

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะนำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย เรื่อง บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งมีเนื้อหาสาระครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของบทบาท
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท
- 2.3 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา
- 2.4 บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี
- 2.5 ความเป็นมาของศึกษานิเทศก์อำเภอ
- 2.6 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ
- 2.7 บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ
- 2.8 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายและความสำคัญของบทบาท

1) ความหมายของบทบาท

คำว่า "บทบาท" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Role" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ให้ความหมายว่า "การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้" และได้มีผู้ให้ความหมายในแนวคิดของนักจิตวิทยา นักการศึกษาและนักสังคมวิทยาได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายความหมายหลายทัศนะ ดังนี้

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2516) ได้อธิบายความหมายของคำว่าบทบาทไว้ว่าบทบาทโดยทั่วไปจะพิจารณาความหมายได้สองนัยคือนัยแรกพิจารณาโครงสร้างสังคมที่มีชื่อเสียงแตกต่างกันไป ซึ่งแสดงคุณลักษณะและกิจกรรมของบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้น และอีกนัยหนึ่งพิจารณาในด้านการแสดงบทบาทหรือปฏิสัมพันธ์ทางสังคม บทบาทจะ หมายถึง ผลสืบเนื่องที่มีแบบแผนของการกระทำที่เกิดจากการเรียนรู้

ของบุคคลที่อยู่ในสถานการณ์แห่งการปฏิสัมพันธ์นั้น บทบาทตามนัยแรกเป็นการจำแนกชนิดของบุคคลที่อยู่ในสังคม ซึ่งถูกจำแนกโดยคุณสมบัติและพฤติกรรมของเขาที่มีที่สถาน ตามนัยหลังบทบาทเป็นวิธีการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่สังสรรค์นั้นว่าจะปฏิบัติอย่างไร หรือคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะปฏิบัติต่อตนอย่างไร บทบาทของบุคคลในสังคมย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพที่ตนครองอยู่ และคุณสมบัติส่วนตัวของเขา บทบาทของบุคคลจึงแตกต่างกันออกไปตามลักษณะสถานภาพ อุปนิสัย ความคิด ความรู้ ความสามารถ มูลเหตุจูงใจ การอบรม ความพอใจ สรรพสาระสำคัญได้ดังนี้

(1) บทบาทมีประจำอยู่ทุกสถานภาพของบุคคล

(2) วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการกำหนดบทบาท

(3) การที่บุคคลจะทราบบทบาทได้ต้องทราบสังคมประกิต (Socialization)

(4) บทบาทจริงที่บุคคลแสดงนั้น ไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะเหมือนบทบาทที่คาดหวังหรือที่ควรจะเป็น เพราะบทบาทที่เป็นจริงนั้น เป็นผลแห่งปฏิกิริยาแห่งบุคลิกภาพของบุคคลที่ครองสถานภาพของบุคคลที่มีมาร่วมในพฤติกรรม และสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ ที่มีในเวลาและสถานที่ที่ซึ่งมีการแสดงบทบาทนั้น

ภิญโญ สาร (2523) ให้ความหมายบทบาทว่าสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งถูกผู้อื่นคาดหวังให้กระทำที่เรียกว่า "บทบาทหน้าที่" ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งซึ่งบุคคลผู้นั้นครองอยู่ หรือหมายถึง หน้าที่หรือเงื่อนไขที่ต้องกระทำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530) ให้ความหมายบทบาทว่า เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

กมล แก้วมณีชัย (2532) ให้ความหมายบทบาทว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษาและงานวิชาการของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำแนกออกได้ 2 ด้าน คือ บทบาทที่เป็นอยู่และบทบาทที่ควรจะเป็น

จากความหมายนานาตรรสนี้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของบทบาทว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบทบาทที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการพิจารณาพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ พ.ศ.2535 และงานตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี 2533-2535)

2) ความสำคัญของบทบาท

บทบาทของบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบ
หมายทั้งต่อบุคคล เป้าหมายของหน่วยงานและองค์การนั้น ดังมีผู้ชี้ให้เห็นถึงความ
สำคัญ ดังนี้

บทาณกรรมฉบับหลวงของสถาบันภาษาศาสตร์ (2523) ให้ความหมายและ
ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทว่า บทบาทเป็นการจำแนกชนิดของบุคคลในสังคม ซึ่ง
ถูกทำให้แตกต่างกัน โดยคุณสมบัติและพฤติกรรมของเขามิมีที่สถาน บทบาทแสดง
ให้เห็นถึงการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และลักษณะซึ่งเป็นสิ่งที่ยอมรับกันในสังคม
ของสมาชิกในสังคม และบทบาทยังเป็นวิธีแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่สังสรรค์กัน
นั้นว่าจะปฏิบัติต่อกันอย่างไร หรือคาดว่าผู้อื่นจะปฏิบัติต่อตนอย่างไร บทบาทจึง
เป็นตัวกลางระหว่างสังคมกับบุคคลแต่ละคนที่อยู่ในสถานการณ์ ซึ่งพฤติกรรมของ
เขากลายเป็นแนวทางปฏิบัติของสังคม คุณสมบัติและการกระทำที่แตกต่างกันและที่
มีต่อสังคมนั้น กลายเป็นปทัสถานของสังคม ดังนั้นสังคมจึงต้องมีรูปแบบ การวาง
รูปแบบของบทบาทที่ควรจะเป็นเอาไว้ เมื่อสถานการณ์เป็นที่รวมแห่งสิทธิและหน้าที่
แล้ว บทบาทก็เป็นลักษณะที่เคลื่อนไหวของสถานภาพคือ การใช้สิทธิและหน้าที่ให้
บังเกิดผล นั่นคือ สถานภาพแสดงให้ทราบว่าบุคคลนั้นเป็นใคร เช่น เป็นเด็กหรือ
เป็นนายแพทย์ บทบาทที่จะแสดงให้ทราบว่าบุคคลนั้นถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง
เช่น เมื่อเป็นเด็กก็อ่อนแอเกินไปกว่าที่จะทำงานได้ หรือเมื่อเป็นนายแพทย์ ก็
ควรจะสนใจในเรื่องคนไข้ สถานภาพและบทบาทจึงเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ออก
เสมือนหนึ่งเป็นคนละด้านของเหรียญ

บทบาทของบุคคลในสังคมย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพที่ครองอยู่ และคุณสมบัติ
ส่วนตัวของบุคคล บทบาทของบุคคลจึงแตกต่างกันไปตามลักษณะ อุปนิสัย ความคิด
ความรู้ ความสามารถ มूलเหตุจูงใจ การอบรม ความพอใจ รวมทั้งสถานภาพ
ทางกายและจิตใจของบุคคลที่ดำเนินบทบาทนั้น

ประมวล รัตนวงศ์ (2519) ให้ความเห็นว่า ฐานะตำแหน่งและบทบาท
ทางสังคมควรเป็น เช่นนี้

- 1) มีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุก ๆ สังคม และมีอยู่ก่อนที่จะเข้าไปครอง
- 2) มีบทบาทที่ควรจะเป็นอยู่ในตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง
- 3) วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมและประเพณีในสังคมนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดฐานะตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น

4) การที่คนเราจะทราบถึงฐานะตำแหน่งและบทบาทได้นั้น เพราะการปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมนั้น ๆ

5) บทบาทที่ควรจะเป็นนั้น ไม่นั่นเองเสมอไปว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมของคนที่ครองฐานะตำแหน่งนั้น เพราะพฤติกรรมจริง ๆ เป็นผลทางปฏิกิริยาของคนที่มีต่อบทบาทที่ควรจะเป็น บุคลิกภาพของตนเอง และบุคลิกภาพของผู้อื่นที่เข้ามาร่วมในพฤติกรรมและเครื่องกระตุ้นเตือน (stimulus) ที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่ที่เกิดการติดต่อทางสังคม

ลinton (Linton) ให้แนวคิดในเรื่องฐานะตำแหน่ง (status) และบทบาทของฐานะตำแหน่ง โดยถือว่าสังคมตั้งอยู่บนรากฐานของการปฏิบัติและการโต้ตอบจากสังคม ถ้าหากคนในสังคมนั้น ๆ ตอบโต้และให้ความเห็นว่าฐานะตำแหน่งเป็นนามธรรม หากจะกล่าวถึงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดแล้ว จะมีตำแหน่งอื่นมาเกี่ยวข้องทันที เช่น จะมีตำแหน่งผู้บังคับบัญชาไม่ได้ถ้าไม่มีตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสองตำแหน่งนี้จะต้องคู่กันเหมือนเหรียญสองด้าน ด้านหนึ่งเป็นตำแหน่ง อีกด้านหนึ่งเป็นบทบาท เมื่อตำแหน่งเป็นผลรวมของสิทธิและหน้าที่ บทบาทก็เป็นความประพฤติตามสิทธินั้น ๆ

จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้ว อาจสรุปความสำคัญของบทบาทได้ ดังนี้

- 1) บทบาทมีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุกสังคม
- 2) มีบทบาทที่ควรจะเป็นอยู่ในตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง
- 3) วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม และประเพณีต่าง ๆ ในสังคม มีส่วนในการกำหนดฐานะ ตำแหน่ง และบทบาท

4) บทบาทย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพ ตำแหน่งที่ควรอยู่ และคุณสมบัติส่วนตัวของแต่ละบุคคล

5) ปัจจัยที่ส่งผลให้บทบาทของบุคคลแตกต่างกัน ได้แก่ ความคิด ความรู้ ความสามารถ ความพอใจ และสมรรถภาพทางกาย และจิตใจของบุคคลนั้นด้วย

