริยาท่าทีที่ผู้บริหารแสดงออก เพื่อให้งานในหน้าที่ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Barnard (1966) ได้มองพฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งในองค์การต่าง ๆ เป็นสองแง่ คือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จสมตามวัตถุประสงค์ขององค์การเรียกว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยถือเอาระดับแห่งความพึงพอใจของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัดประสิทธิภาพประการหลังนี้บาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้นมีประสิทธิภาพ (Efficiency) งานบางอย่างอาจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ แต่ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ปฏิบัติและผู้รับอำนาจไม่พอใจ ซึ่งบาร์นาร์ดเรียกว่า พฤติกรรมนั้น ๆ มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิภาพพฤติกรรมที่ดีต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมกัน

กล่าวโดยสรุปว่า การที่ผู้บริหารไม่สามารถแสดงพฤติกรรมการบริหารได้ตรงความคิดของตนเองได้นั้นเนื่องจากมีปัจจัยบางประการที่ควบคุมพฤติกรรมการบริหารและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนั้นมีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน

2.7 การกิจและโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการ- การประถมศึกษาแห่งชาติ

2.7.1 การกิจของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีฐานะเป็นกรมสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 เป็นหน่วยงานที่มีปริมาณงานสูงมากครอบคลุมทั่วพื้นที่ของประเทศ มีบุคลากรมากที่สุดในกระทรวงศึกษาธิการ จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นกรมที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และมีจุดเด่นที่สอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย คือ มีโครงสร้างการบริหารในรูปแบบขององค์คณะบุคคลทุกระดับทั้งในระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอและกลุ่มโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีภารกิจหลักที่สำคัญคือการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับให้กับเด็กไทยทุกคนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 อย่างทั่วถึง โดยให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2533) ซึ่งกำหนดเวลาเรียน 6 ปี รวมทั้งการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา ฉบับที่ 2 พ.ศ.2535 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ศักยภาพ และเตรียมความพร้อมในการเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ในทุกพื้นที่และจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามหลักการและขอบข่ายที่คณะรัฐมนตรีมีมติมอบหมายให้ดำเนินการเพื่อสนองนโยบาย ด้านความเสมอภาคทางการศึกษา และการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.2 โครงสร้างการบริหารและการแบ่งส่วนราชการ

โครงสร้างการบริหาร

ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการและการบริหารกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งส่วนราชการในลักษณะที่เป็นการบริหารราชการส่วนกลางดำเนินการบริหารในลักษณะที่เป็นการกระจายอำนาจที่สอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย กล่าวคือ ดำเนินการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการในทุกระดับ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นได้มีเจตนารมณ์ เพื่อการกระจายอำนาจการบริหารงานไปยังส่วนภูมิภาคให้มากที่สุด ซึ่งการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพอจะแยกให้เห็นถึงลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ระบบของการบริหาร
- 2) โครงสร้างของการบริหาร
- 3) การแบ่งส่วนราชการในการบริหาร

ดังมีรายละเอียดดังนี้

1) ระบบของการบริหาร

การบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดระบบบริหารตาม พ.ร.บ. คณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ซึ่งแบ่งองค์ประกอบเป็น 2 ส่วน คือ

- (1) ส่วนที่เป็นคณะกรรมการ มีด้วยกัน 3 คณะ คือ

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปช.)

คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.)

หรือคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (กป.กทม.)

คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ (กปอ./ก.)

(2) ส่วนที่เป็นสำนักงานแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (สปจ.)

หรือสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (สป.กทม.)

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (สปอ./ก.)

2) โครงสร้างของการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีโครงสร้างการบริหารแบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ

(1) ระดับชาติ มีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นส่วนราชการ มีฐานะเป็นกรม ดำเนินการจัดการประถมศึกษาตามนโยบายของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปช.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาการจัดตั้งและการจัดสรรงบประมาณ การกำหนดมาตรฐานวิชาการและอาคารสถานที่ ให้ความเห็นชอบแต่งตั้งผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดและผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการประถมศึกษา โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ควบคุมและดูแลราชการทั่วไปในสังกัด

(2) ระดับจังหวัด มีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นกอง มีผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด (ผอ.ปจ.) หรือผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (ผอ.ป.กทม.) เป็นผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่ควบคุมดูแลราชการทั่วไปให้ได้รับความสำเร็จตามนโยบาย ของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด/กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานและการวางแผนพัฒนาการ

ศึกษาของจังหวัด การจัดตั้ง และการจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้ง การรวมและการ
การล้มเลิกโรงเรียนประถมศึกษา การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ
ครูและการให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
และผู้บริหารโรงเรียนขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

(3) ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานมีฐานะเป็นแผนก มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (หน.ปอ/ก) เป็นผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ควบคุมดูแลราชการทั่วไปของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอนั้นขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยมีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นคณะกรรมการที่ให้คำแนะนำ และประสานงานและมีอำนาจหน้าที่ในการประสานการดำเนินงานของโรงเรียน การเสนอการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนและการเสนอพิจารณาความดีความชอบ