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

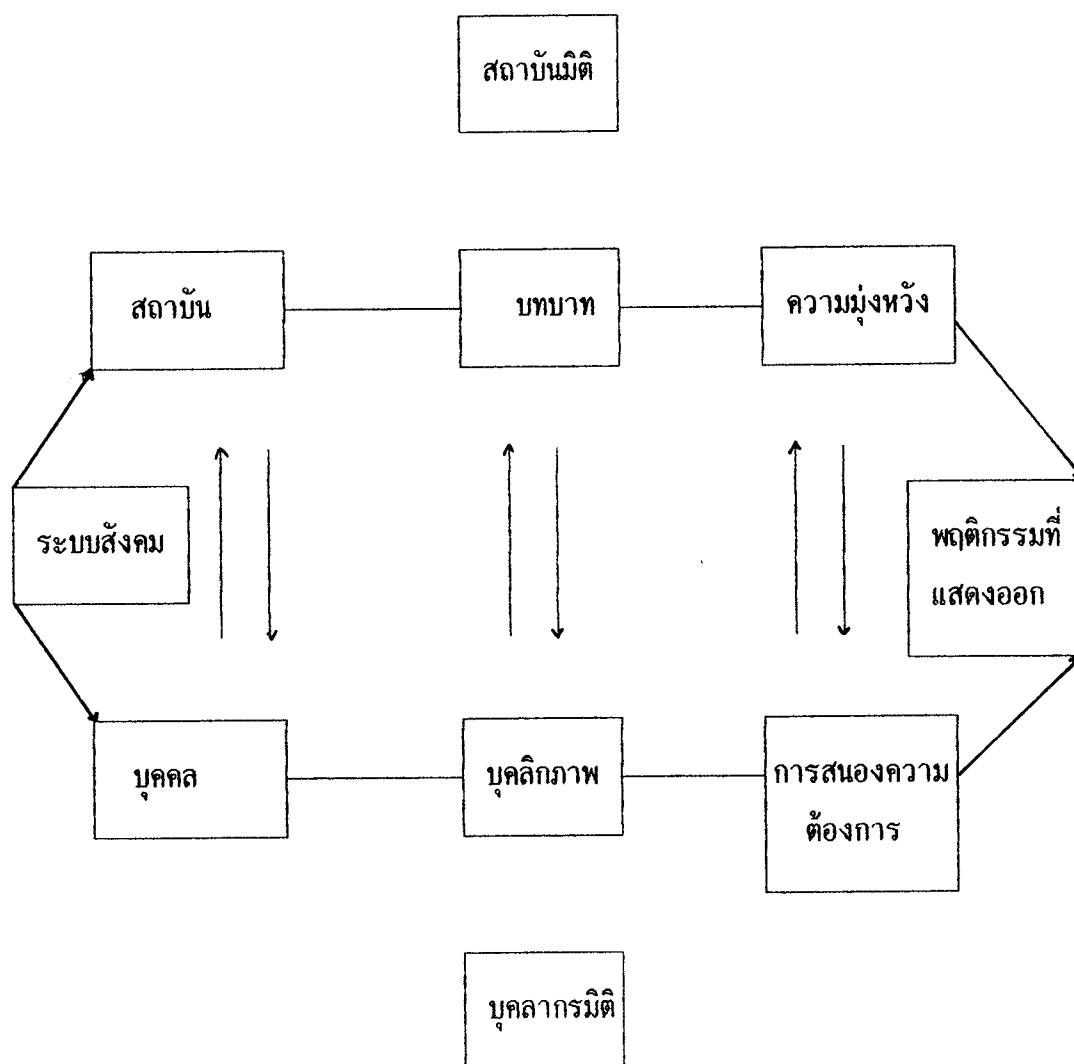
บทบาทเป็นพฤติกรรมของคนที่ได้แสดงไปตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามเงื่อนไขและอำนาจหน้าที่ ต้องกระทำเมื่อบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด และพฤติกรรมดังกล่าวนี้ย่อมมีส่วนผูกพันกับความคิดเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งเอง และความคาดหวังของสังคมที่เห็นว่าบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนั้นควรจะกระทำ และในแง่ของจิตวิทยาสังคมถือว่าความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมของคนก็ตี ต่างก็มีความสัมพันธ์กับการปรากฏตัวของคนอื่น ตำแหน่งเป็นเพียงระบบของการคาดหวังบทบาทพฤติกรรมของคนจริง ๆ ที่ปรากฏนั้น เป็นผลเนื่องมาจากปฏิกิริยาระหว่าง "ตัว" กับ "บทบาท" ทั้งนี้ที่คน ๆ หนึ่งทราบว่า ตัวถูกคาดหวังว่าจะทำบทบาทคน ๆ นั้นก็จะเกิดการคาดหวังบทบาทจากผู้ที่ตัวจะมีปฏิกิริยาต่อ ซึ่งเรียกว่า การคาดหวังปฏิกิริยา ดังนั้นพฤติกรรมของคนเราจะเป็นไปได้ถูกต้องหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้ (ก่อ สวัสดิพานิชย์, 2520)

1) ความถูกต้องแน่นอนของการคาดหวังบทบาท ซึ่งขึ้นอยู่กับการคาดการณ์ของตำแหน่งตัวเองและตำแหน่งของผู้ที่จะทำปฏิกิริยาต่อ

2) ความสั่นคลอนในการดำเนินบทบาท ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับเหตุการณ์ในขณะที่มีปฏิกิริยา

3) สภาพ "ตน" ของคนนั้น ๆ ซึ่งหมายถึง จิตใจ อารมณ์ ในขณะที่มีปฏิกิริยาสัมพันธ์อันจะเป็นผลต่อการคาดหวังบทบาท และความสั่นคลอนในการดำเนินบทบาทด้วย ถ้าหากผู้แสดงบทบาทอารมณ์ไม่ดี ก็ย่อมแสดงได้แตกต่างจากการแสดงขณะอารมณ์ดี

Getzels และ Guba (ประพันธ์ สุริหาร, 2529) อธิบายว่า ความคาดหวังนี้ย่อมแตกต่างกันออกไป เพราะคนเรามีความคิดและความต้องการแตกต่างกัน การแสดงพฤติกรรมที่แท้จริงของบุคคลย่อมผูกพันกับความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นฝ่ายสถาบันฝ่ายหนึ่ง กับผูกพันอยู่กับความต้องการส่วนตัวของตนเองที่เรียกว่า ฝ่ายบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง พฤติกรรมตามบทบาทที่แสดงออก จึงเป็นการผสมผสานกันระหว่างความมุ่งหวังขององค์การและบุคลิกภาพของเจ้าของบทบาท ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 การผสมผสานกันระหว่างความมุ่งหวังขององค์กรและบุคลิภาพ
ของเจ้าของบทบาท

ถ้าพิจารณาจากแผนภูมิจ้างต้น ก็จะเห็นว่าบทบาทที่องค์กรกำหนดไว้ และความมุ่งหวังของคนในองค์กรย่อมไม่ตรงกันกับบุคลิภาพและการสนองความต้องการของบุคคลเสมอไป พฤติกรรมที่แสดงออกจึง เกิดจากการปรับความมุ่งหวังกับบุคลิภาพของเจ้าของบทบาทให้กลมกลืนกัน ถ้าส่วนทั้งสองผสมผสานกันได้เรียบร้อย พฤติกรรมที่แสดงออกย่อมเป็นที่ยอมรับในบทบาทนั้น

2.3 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตามนิสัยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2529) ถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะบทบาทเป็นความคาดหวังของบุคคลอื่นที่กำหนดหน้าที่ให้ผู้บริหารกระทำ และความคาดหวังนั้นมิได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีอิทธิพลต่อความต้องการ ความมุ่งหมาย ความเชื่อถือ ความรู้สึกนึกคิด ความปรารถนาและทัศนคติของผู้บริหารอีกด้วย (ภิญโญสาคร, 2526) และการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และเข้าใจตรงกับที่บุคคลอื่นคาดหวังด้วย ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ระเบียบ กฎหมาย กรอบนโยบายของหน่วยงานเป็นแนวทางปฏิบัติและแสดงบทบาทหน้าที่ออกมาให้ประจักษ์ชัด โดยใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ และบุคลิกภาพที่ต่ออย่างเหมาะสม จึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่ เกทเซลล์ และแคมป์เบลล์ (Getzels and Campbell, 1968) ได้สรุปไว้

บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำ (leadership roles) มี 14 ประการ คือ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529)

1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานคอยให้งานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุผลตามต้องการ ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินการตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมักเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมด คนอื่นรู้เฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

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

4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้นำส่วนมากมุ่งหวังผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะมีหน้าที่คล้ายผู้ชำนาญการในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำมิได้หมายถึงผู้รู้ทั้งหมดทุกเรื่อง ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำอีกครั้งหนึ่ง

5) ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as external Group Representative) สมาชิกของกลุ่มหรือหน่วยงานใดก็ตามไม่สามารถจะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อม ๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่กลุ่มเห็นว่ามีความสมบัติพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวนี้จึงกลายมาเป็นผู้มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม ติดต่อกับส่วนงานอื่น ๆ ภายนอกองค์กร และคอยรับการติดต่อจากบุคคลอื่นภายนอก

6) ผู้นำในฐานะผู้คอยควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The leader as controller of internal relation) ผู้นำมักดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่อาจมองข้าม ทั้งนี้เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้ เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่เข้าใจกันและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ ซึ่งจะนำไปสู่การแตกแยกได้ในภายหลัง

7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The leader as purvey of rewards and punishment) บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่บุคลากรอื่น จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยกว่างานที่ยาก ๆ ง่าย ๆ ก็ได้ทั้งนั้น ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคลากรคนใดคนหนึ่งมากเกินไป จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้

8) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The leader as arbitrator and mediator) เป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการเกิดการขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร เป็นผู้คอยประสานความขัดแย้งโดยการไกล่เกลี่ยหาความเข้าใจระหว่างคู่ขัดแย้งนั้น ๆ

9) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (Leader exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีของ

ขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในองค์การ

10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกภายในกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหม่อมมากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันอยู่ตลอดเวลา ย่อมลำบาก จึงมีบางคนได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนของเขา ซึ่งจะปฏิบัติตนดีเสมอไปกับเขาไม่ว่าในโอกาสใด ๆ ขณะเดียวกันคน ๆ นี้ก็รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรวงของตนด้วย คนประเภทนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มไป อำนาจที่ผู้นำคนนี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจทุกคนภายในกลุ่ม

11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute individual responsibility) องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนเดียวหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลในกลุ่มบางคนหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำลงไปด้วยเหตุนี้ในบางโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตน เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นต้นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อ และศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและชนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการของกลุ่มไป

13) ผู้นำในฐานะบิดา (The leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกลักษณะเป็นบิดาของกลุ่ม จะดูว่ากล่าวใครก็ตาม การดูดำนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังการดูดำนั้น ๆ มีความรัก ความหวังที่อยู่ด้วยเสมอ เขาจะเป็นที่พึ่งพาทางใจให้แก่ทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14) ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบแทน (The leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ผู้นำคนนั้นจะถูกลงโทษแทนบุคลากรจำนวนมากในกลุ่ม และคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันขัดทอดบุคลากรคนใดคนหนึ่ง

การขัดท้อเช่นนี้ทำให้บุคคลผู้ถูกขัดท้อเป็นผู้นำขึ้นมาได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตน แต่เพียงผู้เดียว

ตามแนวความคิดของ เลสเตอร์ อาร์ บิตเตอร์ (Lester R. Bitter) ได้เสนอเป็นสูตรที่แยกตัวอักษรแต่ละตัวของคำ "LEADERSHIP" มาเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีหรือผู้บริหารที่ดี ดังนี้ (หวน พันธุพันธ์, 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 ปฏิภาณ
- (10) Personality คือ บุคลิกลักษณะ

บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำตามแนวคิดของ ชูบ กาญจนปกรณ์ (2526) ได้อธิบายไว้ดังนี้

- 1) เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงาน
- 2) เป็นผู้จัดระเบียบองค์การและการจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
- 3) เป็นผู้ควบคุมการคลัง
- 4) เป็นผู้ให้ข่าวและติดต่อทั่วไป
- 5) ทำหน้าที่ประสานงาน
- 6) ทำหน้าที่เป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่มและส่งเสริมงาน
- 7) เป็นผู้ตัดสินใจ ออกคำสั่งให้ปฏิบัติและต้องยอมรับ ยอมเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจจะพึงมี
- 8) เป็นทั้งหัวหน้า ผู้ควบคุม และจัดมอบหมายให้ผู้อื่นทำ
- 9) ทำหน้าที่วัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 10) ทำหน้าที่แก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

จากแนวคิดของนักบริหารทางการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าผู้บริหารการศึกษามีบทบาทหน้าที่ครอบคลุมการบริหารงานในหน่วยงาน นอกจากจะมีความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งศึกษานิเทศก์อำเภอ ในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษานิเทศก์ประจำอำเภอ (คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519) จะต้องทำหน้าที่ช่วยเหลือนายอำเภอ ในการควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานเพื่อให้การจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมภายในอำเภอ เป็นไปตามความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง โดยสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะศึกษาบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ชัดเจนถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และการบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่อไป

2.4 บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

การเป็นผู้นำที่ดี ได้มีนักบริหารการศึกษาและนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้กล่าวถึงเรื่องนี้เอาไว้หลายท่านที่สำคัญ ๆ พอสรุปได้ดังนี้