(4) ระดับกลุ่มโรงเรียน โดยการรวมโรงเรียนประถมศึกษาตั้งแต่ 7-10 โรงเรียน เข้าเป็นกลุ่มโรงเรียน มีคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเป็นกรรมการวางแผนปรับปรุงคุณภาพการศึกษามีผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกจากกรรมการหนึ่งคนเป็นประธานกลุ่มโรงเรียน

(5) ระดับโรงเรียน มีการบริหารงานในโรงเรียนซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมและดูแลการปฏิบัติราชการของบุคคลในโรงเรียน ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร โดยมีคณะกรรมการการศึกษาเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา และให้ความช่วยเหลือขึ้นตรงต่อหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535)

3) การแบ่งส่วนราชการ

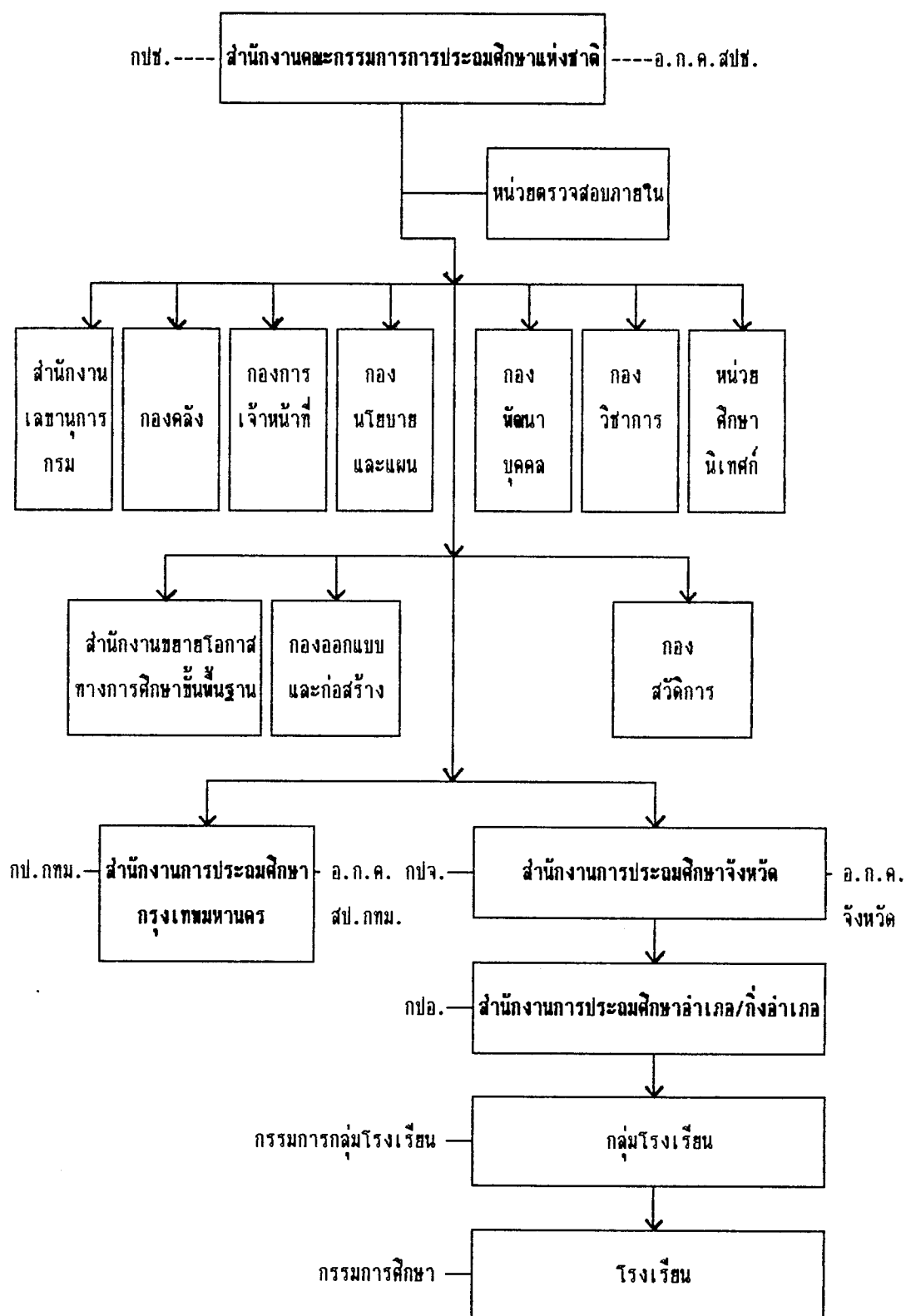
(1) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีการแบ่งส่วนราชการดังนี้

- ก. สำนักงานเลขาธิการกรม
- ข. กองคลัง
- ค. กองการเจ้าหน้าที่
- ง. กองนโยบายและแผน
- จ. กองพัฒนาบุคคล
- ฉ. กองวิชาการ
- ช. สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
- ซ. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
 - สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
 - สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอ
- ณ. หน่วยศึกษานิเทศก์

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานเทียบเท่ากองอีก 4 หน่วยงานคือ