นักหุนนาสิ่งใหม่ (initiator) ผู้นำต้องมีบทบาทในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำต้องเป็นคนแรกที่มองเห็นความต้องการของคน ตระหนักถึงความต้องการและริเริ่มกิจกรรมในกลุ่มภายหลังที่ได้ก่อตั้งกลุ่มแล้ว ผู้นำจะต้องคอยกระตุ้นให้กิจกรรมดำเนินไปสู่เป้าหมาย เขาจะต้องทำด้วยความรอบคอบด้วยความรู้ที่มีอยู่และมองการณ์ไกล หน้าที่ของผู้นำในข้อนี้อาจจะวัดได้ด้วยการสังเกต การปฏิบัติงานของเขาในการริเริ่มความคิดใหม่ มีมากน้อยครั้งเท่าใด

ผู้แนะแนวทาง (guide) ผู้นำต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ผู้นำจะต้องเป็นผู้คอยช่วยเหลือในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการบุคคลบางคนในกลุ่มอาจจะพอใจกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ และอาจมีความต้องการสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ บ้างเล็กน้อย ผู้นำจะเป็นตัวกระตุ้นให้คนเห็นถึงความต้องการของเขาและนำทางให้เขารู้จักเลือกความต้องการเหล่านี้ ผู้นำจะเป็นผู้คอยให้ข่าวสารและแนะนำผู้ตาม เขาอาจจะแนะนำผู้ตามในเรื่องการวางแผน การ

บริหาร การประเมิณผล คำแนะนำของผู้นำจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขาเชื่อในความสามารถของผู้นำ ในการที่จะนำเขาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ผู้จัดการกิจกรรมของกลุ่ม (Promoter) ผู้นำจะมีหน้าที่ในการก่อตั้งและบำรุงรักษาให้กลุ่มคงอยู่ถาวรตลอดไปมากกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม เช่น เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกเป็นศูนย์กลางในการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกและเป็นผู้ให้รางวัลหรือโทษแก่สมาชิก เป็นผู้ประสานงานกับสมาชิกเพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการคงไว้ซึ่งความมั่นคงของกลุ่มและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม

เป็นสัญลักษณ์ (Symbol) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้ตามและอุทิศตนเองในการทำงานกับกลุ่ม เมื่อเขากระทำการนี้ก็เป็นผู้ที่ชื่นชอบของบรรดาผู้ตาม และถือว่าเขาเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และพยายามกระทำตนให้เหมือนผู้นำ ผู้นำก็จะเพิ่มความกระตือรือร้น และกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามแผนงานเพื่อที่จะกระทำหน้าที่นี้ ผู้นำจะต้องทำตัวให้เป็นที่น่าสนใจของกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ เมื่อเขาปล่อยปละละเลยความสนใจของกลุ่มและหันไปสนใจตัวเองมากกว่าผู้ตามก็จะเสื่อมความนิยมในตัวของผู้นำและไม่ได้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอีกต่อไป

ธีระ รุญเจริญ (2521) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า

1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือกผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือเป็นผู้นำนอกแบบ

จากความเห็นของหลายท่านที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าผู้นำทางการศึกษา คือ ผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบดำเนินงานในการจัดการศึกษาทุกชนิด ในระบบการศึกษา โดยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับ

ลักษณะของผู้นำไม่ใช่จะสร้างให้เกิดขึ้นภายในวันสองวัน ผู้นำจะต้องสั่งสมความดี ความรัก ความศรัทธาให้เกิดมีขึ้นต่อตัวผู้นำ ส่วนมากมักจะเน้นหนักไปในเรื่องสร้างคุณสมบัติให้มีขึ้นในตัวผู้นำอย่างเดียว แต่ผู้นำควรตระหนักเสมอว่า "เรารักคนและเชื่อคนเพราะเขาเป็นคนดี แต่ไม่ใช่รักเขาเชื่อเขาเพราะเขาดี"

ต่อเรา" ฉะนั้น ให้บุคคลมีคุณสมบัติในตัวเป็นผู้นำวิเศษอย่างไร แต่ถ้าผู้นำนั้นขาดความรักความเมตตาต่อบริวารแล้ว จะทำให้บริวารจงรักภักดี ยอมพลีตัวให้ยอมเป็นไปไม่ได้ ความรักความเมตตาที่มาจากใจจริงเป็นคุณสมบัติสำคัญที่สุดสำหรับผู้นำ

หวน พันธุพันธ์ (2528) ได้กล่าวว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีควรมีสามภูมิหรือไตรภูมิ ดังนี้

1) ภูมิรู้ หมายถึง ความรู้ เช่น ถ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียน ก็ควรมีทั้งความรู้วิชาสามัญ ความรู้ในวิชาการศึกษา การบริหารการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนนักเรียนของตน ความรู้รอบตัว เป็นต้น สำหรับความรู้วิชาสามัญ อาจจะเป็นวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ส่วนความรู้ในวิชาการศึกษา ก็ควรจะมีความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนวิชาต่าง ๆ จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนวการศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดผล การประเมินผลการศึกษาเพื่อแนะนำครูในโรงเรียนได้ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เพื่อจะได้นำศาสตร์ทางการศึกษาไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการบริหาร การบริหารงานธุรการ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน รวมทั้งลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนก็ควรจะมีความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ ส่วนความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนนักเรียนตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนก็ควรจะต้องรอบรู้ทั้งความมุ่งหมายของหลักสูตร และเนื้อหาสาระทั้งหมด และที่ควรจะต้องรู้อีกคือ ความรู้รอบตัว จากการอ่านหนังสือพิมพ์ วารสารต่าง ๆ หรือฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์ เป็นต้น

2) ภูมิธรรม หมายถึง การมีคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ละเว้นจากอบายมุขทั้งปวง และมีหิริโอตตัปปะ คือ มีความละอายและเกรงกลัวต่อการทำชั่ว คุณธรรมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างแก่ครูในโรงเรียน นักเรียนและประชาชนทั่วไป เพราะบุคคลที่เป็นผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ถ้าผู้นำไม่เป็นตัวอย่างที่ดีแล้ว ครูหรือนักเรียนจะไม่มีกำลังใจศรัทธาและไม่อาจประพฤติปฏิบัติตามได้ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนที่ดื่มสุราเมาเะกะระราน เมื่อเห็นครูหรือนักเรียนดื่มสุราจะตักเตือนสั่งสอนอบรม ก็ทำได้ไม่สนิทใจนัก เขาจะไม่เชื่อถือ เพราะตัวเองไม่ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี ดังนั้นเรื่องภูมิธรรมหรือคุณธรรมของผู้นำนั้น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ



ยิ่ง ถึงแม้จะมีความรู้หรือภูมิรู้มากมายจนได้ปริญญาตรี โท เอก ก็ตาม แต่ถ้าไม่มีคุณธรรมแล้วก็จะ เป็นผู้นำที่ดีไม่ได้

๓) ภูมิฐาน หมายถึง รูปร่างท่าทางบุคลิกลักษณะ การพูดจา กิริยา มารยาท และการมีมนุษยสัมพันธ์เหล่านี้ล้วนเป็นภูมิฐานทั้งสิ้น ถ้าผู้เรามีรูปร่างสูงใหญ่ ไม่อ้วนเกินไป ผิวไม่ดำเกินไป ไม่พอมเกินไป ผิวไม่ดำนวลก็ย่อมได้เปรียบ ที่มีภูมิฐานอยู่แล้ว แต่ก็ต้องมีลักษณะอื่น ๆ ดังกล่าวมาแล้วประกอบด้วย เช่น การพูดจาน่าฟัง พูดมีหางเสียง มีกิริยามารยาทเรียบร้อย แต่งกายเรียบร้อย มีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เหล่านี้ล้วนทำให้ภูมิฐานทั้งสิ้น ลักษณะดังที่กล่าวมาทั้งหมดต้องประกอบกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจะมีรูปร่างดีทุกคนเป็นไปไม่ได้ บางคนรูปร่างผอมบาง อ้วนบ้าง ตัวเล็กบ้าง ผิวดำบ้าง แต่ถ้าพูดจาดี มารยาทดี แต่งกายดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ก็ย่อมทำให้ภูมิฐานดีได้

บุญชัย จงกลณี (๒๕๒๘) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ไว้ดังนี้

- ๑) ความรอบรู้ในเชิงวิชาการ (Knowledge)
- ๒) กล้าหาญทางจริยธรรม (Courage)
- ๓) เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ (Honesty)
- ๔) เด็ดขาดเมื่อจำเป็น (Decisiveness)
- ๕) เยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา (Cool)
- ๖) ท่วงทำนองน่านับถือ (Good posture)
- ๗) กระตือรือร้นในการงาน (Enthusiasm)
- ๘) มนุษยสัมพันธ์สูงส่ง (Human relationship)
- ๙) มั่นคงและรอบคอบ (Stability)
- ๑๐) อยู่ในกรอบของศีลธรรม (Morality)

ละเอียดย จงกลณี (๒๕๓๐) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ดีเอาไว้ดังนี้

- ๑) ด้านบุคลิกลักษณะ
 - (๑) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
 - (๒) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - (๓) มีอารมณ์ขัน
 - (๔) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้อื่น

- (5) ควบคุมอารมณ์ได้
- (6) มีความคิดสุขุม รอบคอบ ในการตัดสินใจ
- (7) มีความคิดลึกซึ้ง และมองการณ์ไกล
- (8) สามารถพูดจูงใจให้คนเชื่อถือและคล้อยตามได้
- (9) รู้จักเก็บรักษาความลับของผู้ร่วมงาน
- (10) เป็นคนร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
- (11) ทำทางคล่องแคล่วกระฉับกระฉ่ง
- (12) พูดจาชัดถ้อยชัดคำ
- (13) เป็นผู้มีบุคลิกที่น่านับถือ
- (14) เลือกแต่งกายได้สะอาด ปราณีต และเหมาะสมกับกาลเทศะ
- (15) มีความมั่นคงทั้งทางด้านจิตใจ และอารมณ์
- (16) มีความจริงใจต่อคนอื่น
- (17) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- (18) ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย
- (19) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้องทุกด้านอยู่เสมอ

2) ด้านความรู้ทางวิชาการ

- (1) ผู้บริหารทำการสอนด้วย
- (2) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ
- (3) รู้จักแก้ไขและปรับปรุงหลักวิชาการในตำราไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม
- (4) รู้และสนใจเรื่องเทคนิคการวัด-ประเมินผลการศึกษา
- (5) รู้เรื่องจิตวิทยาการบริหารการศึกษา
- (6) รู้และเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคล
- (7) มีความรู้ในเรื่องหลักสูตร
- (8) รู้หลักการนิเทศ และแนะแนว
- (9) รับฟังและยอมรับคำแนะนำด้านวิชาการจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- (10) มีผลงานหรือได้แสดงความรู้ความสามารถทางวิชาการให้ปรากฏ
- (11) ติดตามข่าว ความก้าวหน้า และความเคลื่อนไหวทางวิชาการ

(12) บริหารงานและทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงและส่งเสริมการเรียนการสอนได้ดีขึ้น

(13) รู้จักใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อช่วยในการดำเนินงานด้านวิชาการ

(14) จัดให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่สนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

(15) จัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอนในวิชาต่าง ๆ

3) ด้านการดำเนินงานและการปกครอง

(1) กระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน

(2) ตัดสินใจกระทำการต่าง ๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล

(3) บริหารงานตามแนวทางของการบริหารแบบประชาธิปไตย

(4) บริหารงานโดยการให้บริการและสวัสดิการต่าง ๆ แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการบำรุงขวัญ

(5) ยึดหลักว่าการบริหาร คือ การให้บริการ

(6) ในการสั่งงาน ได้ถามความพร้อมและความสมัครใจของผู้ร่วมงานเสียก่อนที่จะออกคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

(7) ในการมอบหมายงานยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลมากกว่าด้านอื่น

(8) สามารถจัดระบบการเงิน การรับจ่าย ไม่ให้มีโอกาสรั่วไหลได้

(9) สามารถดูแล เร่งรัดให้งานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสร็จตามกำหนดเวลา

(10) ในการมอบหมายงานได้กำหนดเวลาในการปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย

(11) ในการตัดสินใจสั่งงานที่มีผลได้ผลเสียของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการตั้งคณะกรรมการเป็นผู้ชี้ขาด โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย

(12) รักษาทรัพย์สินสมบัติของทางราชการให้ถาวร คงทน และปลอดภัย

(13) สามารถใช้มาตรการขั้นเด็ดขาด และประนีประนอมได้เหมาะสมกับกาลเทศะ

(14) ให้โอกาสผู้กระทำความผิดได้แก้ไขปรับปรุงตนเองก่อน หากยังไม่ดีขึ้นหรือกระทำผิดซ้ำอีกจึงค่อยพิจารณาลงโทษ

(15) ผู้บริหารให้หมู่คณะ ได้มีโอกาสพิจารณาร่วมกันตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย จุดหมายปลายทางและการตัดสินใจดำเนินงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้นำในการพิจารณาตัดสินใจ แต่มิได้เป็นผู้พิจารณาสั่งการแต่ผู้เดียว

(16) ในการทำงานหรือการวางแผน ได้ให้โอกาสแก่ฝ่ายปฏิบัติและได้เลือกผู้ร่วมงานเอง แทนที่ฝ่ายบริหารจะกำหนดให้

(17) เมื่อมีปัญหาในการดำเนินงาน ผู้บริหารได้แนะนำวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี

(18) ในการปกครอง พยายามสร้างบรรยากาศให้ทุกคนใฝ่ดี สุจริต และจะตักเตือนผู้มีแนวโน้มว่าจะหลงผิดไปในทางชั่วร้าย ทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน

(19) ดูแลในการเรียนการสอน และการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(20) พยายามหาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าในทุกด้าน

(21) ยกย่องชมเชย ความสำเร็จในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(22) ไม่ฉกฉวยเอาความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตน

(23) สร้างและรักษาสัมพันธภาพระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานอื่นให้มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร และความร่วมมือที่ดีต่อกัน

(24) ไม่ตำหนิติเตียนหรือบันดลโทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(25) สำนวณตรวจสอบเครื่องมือ เครื่องใช้ก่อนที่จะออกคำสั่ง เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้น

(26) พยายามรักษาชื่อเสียงในการเป็นผู้ที่ให้ความยุติธรรม และเป็นคนกลางที่น่านิยมทุกกรณี

4) ด้านงานธุรการ

(1) รู้และเข้าใจงานสารบรรณ

(2) รู้และเข้าใจระเบียบข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ของทางราชการที่เกี่ยวข้อง

(3) สามารถตัดสินใจสั่งการโดยไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

(4) สามารถเลียงระเบียบข้อบังคับเพื่อความสะดวก และรวดเร็ว
ของผลงาน

(5) รู้และเข้าใจระเบียบการด้านบัญชีและการเงิน

(6) สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงระเบียบข้อบังคับของทางราชการ
ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ถูกต้อง

(7) สนใจติดตามเรื่องราวการเปลี่ยนแปลง แก่ระเบียบข้อบังคับ
ของทางราชการที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยอยู่เสมอ

(8) เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ได้หาหรือผู้มี
อำนาจ หรือผู้รู้ให้ช่วยวินิจฉัยปัญหา

5) ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ

(1) มีความเป็นกันเอง สุภาพและอ่อนน้อมต่อคนทั่วไป

(2) อดทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์ ไม่ตอบโต้อย่างขาดสติ

(3) รู้จักให้อภัย ไม่มีจิตใจอาฆาตพยาบาท จ้องล้างจ้องผลาญ

(4) ไม่มีจิตใจอิจฉาริษยา ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่นเสมอ

(5) มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นนิสสัย เกลียดการเอาเปรียบคดโกง

(6) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

(7) ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

(8) ไม่หุบเขาเชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

(9) มีสติพิจารณาข้อบกพร่องด้านคุณธรรม ความประพฤติ และความ
รับผิดชอบของตนเอง พยายามหาทางแก้ไขและปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ

(10) มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ทุกอย่างตลอดเวลา ไม่ทอดทิ้ง
หรือละเลยหลักเลียง

(11) เป็นผู้ตรงต่อเวลาและยอมอุทิศเวลาให้ราชการเสมอ

(12) ไม่ประพฤติผิดประเพณีทางด้านชู้สาว

(13) ไม่ชักชวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เล่นการพนันจนเกิดความเดือดร้อน
แก่ครอบครัวและการงาน

(14) ไม่ประพฤติตนเป็นคนขี้เหล้าเมายา

(15) ให้ความเมตตา กรุณา และปรานีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ

(16) กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง
ไม่เป็นผู้อยอมรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น

- (17) รู้จักเสียสละช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถ
- (18) ไม่เป็นผู้มีนิสัยเห็นแก่ได้ เอาเปรียบผู้อื่น
- (19) ยอมรับและรับฟังคำแนะนำทางด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

6) ด้านมนุษยสัมพันธ์

- (1) เอาใจใส่ไต่ถามทุกข์สุขของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
- (2) สนทนาปราศรัยฉันท์มิตร เป็นกันเองกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
- (3) สนใจให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้กำลังใจแก่ทุกฝ่าย
- (4) ให้โอกาสผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสำคัญตามที่เขาค้น
- (5) ยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
- (6) เปิดโอกาสให้แก่ผู้ที่ทำงานบกพร่องได้ทำงานแก้ตัวใหม่
- (7) รู้จักปล่อยปณคนที่ทำงานผิดพลาดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือไม่ได้ตั้งใจให้เกิดความอับใจและมั่นใจขึ้น
- (8) ช่วยแก้ปัญหาความทุกข์ยากของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ
- (9) ให้เกียรติและยกย่องผู้กระทำความดีงามให้ปรากฏ
- (10) เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ต้องการพบเข้าพบได้ทุกเวลา
- (11) สร้างบรรยากาศเป็นมิตรที่ดีต่อกันและมีความสามัคคีกลมเกลียวกับหมู่คณะ
- (12) มีความซื่อสัตย์ พยายามกำจัดสิ่งเลวร้ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์กับหมู่คณะ ผู้เรียน และผู้ปกครอง
- (13) รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสาร หรือเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- (14) ทักทายผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นด้วยความยิ้มแย้มเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้
- (15) หาทางส่งเสริมและช่วยเหลือ ให้โอกาสในการก้าวหน้าของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน

- (16) เป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา ไม่มีเล่ห์เหลี่ยมลับลมคมใน
- (17) รู้จักเสียสละไม่เห็นแก่ได้แม้ในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ
- (18) เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งกันขึ้น ควรใช้วิธีไกล่เกลี่ยมากกว่าตัดสิน

ความ

- (19) มีการพูดและการกระทำตรงกันอย่างคงเส้นคงวา
- (20) รับฟังคำยุแหย่ ฟ้องร้อง อย่างใจเย็นและหนักแน่น ไม่เชื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเพียงฝ่ายเดียว จนกว่าจะได้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่ถูกต้อง
- (21) เมื่อมีคำสั่งไปแล้วก่อให้เกิดปัญหาในด้านการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี ก็มีใจกว้างพอที่จะแก้ไขคำสั่งเสียใหม่ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมถูกต้อง
- (22) เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อข้องใจในคำสั่ง เพื่อให้สื่อความหมายถูกต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน
- (23) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในงาน รู้จักสำรวจข้อบกพร่องและความผิดพลาดของตนเองแล้วรีบแก้ไขโดยเร็ว
- (24) รู้จักเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และปรับตนเข้าไปหาความถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทุกประการของสังคม
- (25) ศึกษาคุณลักษณะ พฤติกรรม นิสัยและความถนัดของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน แล้วหาวิธีควบคุมขัดเกลา แนะนำและส่งเสริม จัดระบบงานที่เหมาะสมให้ทำ
- (26) รู้จิตวิทยาสังคมและธรรมชาติของกระบวนการหมู่พวกของบุคคล แล้วสามารถนำเอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
- (27) มีความรู้สึกไวในการสังเกตความรู้สึกของคนอื่น และหาทางจงใจไปสู่แนวทางที่ต้องการ
- (28) สามารถพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นความจำเป็น ผลที่จะได้รับและเหตุผลสำคัญที่ต้องปฏิบัติตาม
- (29) รู้จักใช้เวลาว่างเยี่ยมเยียนหาโอกาสพูดคุยเพื่อสร้างสัมพันธภาพกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
- (30) ยอมรับและรับฟังคำแนะนำทางด้านมนุษยสัมพันธ์จากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

(31) รู้ใจและเห็นใจผู้ร่วมงานในขณะ ตลอดจนนักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ หลีกเลี่ยงนโยบายปิดประตูหรือเพดจ์การ

(32) ปรับตัวเข้ากับสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้อื่นได้ง่าย

7) ด้านการสื่อสาร

(1) การสั่งการจากผู้บริหารเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง

(2) มีป้ายประกาศติดไว้ประจำในสถานที่เหมาะสมสำหรับแจ้งเรื่องราวให้สมาชิกในหน่วยงานทราบ

(3) มีการแจ้งการประชุมและวาระการประชุมให้ทราบล่วงหน้าทุกครั้ง

(4) เมื่อมีการสั่งการใด ๆ ผู้บริหารจะกระทำแต่เนิ่น ๆ และย้ำหลายครั้งเพื่อความกระจ่างในเรื่องที่จะสื่อสาร

(5) การเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ไม่มีการผ่านชั้นตอนมากเกินไป

(6) สมาชิกในหน่วยงานส่วนใหญ่เข้าใจสิ่งที่ติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี

(7) มีการติดตามผลในการติดต่อสื่อสาร

(8) ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารเข้าใจง่ายและสื่อความหมายได้ดี

8) ด้านขวัญและกำลังใจ

(1) ผู้บริหารเอาใจใส่ในสวัสดิการของผู้น้อยอย่างเสมอภาค และยุติธรรม

(2) บุคลากรส่วนใหญ่พอใจในการพิจารณาความดีความชอบ

(3) บุคลากรในองค์การมีความภูมิใจและพอใจที่ได้มาทำงานในองค์การนี้

(4) ทุกคนมีความกระตือรือร้นและรับผิดชอบในหน้าที่

(5) หน่วยงานต้นสังกัดให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการเพิ่มพูนวิชาความรู้

(6) บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

(7) บุคลากรในหน่วยงานได้รับการสนับสนุน และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานจากฝ่ายบริหาร

(8) ทุกคนมีความพอใจในบรรยากาศการปฏิบัติงาน

(9) ในการทำกิจกรรมใด ๆ ทุก ๆ ฝ่ายจะได้ร่วมมือกันเป็นอย่างดี

(10) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นไปเพื่อความเจริญขององค์การ

ก่อน สวัสดิพานิชย์ (2531) ได้กล่าวว่าหน้าที่ดีควรปฏิบัติตามบัญญัติ 10 ประการ ดังนี้

บัญญัติที่ 1 รู้จักคน

การรู้จักพนักงานแต่ละคนนั้นมีความจำเป็น ยิ่งหัวหน้างานรู้ลักษณะ เฉพาะ และความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานมากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นประโยชน์ สำหรับผู้บริหารที่จะได้ใช้ศักยภาพของพนักงานนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่มากขึ้นเท่านั้น ทำให้สามารถมอบหมายงานและความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ของแต่ละบุคคล แต่ในขณะเดียวกันการมอบหมายงานนั้น หัวหน้างานต้องคำนึง การแก้ไขจุดอ่อนของกลุ่มด้วย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น