- หน่วยตรวจสอบภายใน
- กองสวัสดิการ
- กองออกแบบและก่อสร้าง
- สำนักงานขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายละเอียดของการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การบริหารงาน อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 นั้นได้กำหนดให้มีส่วนราชการรับผิดชอบการดำเนินงานเป็น 3 ระดับ คือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหรือสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติและตามมติคณะรัฐมนตรี ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีภารกิจหลักที่สำคัญ ดังนี้

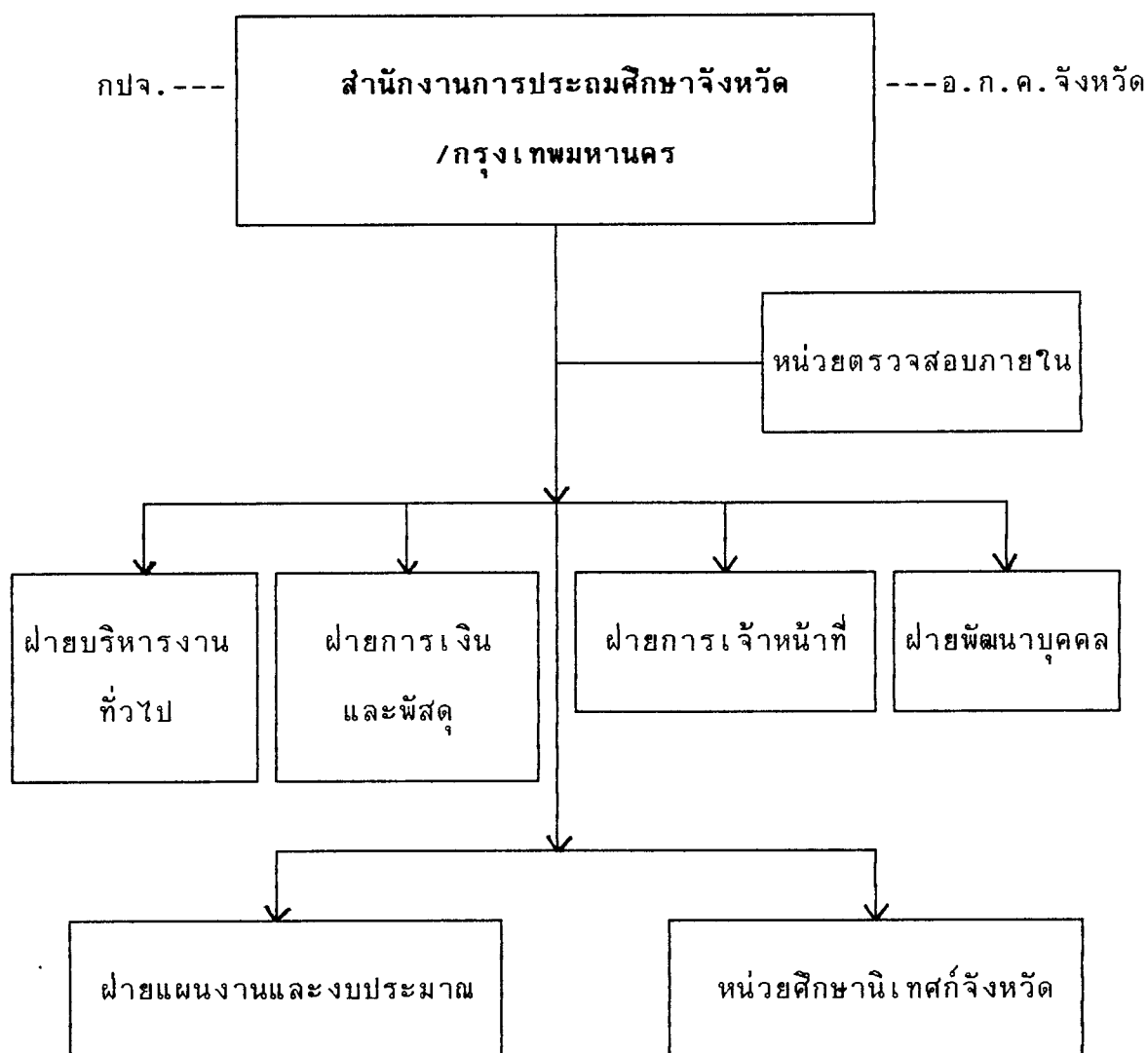
- 1) จัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา
- 2) จัดทำงบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณ และเงินอื่นที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา
- 3) จัดทำมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และค่าใช้จ่ายของทางโรงเรียน
- 4) นิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 5) รวบรวมข้อมูล วิจัยและส่งเสริมการวิจัย
- 6) บริหารงบประมาณ ควบคุม และตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานในสังกัด
- 7) การจัดทำและพัฒนาแนวการจัดประสบการณ์ระดับก่อนประถมศึกษา
- 8) จัดการศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา
- 9) บริหารงานบุคคล และพัฒนาบุคลากรในสังกัด

10) พัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามจุดหมาย ของแผนการศึกษา
ตามกลุ่มประสบการณ์และหลักสูตร

(2) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/กรุงเทพมหานครมีการแบ่ง
ส่วนราชการ ดังนี้

- ก. ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ข. ฝ่ายการเงินและพัสดุ
- ค. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
- ง. ฝ่ายแผนและงบประมาณ
- จ. ฝ่ายพัฒนาบุคคล
- ฉ. หน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด

รายละเอียดโครงสร้างการบริหารและการแบ่งหน่วยงาน ของสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัด/กรุงเทพมหานคร ดังแผนภูมิที่ 5

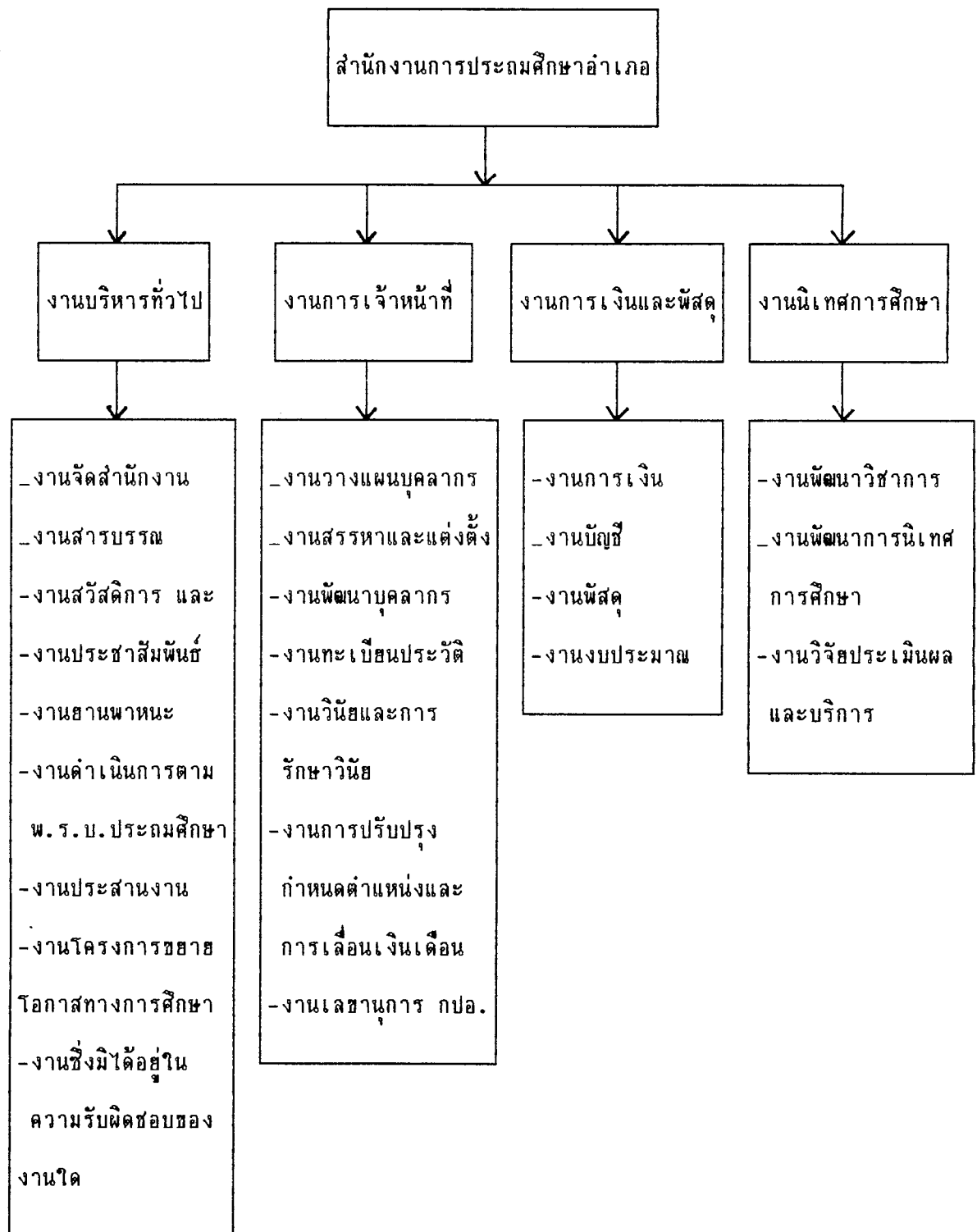


แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/
กรุงเทพมหานคร

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกอง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) จัดนโยบายดำเนินงาน แผนพัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษาภายในจังหวัด
- 2) จัดทำงบประมาณเพื่อการประถมศึกษา
- 3) เสนอจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุง และเลิกโรงเรียนในสังกัด
- 4) เสนอแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่โรงเรียนในสังกัด
- 5) ติดตามประเมินผลควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนในสังกัด
- 6) รวบรวมข้อมูล วิจัยและส่งเสริมการวิจัย
- 7) จัดและพัฒนาการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา
- 8) บริหารงานบุคคล และพัฒนาบุคคลในสังกัด
- 9) บริหารงานงบประมาณภายในจังหวัด

(3) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 26 และมาตรา 28 (2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 เป็นส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในภูมิภาค ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มีโครงสร้างและการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 การแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

รายละเอียดของลักษณะงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีดังนี้

1) อำนาจและหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2523 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 ได้กำหนดไว้ดังนี้

มาตรา 26 ให้มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ จัดการประถมศึกษาภายในเขตอำเภอและปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอมอบหมาย

มาตรา 27 ให้มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่บังคับบัญชาควบคุมและดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

2) ลักษณะงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีขอบข่ายและภารกิจทำงานดังต่อไปนี้

1) งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

(1) งานจัดสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอาคารสถานที่บริเวณสำนักงาน วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้รวดเร็ว ประหยัด สะดวก มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

(2) งานสารบรรณ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเอกสารเริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ-ส่ง และการทำลาย

(3) งานประชาสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารเหตุการณ์ด้านการจัดการศึกษาในสังกัด

(4) งานสวัสดิการและสวัสดิภาพ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องราวให้

บริการสงเคราะห์ช่วยเหลือข้าราชการและลูกจ้างรวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการและลูกจ้าง

(5) งานยานพาหนะ ดำเนินการเกี่ยวกับ การขอใช้ การควบคุมดูแล การบำรุงรักษารถของทางราชการและการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

(6) งานตาม พ.ร.บ. ประถมศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับ การส่งเด็กเข้าเรียน การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน การจัดตั้งการรวมและการเลิกล้ม การตั้งชื่อและการเปลี่ยนแปลงชื่อโรงเรียนประถมศึกษา

(7) งานประสานงาน รับผิดชอบการประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

(8) งานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการศึกษา ทั้งระดับก่อนประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

(9) งานซึ่งมิได้อยู่ในความรับผิดชอบของงานใด เช่น งานโครงการพิเศษตามนโยบาย เป็นต้น

2) งานการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) งานวางแผนบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การจัดทำกรอบอัตรากำลัง การกระจายอัตรากำลัง และการตัดตำแหน่งและเงินเดือน

(2) งานสรรหาและแต่งตั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคลากร เสนอแนะเกี่ยวกับ การสรรหา การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้ายและการแต่งตั้ง การโอน รวมถึงการออกจากราชการ

(3) งานพัฒนาบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนา

ข้าราชการและลูกจ้างโดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และการ
ลาศึกษาต่อ

(4) งานทะเบียนประวัติดำเนินการเกี่ยวกับแฟ้มประวัติข้าราชการ
การแก้ไขเพิ่มเติมทะเบียนประวัติ การขอมีบัตรประจำตัวข้าราชการ และลูกจ้าง
การดำเนินการเกี่ยวกับการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญตราต่าง ๆ และ
รวมทั้งการลาของข้าราชการและลูกจ้าง

(5) งานวินัยและการรักษาวินัย ดำเนินการส่งเสริมและให้ความรู้
เกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การสอบสวน การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์
และความรับผิดชอบทางแพ่ง

(6) งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และการเลื่อนเงินเดือน มี
การดำเนินการเกี่ยวกับ การขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การให้คำแนะนำ
ปรึกษาหารือเกี่ยวกับ การขอกำหนดตำแหน่ง การจูงใจและบำรุงขวัญเกี่ยวกับ
การเลื่อนระดับตำแหน่ง การประเมินเพื่อการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

(7) งานเลขานุการ กปอ. มีการดำเนินการเตรียมการประชุม
ติดต่อประสานงาน จัดทำระเบียบวาระการประชุม จดรายงานการประชุม การ
เตรียมสถานที่การประชุม และเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งการดำเนิน
งานตามมติที่ประชุม

3) งานการเงินและพัสดุ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

(1) งานการเงินดำเนินงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน
การเก็บรักษา การนำส่งเงินทุกหมวดรายจ่ายและทุกประเภท

(2) งานบัญชี ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำบัญชี ทะเบียน และ
หลักฐานการเงิน รายงานการเงินทุกประเภท ตรวจสอบเอกสาร การรับจ่าย
เงินและการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

(3) งานพัสดุ ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ ตั้งแต่ การจัดซื้อ การ

จัดจ้าง การควบคุม การตรวจสอบ และการรายงานและงานอื่นที่เกี่ยวกับการพัสดุ

(4) งานงบประมาณ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ การจัดตั้ง และการจัดสรรงบประมาณ การติดตามและรายงานการใช้งบประมาณตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงานและโครงการ

4) งานนิเทศการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

(1) งานนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับ การวางแผน การนิเทศ การให้คำปรึกษา สาธิตและแนะนำ ดำเนินการนิเทศ พัฒนาคุณภาพการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

(2) งานศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์วิจัยดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวกับ การเรียนการสอน เทคนิค และวิธีการใหม่ทางการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษารวบรวมผลงานวิจัย และเผยแพร่สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน ผลิตเอกสารและผลงานทางวิชาการ

(3) งานพัฒนาการนิเทศ และส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบและเทคนิค วิธีการนิเทศให้เหมาะสม สนับสนุน แนะนำ ส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน

(4) งานบริการทางการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษา มีการดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม การเผยแพร่นวัตกรรมและเทคโนโลยี สนับสนุน ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนให้บริการด้านวิชาการแก่โรงเรียนรวมทั้งประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด

(5) งานบริหารและปฏิบัติงานโครงการ ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนการจัดทำโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ การนิเทศ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน

(6) งานนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ติดตามการดำเนินงานและรายงานผลการปฏิบัติตามแผน

(7) งานประสานงาน และเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ มีการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา องค์การเอกชนเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา จัดหาและรวบรวมเอกสาร คู่มือครู ตำราเรียน รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนให้กับโรงเรียน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