บัญญัติที่ 2 รู้แนวปฏิบัติที่ดี

หัวหน้างานจะไม่สามารถทำการปรับปรุงการปฏิบัติของพนักงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพด้วยการทำการชี้แจงทั่ว ๆ ไปแก่พนักงานแต่เพียงอย่างเดียว พนักงาน ทุกคนคาดหวังที่จะได้รับทราบว่าเขาทำอะไรถูกและทำอะไรผิด อะไรคือสิ่งที่ หัวหน้างานคาดหวังที่จะได้จากการทำงานของพนักงานแต่ละคน แต่เมื่อเขาทำดี ก็หวังที่จะได้รับความเชื่อถือและคำชมเชยจากหัวหน้า แต่มิได้หมายความว่าหัวหน้า งานจะต้องมีความสามารถในการทำงานทุก ๆ อย่างเหนือกว่าผู้ปฏิบัติจริง แต่จะ ต้องรู้อย่างถ่องแท้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ ซึ่งเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่ง ในการบริหารงาน

บัญญัติที่ 3 เพิ่มความสามารถ

เพื่อให้ได้มาตรฐานของการทำงาน หัวหน้างานจึงมีความจำเป็นที่จะต้อง ตั้งเป้าหมายให้สูงและเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องให้มีทางเป็นไปได้เพื่อเป็นการ กระตุ้นและท้าทายผู้ปฏิบัติ อันจะนำมาซึ่งความภูมิใจในความสำเร็จเมื่อผลงานนั้น เป็นที่ปรากฏ

บัญญัติที่ 4 แสดงความไว้วางใจ

หัวหน้างานในฐานะผู้สอนงานเป็นแหล่งสำคัญที่ให้ความคิด ทั้งในแง่ดีและ ความไว้วางใจแก่เพื่อนร่วมงานโดยปกติกลุ่มพนักงานในองค์กรจะมีสภาพจิตใจที่ อ่อนไหวต่อสิ่งแวดล้อม บางครั้งมีอาการเฉยเมย บางคราวก็แสดงความกระตือ รือร้น เป็นต้น อาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้เป็นเครื่องชี้ให้หัวหน้างานเห็นว่า เขา เหล่านั้นต้องการการเสริมสร้าง ความมั่นใจจากนักบริหารเพื่อให้เขามีความรู้สึก มั่นคงและมั่นใจในองค์กรของเขา ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะพื้นฐานและ เป็น

สิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลและสอนงานผู้ร่วมงานที่กำลังมีความกดดันภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว การสอนของหัวหน้างานในเรื่องนี้จะทำได้ง่ายๆ โดยกระพือตาให้เป็นตัวอย่างในความเชื่อมั่น และเป็นที่พึ่งพิงแก่ผู้มีความรู้สึกหวาดผวากายในกลุ่ม

บัญญัติที่ 5 ยึดเป้าหมายหลัก

หัวหน้างานมีหน้าที่กำกับดูแล และสอนให้พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ควรที่จะยึดเป้าหมายหลักขององค์การเป็นที่ตั้ง และอย่าปล่อยให้ความกดดันของภารกิจในแต่ละวัน ซึ่งเป็นงานเฉพาะหน้าบังคับหรือเบี่ยงเบนเป้าหมายหลัก จะต้องคำนึงเสมอว่างานที่ทำมีเป้าหมายเพื่อให้แผนระยะยาวบรรลุผลดังกล่าวว่า

"ปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญในความสำเร็จ คือ ความยุ่งยาก และความหลากหลายของภารกิจเฉพาะหน้าในแต่ละวัน ที่ช่วงชิงเวลาของนักบริหารในการวางแผนและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ "

บัญญัติที่ 6 สร้างความยืดหยุ่นภายในกลุ่ม

ความยืดหยุ่นคือ พื้นฐานของการควบคุมกำกับงานที่ดี ความยืดหยุ่นหมายถึงรวมถึง การให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานเกินกว่างานในหน้าที่เพื่อเป็นการเตรียมให้บุคลากรขององค์การเติบโตที่จะรองรับภารกิจในภายหน้า ตลอดจนสามารถเผชิญกับปัญหา และวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจในอนาคตขององค์การอันไม่อาจคาดหมายได้

ความยืดหยุ่นดังกล่าวมีแนวโน้มลดลงในองค์การที่พนักงานจะต้องใช้ความชำนาญ/ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เพราะความรู้ยิ่งลึกซึ้งในวิชาชีพนั้น ๆ มักทำให้ผู้นั้นมีทัศนคติคับแคบ และมักไม่เต็มใจที่จะยอมรับการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงในบางเรื่อง อย่างไรก็ตามการควบคุมกำกับงานของหัวหน้างานด้วยการให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้

บัญญัติที่ 7 สร้างสรรค์เอกภาพ

หัวหน้างานในฐานะที่มีบทบาทเป็นผู้สอนแนะนำลูกน้องนั้น เป็นผู้ที่มีความสามารถในการผสมผสานความเชี่ยวชาญของบุคลากรทุกฝ่าย ให้เป็นคณะทำงานที่มุ่งทำงานเพื่อองค์การ

ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องชี้แนะให้ผู้เชี่ยวชาญต่างประสานสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์การ โดยจะต้องสร้างโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ

ได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายได้ทราบถึงสภาพข้อเท็จจริงและเป้าหมายรวมขององค์การร่วมกัน

บัญญัติที่ 8 ประเมินพนักงานจากผลงาน

หัวหน้างานจะต้องไม่ให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัวของพนักงาน เว้นแต่พฤติกรรมเฉพาะตัวหรือเรื่องส่วนตัวของพนักงานนั้น ๆ มีผลกระทบกระเทือนต่อองค์การ ส่วนงาน หัวหน้าส่วนงานหรือเพื่อนร่วมงานเท่านั้น การกระทำต่าง ๆ ในระหว่างการทำงานที่ควรได้รับความสนใจจากหัวหน้างาน เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในเรื่องค่านิยม การควบคุม อารมณ์ ทัศนคติ และความรู้สึกภักดีต่อองค์การของพนักงาน เป็นต้น

ในทางตรงกันข้าม ข้อมูลต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น เว้นแต่ผลของการกระทำนั้น ๆ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานผู้นั้นโดยตรง เช่น ปฏิบัติงานล่าช้า ไม่มีผลงานอันเป็นสาเหตุมาจากความเจ้าอารมณ์โดยตรง ซึ่งหัวหน้างานควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญห โดยให้คำแนะนำเพื่อปรับแก้พฤติกรรมนั้น ๆ เท่านั้น อย่าเข้าไปก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของเขาเป็นอันขาด

บัญญัติที่ 9 มือหนึ่งถือแส้มือหนึ่งถือเงิน

การสร้างพลังใจแก่พนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงานที่มีสมรรถภาพ

สิ่งที่เป็นพื้นฐานของการสร้างพลังใจ อาจกระทำได้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลในรูปซึ่งอาจจับต้องไม่ได้ หรือที่เรียกว่า "นามธรรม" อาทิ การยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับ กับการให้รางวัลในรูปของสิ่งตอบแทนที่จับต้องได้หรือที่เรียกว่า "รูปธรรม" อาทิ เงินรางวัล โบนัสและของขวัญ เป็นต้น

ในขณะเดียวกัน วิธีการพัฒนาพนักงานที่ดีมิใช่เพียง การให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่หากพนักงานปฏิบัติงานด้วยความเลินเล่อหรือบกพร่องก็ควรได้รับการว่ากล่าวตักเตือน หรือดำเนินการทางวินัยตามความผิด เข้าทวนองที่ว่า "มือหนึ่งถือแส้มือหนึ่งถือเงิน" ทั้งนี้เพื่อธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มเป็นสำคัญ

บัญญัติที่ 10 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องคือกุญแจแห่งความสำเร็จ

หัวหน้าที่มุ่งให้ลูกน้องมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้นนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

ก่อนที่จะเริ่มทำงานโครงการใด ๆ ร่วมกัน หัวหน้างานควรจะได้จัดให้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในระหว่างผู้ทำงานเสียก่อน เพราะการกระทำเช่นนี้จะเป็นการป้องกันเหตุวุ่นวายสับสนต่าง ๆ ให้อยู่ดี และควรเตรียมการเกี่ยวกับเวลาสำหรับฝึกใช้อุปกรณ์ที่จะต้องใช้โครงการ สิ่งนี้นับเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารในอันที่จะพัฒนาทีมงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

สุดท้ายนี้ หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่า

"การควบคุมกำกับงานที่ดี ลูกน้องที่ได้รับการสอนงานจะต้องมีความรู้สึกและยอมรับว่าหัวหน้าของเขามีความเชื่อมั่นในตัวเขา มิฉะนั้นการสอนการทำงานจะไม่ได้ผลเลย"

บรรจง ชูสกุลชาติ (2532) กล่าวว่า ภารกิจที่สำคัญของผู้นำที่ดีต้องทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาการที่จะเป็นผู้นำที่ดี มีภารกิจที่สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) รู้จักคน
- 2) รู้จักงาน
- 3) รู้จักท้องที่

รู้จักคน

"คน" ในที่นี้ หมายถึงฝ่ายข้าราชการที่นำบริการไปสู่ฝ่ายที่รับบริการจากทางราชการ

สำหรับข้าราชการโดยทั่ว ๆ ไป เราต้องเล็งให้ถึงความประพจน์เป็นสำคัญ คือ ต้องรู้ว่าข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยสงบ มีศีลธรรมอันดีหรือชอบประพจน์ตัวไม่ดี หากส่วนใหญ่เอาใจใส่ขยันขันแข็งในการทำงานอยู่แล้ว เราต้องบำรุงส่งเสริม เพื่อให้การประกอบกิจกรรมของเขามีความสะดวกยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ หากปรากฏว่ามีบางส่วนประพจน์ในทางชั่ว ก็จะต้องเสาะหาเหตุผลเพื่อจัดการแก้ไขหรือคอยสอดส่องดูแล อย่าให้สร้างความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น

สำหรับข้าราชการในหน่วยงานเดียวกันก็จะมีผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนข้าราชการในระดับเท่ากันกับเรา จะต้องประสานการติดต่อเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ต้องศึกษา หรือสังเกตให้รู้ถึงความสามารถในการปฏิบัติของข้าราชการ ความประพจน์ อุปนิสัย และความคิดจิตใจของคน ความจริงบุคคลทั่วไปมักมีความประพจน์บกพร่องไม่เหมาะสมอยู่บ้างคนละอย่างสองอย่าง และบ้างก็กระทำไป

โดยรู้สึกตัวและไม่กลัวโทษ แต่บ้างก็กระทำไปโดยไม่รู้สึกตัวและไม่คิดว่าจะเป็นโทษ ดังนั้นถ้าได้มีการแนะนำตักเตือนก็เป็นเรื่องที่จะแก้ไขได้ไม่ยาก หากเพื่อนฝูงหรือผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจแนะนำตักเตือน ผู้ประพฤติดิคิดว่ามีอะไรเรื่องเสียหาย การก็จะกลายเป็นเรื่องใหญ่โดยยากที่จะแก้ไขได้ ทำให้เสียผู้เสียคนไป ผู้บังคับบัญชาต้องระลึกเสมอว่า เมื่อคนในบังคับบัญชาของตนเสียคนไปแล้วนั้น ย่อมเป็นความบกพร่องของตนด้วย เพราะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