2.8 แนวนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตระหนักเป็นอย่างดีว่าการดำเนินงานที่ผ่านมายังมีปัญหาต้องเร่งดำเนินการแก้ไขในหลาย ๆ เรื่องรวมทั้งได้คำนึงถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในอนาคตที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นสังคมอุตสาหกรรมและบริการมากขึ้น คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้กำหนดแนวนโยบาย มาตรการในการดำเนินงานในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงแผนฯ 7 (พ.ศ. 2535-2539) แต่ละด้านไว้ได้ดังนี้ (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

แนวนโยบาย

1) ด้านปริมาณนักเรียน

(1) ระดับก่อนประถมศึกษา

ส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เด็กวัยก่อนประถมศึกษา มีการพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

ตามศักยภาพ และให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษาโดยจะขยาย
ชั้นอนุบาลศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

(2) ระดับประถมศึกษา

เร่งรัดการจัดการศึกษา เพื่อให้เด็กทุกคนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การ
ศึกษาภาคบังคับได้ เข้าเรียนในระดับประถมศึกษาจนจบหลักสูตร โดยเน้นการ
ช่วยเหลือและสนับสนุนการจัดการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมกับตัวเด็ก และสภาพ
ของท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อให้ความสำคัญต่อกลุ่มเด็กด้อยโอกาสเป็นพิเศษ

(3) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ส่งเสริมสนับสนุนการขยายการศึกษาภาคบังคับเพิ่มขึ้นอีก 3 ปี โดย
ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประชาสัมพันธ์ เพื่อจูงใจให้เห็นคุณค่าของ
การศึกษาต่อและเปิดขยายชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นเพื่อปวงชนชั้นในโรงเรียนประถม
ศึกษาที่มีความพร้อม

2) ด้านคุณภาพ

เร่งรัดพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีความรู้ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะที่เด่น
ชัดตามความต้องการของสังคมและท้องถิ่น ทั้งนี้มุ่งเน้นความเป็นพลเมืองดีใน
ระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขและการดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ที่
ดีของชาติทำให้มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความรู้ทักษะทางด้านภาษา คณิตศาสตร์
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สามารถพัฒนาตนเอง และปรับตัวเข้ากับสภาพการ
เปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมรู้จักการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวม
ทั้งการมีสุขภาพ อนามัยดี มีกิจนิสัย และทักษะพื้นฐานทางด้านอาชีพที่สอดคล้อง
และเหมาะสมกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น โดยมีแนวทางที่สำคัญ ดังนี้

(1) ปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอน โดยเน้นให้มีการจัด
กิจกรรมการเรียนการสอนเต็มเวลาตามกระบวนการและเนื้อหาที่หลักสูตรกำหนด

•

•

●

●

●

●

การบริหารงานการศึกษา เป็นงานที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเยาวชนหรือสมาชิกของสังคม ให้มีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ค่านิยม

คุณธรรม ในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ที่มีระเบียบแบบแผนและ ไม่มีระเบียบแบบแผน ตลอดจนถึงการจัดการศึกษาทั้งใน และนอกระบบ (สงวน สุธิดอรุณเลิศ, 2529)

ส่วนการบริหารงานการศึกษาของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยตัว หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีบทบาทการบริหารงานในระดับประถมศึกษาใน ลักษณะสองประการ คือ

1) ในฐานะผู้บริหารงานสำนักงาน ซึ่งจะทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการที่ต้องปฏิบัติในสำนักงานเอง ติดต่อบริษัทงานกับจังหวัด โรงเรียน หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และประชาชนทั่วไปที่มาติดต่อราชการ เป็นงานด้านบริการให้ความสะดวกแก่ข้าราชการครู และบุคคลต่าง ๆ ลักษณะเช่นนี้ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการลงนามในหนังสือราชการ เพื่อให้งานของสำนักงานดำเนินไปด้วยดี

2) ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาครูในสังกัด รับผิดชอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาหกงาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการ การเงินและพัสดุ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน แต่การปฏิบัติงานดังกล่าวของโรงเรียนจะต้องได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมช่วยเหลือดูแลนิเทศ ควบคุม กำกับ สรรหา จัดสรรงบประมาณและติดตามผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเพื่อให้การศึกษาบรรลุเป้าหมายตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยถือหลักว่างานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ คือ การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ประถมศึกษาทุกโรงเรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงมีบทบาทครอบคลุมถึงงานของโรงเรียนระดับประถมศึกษาทั้งหกงานอีกด้วย

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการ พ.ศ. 2528 (คณะกรรมการ-
ข้าราชการครู, 2528) ได้กำหนดความรู้ความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า
การประถมศึกษาอำเภอไว้สรุปได้ดังนี้

1) มีความรู้ ความสามารถในการศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติ
หน้าที่

2) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา และการบริหาร
การประถมศึกษา รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อ
บังคับต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

3) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายทาง
การศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการประถมศึกษาและในส่วน
อื่นที่เกี่ยวข้อง

4) มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษาและการประถมศึกษา
อันได้แก่ การวางแผน การมอบหมายงาน/สั่งการ การประสานงาน การนิเทศ
และแนะนำ การควบคุมและติดตามประเมินผลงาน ตลอดจนการปกครองบังคับ
บัญชาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

5) มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานบุคคล

6) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

7) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและงานด้าน
งบประมาณ และการบริหารงานอาคารสถานที่

8) มีความรู้ ความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุง พัฒนางานในหน้าที่ได้
อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า งานบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอนั้น มีมากทั้ง
ที่กำหนดไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน และที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ผู้ครอง
ตำแหน่งแต่ละท่านจะคิด หรือกำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับตัวเอง เพื่อ

ความก้าวหน้าและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารรวมทั้งสร้างคุณค่าให้แก่ตัวผู้บริหารเองในฐานะที่เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของหน่วยงาน

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 26 และมาตรา 28(2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 เป็นส่วนราชการส่วนกลาง ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ดังนั้น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จึงไม่เป็นส่วนราชการในอำเภอตามลักษณะการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค

การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร บังคับบัญชา ควบคุม และดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในฐานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงานจัดการศึกษาภายในเขตอำเภอจึงเป็นไปตามลักษณะงานที่ปรากฏ ซึ่งสามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

1) บังคับบัญชา และควบคุม ดูแล โดยทั่วไปในงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน การจัดการศึกษาทุกระดับในความรับผิดชอบ การวางแผนและโครงการ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงินและ

พัสดุ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น

2) รับผิดชอบการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดการบังคับบัญชาและดูแลข้าราชการและลูกจ้างในสถานศึกษาการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียน ในส่วนที่เกี่ยวกับงานวิชาการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

3) เป็นเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอซึ่งต้องรับผิดชอบการดำเนินงานตั้งแต่การเตรียมการประชุม คือ การจัดทำวาระการประชุม ประสานงานกับกรรมการ การเตรียมสถานที่ประชุมและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการประชุม การเสนอเรื่องและข้อมูลให้กรรมการ การบันทึกการประชุม ทำรายงานการประชุม และการดำเนินการตามมติคณะกรรมการ

4) ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ หรือจังหวัด ตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติงานตามกฎหมายอื่นที่กำหนด

5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่มีผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศน์ พิมพิไสย (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทฤษฎีของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ผลการวิจัย พบว่า

1) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการ-

ประถมศึกษาอำเภอทั้งสี่ด้านตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน โดยตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยเลือกตั้งมีทรรศนะต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริงทั้งสี่ด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมการบริหารงานที่ควรปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่งในงานทั้งสี่ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริง และที่ควรปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยเลือกตั้งในงานทั้งสี่ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4) พฤติกรรมการบริหารงานที่ปฏิบัติจริง ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่งและโดยเลือกตั้งในงานทั้งสี่ด้านไม่แตกต่างกัน

5) พฤติกรรมการบริหารงานที่ควรปฏิบัติ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทรรศนะของคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนโดยตำแหน่ง โดยเลือกตั้งในการบริหารงานทั้งสี่ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ทรัพย์ เนื้ออ่อน (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทั้ง 4 ด้าน มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการบริหารงานด้านงานนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำกว่าทุก ๆ ด้าน เมื่อจัดระดับผลการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เป็นรายอำเภอ พบว่า ผลการบริหารงานอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ไม่มีด้านใดที่อยู่ในระดับต่ำ จากการทดสอบความแตกต่าง

ของผลการบริหารงาน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิครู อายุ และ ประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มี วุฒิครูต่ำกว่าปริญญาตรี และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรี ขึ้นไป ในการบริหารงานด้านงานการเจ้าหน้าที่ งานนิเทศการศึกษา งานบริหาร ทั่วไป มีผลการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกนั้นพบว่าแตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528) ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยทำ การศึกษาจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัด ใน ภาคใต้มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญใน การปฏิบัติงานตามตัวแปร พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอที่ มีอายุต่างกันปฏิบัติงานในสำนักงานที่มีขนาดต่างกันและมีประสบการณ์ต่างกันมีขวัญ ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงาน ต่างกัน

สมาน จันทะดี (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทหัวหน้าการประถม- ศึกษาอำเภอตามความคาดหวังของผู้บริหารการประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างสามระดับ คือ ระดับจังหวัด ได้แก่ ผู้อำนวยการการ ประถมศึกษาจังหวัด และผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ระดับอำเภอ ได้แก่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และระดับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารของ โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า งานบริหารทั่วไป ระดับจังหวัดคาดว่าจะระดับมาก ใน ระดับอำเภอและโรงเรียนคาดว่าจะระดับมากที่สุด งานการเจ้าหน้าที่ทุกระดับมี ความเห็นตรงกันว่าคาดว่าจะอยู่ในระดับมากที่สุด เปรียบเทียบรายคู่แล้วมีความคาด

หวังไม่แตกต่างกัน งานการเงินและพัสดุทุกระดับมีความเห็นตรงกันว่า คาดว่าอยู่ในระดับมากที่สุด งานนิเทศการศึกษาระดับจังหวัดคาดว่าจะอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับอำเภอและโรงเรียนคาดว่าจะอยู่ในระดับมากที่สุด

กมล แก้วมณีชัย (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการบริหารงานที่เป็นจริงและที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่า บทบาทการบริหารที่เป็นจริงของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งในงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุและงานนิเทศการศึกษาและงานวิชาการ ส่วนบทบาทการบริหารงานที่คาดหวังของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในงานการเงินและพัสดุอยู่ในระดับมากที่สุดและมากตามลำดับ ส่วนงานบริหารทั่วไปและงานนิเทศการศึกษา และงานวิชาการอยู่ในระดับมาก

บัญญัติ กิมาคม (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ปัญหาการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ปัญหาการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาอยู่ในลำดับสูงสุดที่รองลงมาตามลำดับ คือ ปัญหาการปฏิบัติงานงานการเงินและพัสดุ ปัญหาการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป และปัญหาการปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่
- 3) ระดับปัญหาการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถม-

ศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ที่แตกต่างกับในด้านวิวุฒิ ประสบการณ์และขนาดอำเภอที่ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

4) ปัญหาการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุไว้ดังนี้ คือ ปัญหาจำนวน และคุณภาพของบุคลากรมีไม่เพียงพอ ปัญหาการได้รับการจัดการงบประมาณไม่เพียงพอกับความต้องการ ปัญหาเรื่องการจัดเก็บและใช้สถิติข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่เป็นระบบและปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่เป็นที่พอใจ

5) แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคใต้ คือ ควรจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพ และงบประมาณให้กับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออย่างเพียงพอ ควรพัฒนาจัดเก็บและใช้สถิติข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นระบบที่ถูกต้องชัดเจนและเป็นปัจจุบันมากขึ้น และควรพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบุคลากรให้สูงขึ้นด้วย

กฤษฎาง แก้วโสภา (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 11 ส่วนใหญ่มีปัญหาน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่างานบริหารทั่วไปและงานการเงินและพัสดุ ส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนงานนิเทศการศึกษาและงานวิชาการส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่างานบริหารทั่วไปมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางคือให้มีการเก็บเรื่องที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้วยังไม่มีระบบ โดยมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การเสนอเพื่อขอจัดตั้ง การบริหาร การรวม การปรับปรุง และการเลิกล้มโรงเรียนประถมศึกษาต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ งานการเงินและพัสดุมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางคือการทำแผนงบประมาณและขอจัดตั้งงบประมาณ

ประจำปีและมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือการออกใบเสร็จรับเงินให้แก่โรงเรียน ที่นำส่งเงินรายได้แผ่นดิน และงานนิเทศการศึกษาและวิชาการมีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง คือการให้มีการเผยแพร่งานวิจัย และที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือการ ให้การนิเทศด้วยการประชุมกลุ่มย่อย

ประพัฒน์ สุภาสอน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 9 ผลการวิจัย พบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะ ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยภาพรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ด้านความรู้ในระดับมากที่สุด ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะและด้าน ลักษณะนิสัยอยู่ในระดับมากที่สุด

2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน

3) การเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานการ- ประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทัศนะต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ และด้านทักษะแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติส่วนด้านลักษณะนิสัยมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีทัศนะที่สูงกว่า และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ

ทักษะที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์รวม ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สูงกว่าทักษะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เกรียงศักดิ์ นภา (2534) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ระดับปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า

1) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านงานการเจ้าหน้าที่ ด้านการเงินและพัสดุ และด้านงานนิเทศการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

2) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันมีปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ปฏิบัติงานในอำเภอที่มีขนาดต่างกัน มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4) ไม่พบการมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างประสบการณ์ในตำแหน่งกับขนาดของอำเภอ เกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วรเทพ วรวัฒนานนท์ (2535) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ผลการวิจัย พบว่า ระดับพฤติกรรมการบริหารงานในหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโดยส่วนรวมมีพฤติกรรมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดลำดับตามพฤติกรรมที่ปฏิบัติมาก พบว่าพฤติกรรม

ที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกได้แก่ งานงบประมาณ รองลงมาคืองานการวางแผนและงานวิชาการ ส่วนงานบุคลากรระดับพฤติกรรมกาปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัญหาการบริหารงานสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ โดยส่วนรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง โดยงานนิติศึกษามีปัญหาสูงสุด

สนธยา รักษากิจ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและผู้บริหารสถานศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัย พบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก และแบบที่ยึดบุคคลเป็นหลักอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับน้อย

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามการรับรู้ของตนเอง และผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว จะพบว่า การรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลักและแบบที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทวีวัฒน์ ปลื้มฤดี (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผลการวิจัย พบว่า

1) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

พฤติกรรมการแสดงออกในความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมความต้องการในความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง

2) การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีอายุการดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีอายุการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

3) การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาในด้านความต้องการ ผลปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำในการแสดงออกสูงกว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านความต้องการทุกด้าน

ปีใหม่ ประจักษ์วงศ์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโดยส่วนรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีขวัญอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน่วยงาน ความรู้สึกกับการประสพผลสำเร็จมีความรู้สึกพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ส่วนปัจจัยด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ไม่ว่าทางด้านเงินเดือนหรือด้านอายุราชการหรือประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกันพบว่า ระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นในเรื่องความรู้สึกรับผิดชอบในหน่วยงาน ซึ่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05