อุปนิสัยคนย่อมมีต่างกัน บางคนชอบงานสำนักงาน บางคนชอบงานชุมชน บางคนชอบงานโน้นไม่ชอบงานนั้น บางคนฉันทาโน้นทานี่ บางคนชอบให้ยอแล้วจะทำงานอย่างไม่มีลืมหูลืมตา บางคนไม่ชอบยอแต่กลับชอบคอยสะกิดเตือน มิฉะนั้นก็ไม่อยากทำงาน บางคนใจน้อยต้องปล่อยให้เขาทำไปตามลำพัง เมื่อได้รับมอบหมายการงานให้เขาแล้วไปสะกิดเตือนเข้าจะเกิดน้อยใจเอาทีเดียว ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้หรืออนุโลมปฏิบัติให้ต้องด้วยอุปนิสัย งานก็จะดีการบังคับบัญชาก็จะราบรื่นด้วย

ความคิดจิตใจเป็นคุณสมบัติอีกอย่างหนึ่งของคน แม้จะสมบูรณ์แล้วในคุณสมบัติอื่น ๆ แต่หากจิตใจหย่อนสมรรถภาพ เช่น ไม่มีความตั้งใจจริงหรือบุคคลจิตใจโลเล ไม่มั่นคง ขาดความมานะ อดทน ใจไม่สู้ ความคิดนี้ถ้ามีขึ้นก็ย่อมจะหวังเอาดีในการงานยาก บุคคลเช่นนี้ต้องพุดด้วยเหตุผลให้เข้าใจ ต้องว่ากันให้เด็ดขาด ถ้าเกิดความสับสนได้กำลังใจก็จะเกิดขึ้น แต่ถ้าแก้ไขไม่ได้จนถึงที่สุดแล้ว บุคคลเช่นนี้ก็กล่าวได้ว่าไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ดีได้ และไม่มีหนทางที่จะหาความเจริญให้แก่ตนเองได้ นอกจากจะต้องเปลี่ยนงานใหม่เปลี่ยนวิถีทางใหม่ นั่นแหละจึงจะเอาตัวรอดได้

สำหรับข้าราชการคนละหน่วยงาน ต้องรู้จักการประสานงาน ลักษณะการประสานงานที่ดีนั้น จะต้องไม่ถือว่าเป็นคนของกระทรวงไหน ต้องทำตนเป็นคนปลอดสังกัดไม่มีพวกเราพวกเรา ต้องคบกับทุกฝ่าย ประสานกับทุกกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งภาคเอกชนด้วย ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในท้องที่หรือกลุ่มองค์กรสาธารณกุศลต่าง ๆ รัฐบาลปัจจุบันพยายามดึงภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ พัฒนาท้องถิ่นจะเห็นได้ว่าในขณะนี้ มี กรอ. (คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ) ทั้งในระดับชาติและระดับจังหวัด ผู้นำจะต้องเป็นตัวแทนของภาครัฐบาลที่จะประสานความร่วมมือภาค

เอกชน เพื่อเป้าหมายสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ในทุก ๆ ด้าน

รู้จักงาน

ในที่นี้หมายความว่า เมื่อคนรับตำแหน่งหน้าที่อย่างใดแล้ว ก็ควรศึกษาให้รู้ถึงงานในความรับผิดชอบของตน งานใดมีความสำคัญมากสำคัญน้อย และงานใดมีปริมาณมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อจะได้ใส่ใจปฏิบัติและระมัดระวังให้เป็นการเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณงาน ตัวอย่างเช่น เป็นศึกษาธิการอำเภอ ก็จะต้องศึกษาให้รู้ว่างานในสำนักงานนั้นมีอะไรเป็นสำคัญ และงานอย่างไหนมากงานในชุมชนอะไรที่สำคัญ และมีปริมาณมากน้อยอย่างไร เพราะแต่ละชุมชนย่อมมีสภาพและเหตุการณ์ไม่เหมือนกัน ถ้าไม่ศึกษาให้รู้ถึงข้อเท็จจริง การปฏิบัติจัดทำก็ย่อมจะไม่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์ ผลก็จะเป็นว่าปฏิบัติงานอย่างเดาสุ่มและไม่เกิดประโยชน์ที่ดีแต่ประการใด

ลักษณะปฏิบัติงาน สำหรับงานในสำนักงานก็ปฏิบัติตามกฎหมาย คำสั่งและระเบียบแบบแผน ส่วนงานในชุมชนก็ปฏิบัติตามเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้น และปฏิบัติตามความคิดที่ได้เรียนรู้มาแล้ว สำหรับตัวเลขสถิติก็คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมากน้อย ความสำคัญไม่สำคัญหรือที่เรียกว่าปริมาณและคุณภาพ จากปริมาณและคุณภาพนี้เอง จะต้องศึกษาให้รู้ถึงเหตุผลและมูลกรณี แล้วก็จะเกิดปัญหาแก่ตนเอง คือ ความรู้ที่จะแก้ไขให้สิ่งร้ายกลายเป็นดี และสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น หากเมื่อจะกล่าวถึงเรื่องการทำงาน เช่น อย่างเป็นศึกษาธิการอำเภอก็จะกล่าวรวมความได้ว่างานอย่างหนึ่งเราต้องทำด้วยมือเอง งานอย่างหนึ่งทำด้วยปากโดยการสั่งให้เจ้าหน้าที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ทำ และงานอีกอย่างหนึ่งจะต้องทำด้วยสมองความคิดซึ่งเป็นประการสำคัญ เพราะถ้าใครทำงานแต่ด้วยมือและปากโดยไม่ใช้สมองหรือความคิดประกอบแล้วก็จะเปรียบประหนึ่งตึกตาหรือเครื่องจักรซึ่งจะทำสักเท่าใด ๆ ความเจริญก้าวหน้าของงานและของตนเองก็จะไม่ดีขึ้นได้เลย จะมีแต่ตรงกับทรุดเท่านั้น อีกประการหนึ่งการทำงานที่จะให้ผลดีจริง ๆ ท่านว่าต้องให้ได้ทั้งราชการและน้ำใจคน หมายความว่า งานที่ท่านนั้นต้องสำเร็จผลตามความปรารถนาของทางราชการและให้เป็นที่ต้องใจนาย ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาด้วย นี่แหละเป็นข้อยากอยู่สักหน่อย เพราะบางกรณีอาจปฏิบัติงานให้สำเร็จเป็นผลดีได้ แต่อาจไม่เป็นที่ต้องใจนายก็ได้ จะโดยเหตุผลของงานนั้นเกิดไปขัด

กับผลประโยชน์ของนายหรือการปฏิบัติอย่างดีของเราไม่ต้องด้วยอุปนิสัยจิตใจของนาย จะโดยประการใด ๆ ก็ตาม อาจทำให้การปฏิบัติงานกลับเป็นความไม่ดีแก่ตนได้ ข้อนี้จึงต้องพึงระวังใช้ความพิจารณาให้ได้ผลในที่สุด เป็นความสมบูรณ์ดังกล่าว คือ ได้ทั้งราชการและน้ำใจคน แต่อย่างไรก็ดี ถ้าต้องเผชิญกับปัญหาดังกล่าวซึ่งจะต้องเลือกเอาว่าจะเอาทางไหน คิดว่าเลือกทางไหนได้ราชการ แม้จะขัดน้ำใจคนบางคนก็พอทำเนา เพราะถือว่าราชการเป็นผลแก่บ้านเมืองเป็นส่วนรวม ย่อมมีความสำคัญกว่าบุคคลหรือคณะบุคคลใด ๆ ทั้งสิ้น ราชการเป็นผลแก่บ้านเมืองเป็นส่วนรวม ย่อมมีความสำคัญกว่าบุคคลหรือคณะบุคคลใด ๆ ทั้งสิ้น

รู้จักท้องถิ่น

ในที่นี้หมายถึง ที่ตั้งสำนักงานและภูมิภาคท้องที่ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ เช่น เป็นผู้ปกครองก็ต้องรู้ว่าในบ้านหรือตึกของตนนั้นมีห้องอยู่อย่างไร ห้องไหนมีประตูหน้าต่าง เข้าออกอย่างไร ใครอยู่ห้องไหน และใช้ทำอะไร เมื่อมีการชำระศรัทธาธรรมควรจะซ่อมแซมเปลี่ยนแปลงที่ไหน อย่างไร จะต้องรู้เพื่อจัดทำบำรุงให้เรียบร้อยดี ส่วนบริเวณบ้านตลอดจนรั้วหรือกำแพงก็ต้องรู้ต้องดูเช่นกันว่าตรงไหนเป็นอะไร มีอะไร สนาม สวนครัว เล้าไก่ ต้นไม้ สวนดอกไม้ หลุมบ่อ คู ท้องร่อง ฯลฯ สิ่งดังกล่าวถ้าเป็นเจ้าของบ้านเป็นผู้ปกครองบ้าน หากไม่รู้บอกไม่ได้แล้ว คนทั้งหลายเขาจะว่าเจ้าของบ้านเป็นคนอย่างไร ที่สุดก็จะเกิดสงสัยตัวเองว่านี่เราเป็นคนหรืออะไร ดังนั้นฉันใด เมื่อเป็นศึกษาธิการอำเภอ ก็จะต้องรู้จักท้องที่ภูมิภาคที่ตนปกครองให้ทั่วถึงถ้วนถี่ฉันนั้น เพราะความรู้ประการนี้แหละจะทำให้เกิดความคิดในอันที่จะบำรุงท้องที่ที่มีความสะดวก มีความเจริญในประการต่าง ๆ ได้ถูกต้องตามหน้าที่ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งจะทำให้ผู้นำมีวินัยฉัยสั่งการอื่น ๆ ได้รวดเร็วและถูกต้อง ความรู้จักท้องที่ภูมิภาค มีใช้เพียงทำให้เกิดปัญญาแต่ในทางบำรุงส่งเสริม แต่ยังทำให้เกิดปัญญาในทางป้องกัน ไม่ให้ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำผิดวินัยได้เป็นอย่างดี

ศิลปะในการพูดที่จะโน้มน้าวคนอื่น นอกจากผู้นำจะต้องรู้จักปกครองคนปกครองงานและปกครองท้องที่แล้ว อยากจะเพิ่มเติมว่าผู้นำควรจะมีศิลปะในการพูดที่จะโน้มน้าวคนอื่นด้วย เพราะในโลกแห่งความเป็นจริง วิญญาณทั่วไปไม่ประสงค์ที่จะโดนบังคับหรือต้องรับคำบัญชา แต่ในวิถีชีวิตของสภาพสังคมอาจจำเป็นต้อง

ต้องสวมหัวโขนในฐานะ "ผู้บังคับบัญชา" หรือ "ผู้บริหาร" การเจรจาจะนำมา มีบทบาทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเป็นผู้บังคับบัญชาสามารถหลีกเลี่ยงการพูด ประเภท "บังคับ" หรือ "บัญชา" ได้โดยพัฒนาการพูดให้เป็น "ปียวาจา" และ "มธุรสวาจา" ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น อบอุ่น และ ปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไขอย่างทันทีทันใด

ประเด็นแรก ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องศึกษาคุณสมบัติพิเศษของการสื่อความหมาย เพื่อครองใจผู้ฟังให้ครบถ้วนทั้ง 3 ประการเสียก่อน คือ ต้องสามารถสื่อ ได้ทั้งอารมณ์ ความหมายและจินตนาการในคราวเดียวกัน

ประเด็นที่สอง การเป็นผู้สังเกตที่ดี รับฟังความเห็นของคนทั่วไปอย่าง กว้างขวาง มีสุขภาพจิตที่แจ่มใสอันจะสะท้อนให้เห็นจากใบหน้าที่สดชื่นยิ้มแย้ม รวมความแล้วผู้บังคับบัญชาที่ดีจำเป็นต้องมี S อยู่ 5 ตัว Silent, See, Smile, Speak, Spright (Nice-Clear)

ประเด็นที่สาม การมองปัญหาอย่างลึกซึ้ง อย่ามองเพียงด้านเดียวต้อง พิจารณาให้ละเอียดทุกแง่มุม

ประเด็นที่สี่ ต้องชนะใจให้ได้ทั้งผู้อยู่ในระดับเหนือกว่า ระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเด็นที่ห้า ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนาจากอารมณ์ขัน เพื่อ เสริมสร้างสุขภาพจิต ความใกล้ชิด และความเป็นกันเอง อันจะนำมาซึ่งความราบรื่นในการบริหารงาน นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีหากได้สังเกตพฤติกรรม ลูกน้องจากอากัปกิริยาในการหัวเราะแล้ว จะพบว่าสามารถจำแนกพฤติกรรมของ มนุษย์ขณะหัวเราะได้ 5 จำพวก คือ

1) ผู้ที่หัวเราะโดยหน้าท้องไม่กระเพื่อม เป็นบุคคลที่ลึบลมคมใน ค่อนข้างขบถ

2) ผู้ที่หัวเราะแล้วโยกตัวทำมือทำไม้ประกอบ เป็นคนเปิดเผย ชอบแสดง ไม่มีความลับ

3) ผู้ที่หัวเราะแล้วเห่ตาหรือปิดตา เป็นคนละเอียดอ่อน ตระหนี่ และเจ้าชู้

4) ผู้ซึ่งคอยจังหวะหัวเราะก่อนคนอื่น มักจะชอบเอาเปรียบผู้อื่น ค่อนข้างขี้โกง

5) ผู้ซึ่งหัวเราะทีหลังเพื่อน เป็นคนน่าสงสาร มีกรรมทำอะไรไม่ทันกิน

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้กำหนดคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารที่ดีไว้เป็น 3 ประการ ดังนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ดี หมายถึง มีความรู้ดีในเรื่องทั่วไป ในเรื่องการศึกษา นโยบาย เป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคของงานในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ รู้กฎหมาย ระเบียบ แบบแผน สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

2) เป็นผู้มีความประพฤติดี หมายถึง เป็นนักบริหารที่ดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ นับถือ เชื่อถือ และสามารถบังคับบัญชาบริหารงานได้เต็มที่ เช่น เป็นผู้ที่สุภาพ ไม่เล่นการพนัน ไม่ดื่มของมึนเมา ไม่เจ้าชู้ มีความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร ไม่เบียดเบียนผู้อื่น รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม และให้คำขวัญว่า "ซื่อสัตย์ พากเพียร เรียนรู้ สู้งาน"

3) เป็นนักบริหารที่ดี หมายถึง เป็นผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้นำในการบริหารงาน

(2) ส่งเสริมยกย่องให้เกิดการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

(3) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

(4) ไม่เอาความดีความชอบของผู้อื่นมาเป็นของตน

(5) มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

(6) รู้จักบริหารงาน เช่น การวางแผน แบ่งงาน ควบคุม ติดตาม

ผลงานและประเมินผลงาน

(7) สามารถปกครองบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานมีขวัญ มีกำลังใจ และร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่ดีนั้นจะต้องตระหนักว่าตนเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องควบคุมกำกับดูแลให้งานดำเนินไปบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องสนใจศึกษาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหารหรือผู้นำ หรือหัวหน้างาน เพื่อให้มีสมรรถภาพในการบริหาร สามารถใช้ศิลปะในการครองตน ครองคน ครองงาน ให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

ในส่วนของการศึกษาธิการอำเภอ นั้น จะต้องรับผิดชอบภารกิจตามบทบาทของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งลักษณะของงานเป็นการบริหาร การบริการ การประสานงาน และการสนับสนุนหน่วยงานสถานศึกษาทุกสังกัด ตลอดจนให้การบริการแก่ชุมชนภายในอำเภอ รวมทั้งงานที่เป็นภารกิจโดยตรง ซึ่งกำหนดไว้ใน

กรอบงานอย่างชัดเจน และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำหรือครั้งคราว จากผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น นับเป็นงานที่กว้างขวางและมีภารกิจมากมาย ศึกษาธิการอำเภอจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงาน เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนภายในอำเภอ เพื่อระดมสรรพกำลัง เพื่อพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดไว้ ศึกษาธิการอำเภอต้องดำเนินบทบาทอย่างเหมาะสม ให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และบุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอในการบริหารงานดังกล่าวนี้ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535 และกำหนดกรอบงานตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 ได้กำหนดไว้ 3 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานแผนงานและพัฒนาชนบท งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในลำดับต่อไป

2.5 ความเป็นมาของศึกษาธิการอำเภอ

พ.ศ.2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ สถาปนากรมธรรมการขึ้นเป็นกระทรวงธรรมการ มีสมุหเทศาภิบาลเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาภายในมณฑลของตน

พ.ศ.2445-2453 ได้มีการจัดตั้งกรมการมณฑล ธรรมการเมืองผู้ช่วย ให้สังกัดกระทรวงธรรมการกลางทำหน้าที่จัดการศึกษาประจำมณฑลต่าง ๆ และในปี 2453 ได้มีการจัดตั้งกรมการจังหวัดรุ่นแรก

พ.ศ.2462 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้จัดตั้งกรมการอำเภอขึ้นเป็นรุ่นแรก ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อกระทรวงธรรมการเป็นกระทรวงศึกษาธิการ จึงทำให้ตำแหน่งกรมการในระดับต่าง ๆ เปลี่ยนไปดังนี้

ตำแหน่งกรมการมณฑล เป็น ศึกษาธิการมณฑล
 ตำแหน่งกรมการจังหวัด เป็น ศึกษาธิการจังหวัด
 ตำแหน่งกรมการอำเภอ เป็น ศึกษาธิการอำเภอ

พ.ศ. 2469 กระทรวงศึกษาธิการเปลี่ยนชื่อเป็นกระทรวงธรรมการตามเดิม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาการธรรมการและการศิลปากร

พ.ศ. 2476 มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม บัญญัติให้กระทรวงธรรมการมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา การธรรมการ และการศิลปากร แบ่งส่วนราชการออกเป็น

- 1) สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี
- 2) สำนักงานปลัดกระทรวง
- 3) กรมธรรมการ
- 4) กรมพลศึกษา
- 5) กรมมหาวิทยาลัย
- 6) กรมศิลปากร
- 7) กรมศึกษาธิการ

ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ เรียกว่า ธรรมการอำเภอ สังกัดกรมธรรมการ

พ.ศ. 2483 มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระทรวงศึกษาธิการ มีผลกระทบต่อดำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ เพราะมีการแบ่งส่วนราชการเป็นธรรมการจังหวัดและธรรมการอำเภอ

พ.ศ. 2484 กระทรวงธรรมการได้เปลี่ยนชื่อเป็นกระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2485 กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา จัดวางระเบียบราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งส่วนราชการส่วนกลาง ดังนี้

- 1) กองกลาง
 - (1) แผนกโต้ตอบ
 - (2) แผนกรับส่ง
 - (3) แผนกเก็บ
 - (4) แผนกศึกษาธิการ
- 2) กองคลัง
- 3) กองการศึกษาผู้ใหญ่

พ.ศ. 2487 กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวง ในกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) กำหนดให้ราชการบริหารงานส่วนภูมิภาค มีตำแหน่งศึกษาธิการนครบาลเพิ่มขึ้น

พ.ศ. 2489 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศยกเลิกตำแหน่งศึกษาธิการนครบาล

พ.ศ. 2496 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีตำแหน่งเรียกชื่ออย่างอื่น ตามกฎ ก.พ.ฉบับที่ 109 ดังนี้

- 1) ศึกษาธิการอำเภอผู้ช่วยจัตวา
- 2) ศึกษาธิการอำเภอจัตวา
- 3) ศึกษาธิการอำเภอตรี
- 4) ศึกษาธิการจังหวัดผู้ช่วยตรี
- 5) ศึกษาธิการจังหวัด
- 6) ผู้ช่วยศึกษาธิการภาค
- 7) ศึกษาธิการจังหวัดเอก
- 8) ศึกษาธิการภาค

วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2497 ได้มีกฎ ก.พ. ฉบับที่ 6 ออกตามความพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 เปลี่ยนแปลงการเรียกชื่อตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอจากกฎ ก.พ. ฉบับที่ 109 พ.ศ. 2496 ดังนี้

ศึกษาธิการอำเภอผู้ช่วยจัตวา เปลี่ยนเป็น ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ
ศึกษาธิการจังหวัดผู้ช่วยตรี เปลี่ยนเป็น ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด

วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2500 ได้มีกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 โดยเปลี่ยนชื่อศึกษาธิการภาค เป็นผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2500 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติโอนโรงเรียนประชาบาลบางประเภทไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ช่วยเหลือ กระทรวงศึกษาธิการช่วยเหลือส่งเสริมและควบคุมเกี่ยวกับงานในด้านวิชาการ เช่น การกำหนดหลักสูตร การวัดผลการศึกษา และการนิเทศงาน

พ.ศ. 2509 โอนการศึกษาประชาบาลที่อยู่นอกเขตเทศบาลทั้งหมด ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกระทรวงมหาดไทย

วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2519 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศคำสั่ง กระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 เรื่องการ แต่งตั้งตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัดและอำเภอ โดยมอบให้ศึกษาธิการ เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการมีขอบข่ายในการเป็นผู้ประสานงาน รายงานและ ติดตามรายงานผลการปฏิบัติของงานทั้งหมด

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2523 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษา ของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2523 ได้มีการแก้ไขและ ประกาศใช้พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2523 ที่ได้กำหนดบทบาทให้ศึกษาธิการอำเภอ เป็นกรรมการในคณะกรรมการ การประถมศึกษาอำเภอ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนสังกัด สำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ

2) เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ต่อคณะกรรมการการประถม ศึกษาจังหวัด

3) เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

4) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถม ศึกษาจังหวัดมอบหมาย

จะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ ได้เปลี่ยนแปลงมาโดย ตลอด โดยเฉพาะภายหลังที่มีการโอนการศึกษาประถมศึกษาที่อยู่นอกเขตเทศบาล ทั้งหมดไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงมหาดไทย ในปี พ.ศ.2509 อำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแล กำกับ และส่งเสริมทางด้านวิชาการได้เริ่มลดลง และภายหลังที่มีประกาศพระราชบัญญัติโอนกิจการการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ยิ่งทำให้อำนาจหน้าที่ ของศึกษาธิการอำเภอเปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมาก ลักษณะงานที่รับผิดชอบจะ เน้นหนักไปในด้านของการประสานงานมากขึ้น ต้องปฏิบัติงานร่วมกับหลายฝ่ายใน

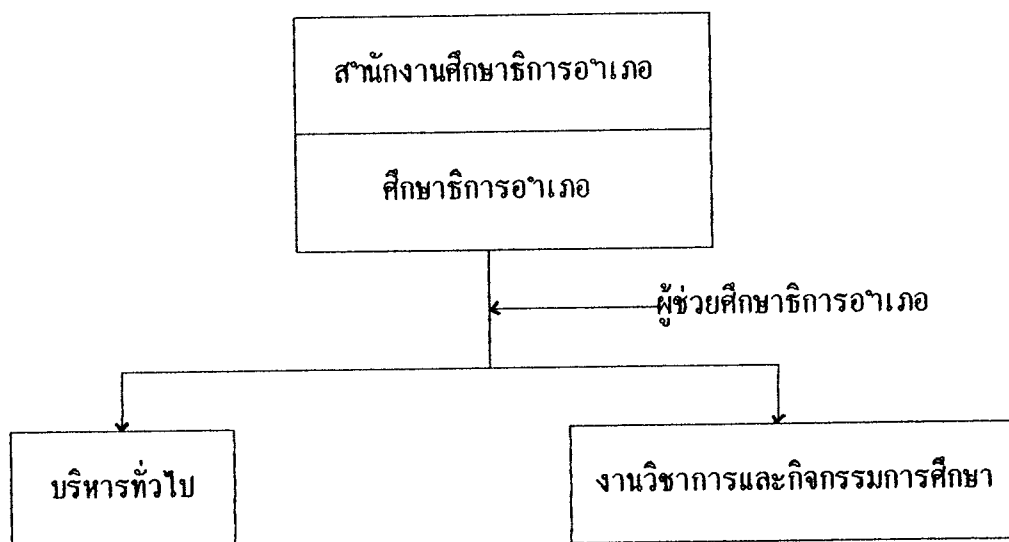
รูปแบบของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการ การปฏิบัติงานเช่นนี้ ศึกษาธิการอำเภอ จะต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่นั้นให้ เป็นที่ยอมรับของบุคคลและหน่วยงานอื่น จึงจะทำให้ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุน และร่วมมือเป็นอย่างดีจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.6 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามแผนกालัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530-2532) โดยแบ่งงานภายในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็น 2 งานคือ

1) งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินบัญชีและพัสดุ งานธุรการของทุกกรม ที่ได้รับมอบหมายในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม งานลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี งานคุรุสภา

2) งานวิชาการและกิจการการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล สถิติทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ของอำเภอ การติดตามประเมินผล การประสานงานทางวิชาการ การตรวจ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษา การ ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่น งานความมั่นคงของชาติ งานการป้องกัน และแก้ปัญหาคาการติดยาเสพติดในสถานศึกษา งานส่งเสริมกิจกรรมทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งงานส่งเสริมกิจกรรมด้านกีฬา

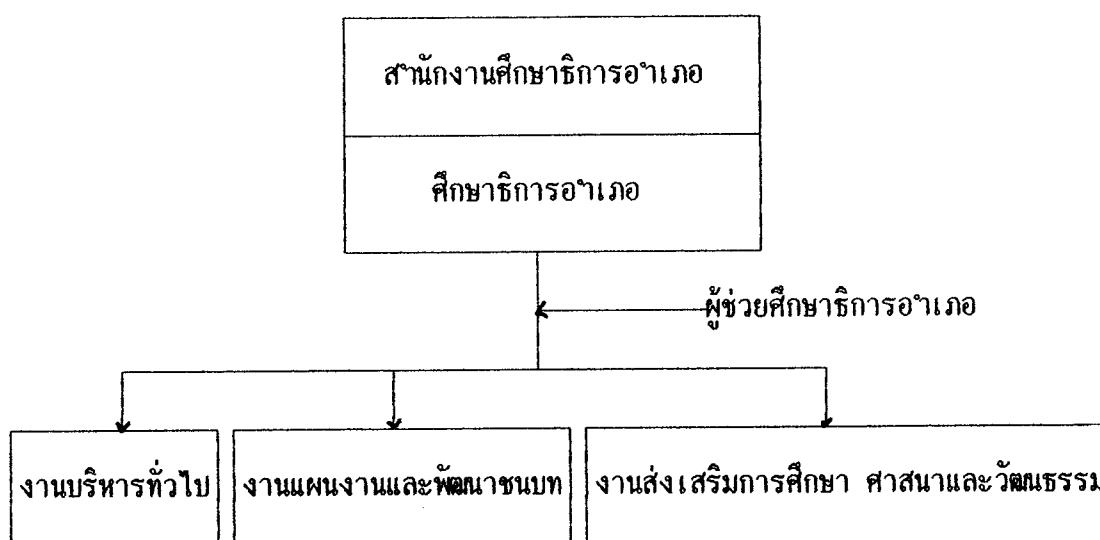


แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 1

จากโครงการสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 1 ที่กล่าวมาพบภาพหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ ปริมาณงานในความรับผิดชอบนับว่ามีเป็นจำนวนมากและกว้างขวาง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในระดับอำเภอจะต้องออกปฏิบัติในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ ลักษณะการปฏิบัติงานจึงยากต่อการดำเนินการตามภารกิจหน้าที่ในความรับผิดชอบ กล่าวคือโครงสร้างการบริหารงานตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 1 ไม่สามารถที่จะแบ่งลักษณะงานที่ปฏิบัติให้ประสานสัมพันธ์ และเกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบงานหลายอย่างหลายประเภท ทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาดและขาดทักษะในการทำงานอย่างแท้จริง โครงสร้างการบริหารงานไม่เอื้ออำนวยและรองรับนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการที่จะเร่งรัดพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจัดแบ่งงานภายในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามลักษณะปริมาณงานในความรับผิดชอบออกเป็น 4 ประเภท

ประเภทที่ 1 สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วไปแบ่งงานภายในสำนักงานออกเป็น 3 งานคือ

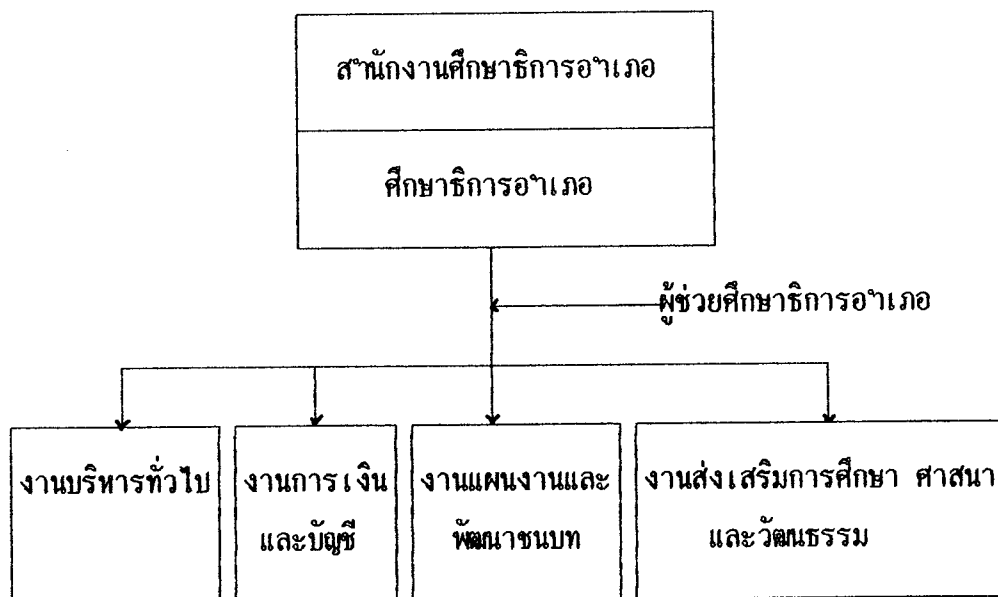
- 1) งานบริหารทั่วไป
- 2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ
ประเภทที่ 1 ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2

ประเภทที่ 2 สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดใหญ่
แบ่งงานภายในสำนักงานออกเป็น 4 งาน คือ

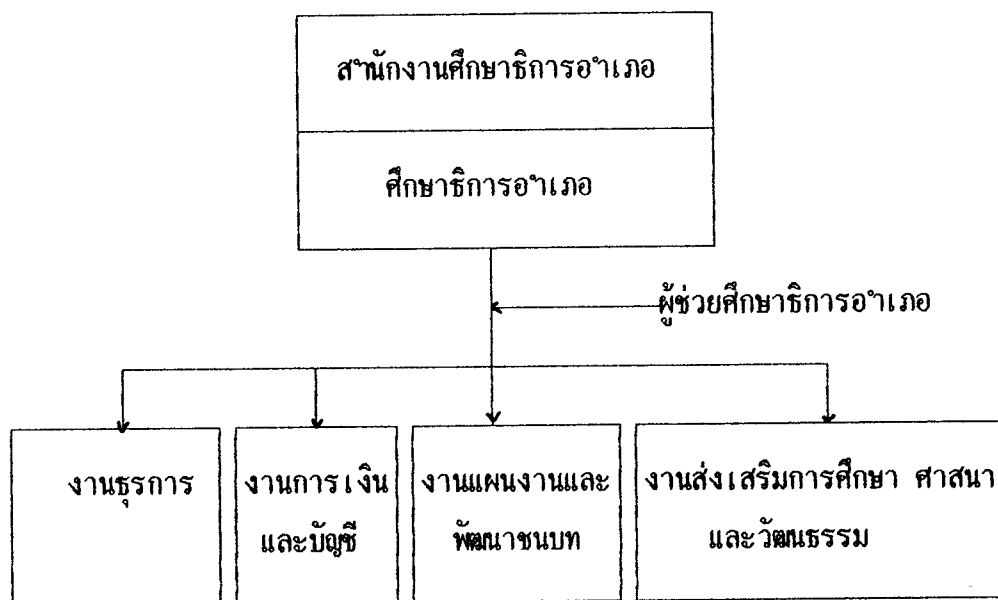
- 1) งานบริหารทั่วไป
- 2) งานการเงินและบัญชี
- 3) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 4) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
ประเภทที่ 2 ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2

ประเภทที่ 3 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดกลาง
และขนาดเล็ก แบ่งงานภายในสำนักงานออกเป็น 4 งาน คือ

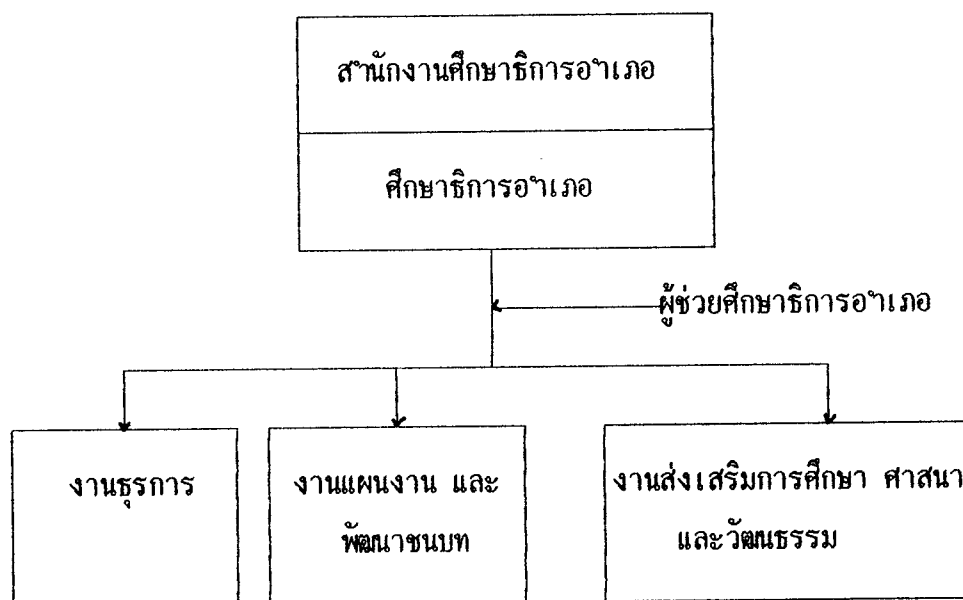
- 1) งานธุรการ
- 2) งานการเงินและบัญชี
- 3) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 4) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
ประเภทที่ 3 ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2

ประเภทที่ 4 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีปริมาณในเกณฑ์ต่ำ แบ่งงาน
ภายในสำนักงานออกเป็น 3 งาน คือ

- 1) งานธุรการ
- 2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม



แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
ประเภทที่ 4 ตามแผนอัตรากาลัง 3 ปี รอบที่ 2

จากโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั้ง 4 ประเภท โครงสร้างการบริหารงานประเภทที่ 1 จะถูกนำไปใช้ในการแบ่งงานภายในของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมากที่สุด ทั้งนี้ เพราะสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะต้องแบ่งงานตามโครงสร้างการบริหารงานประเภทที่ 2, 3 และ 4 ทั่วประเทศมีเพียง 12 อำเภอเท่านั้น (กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ)

ฉะนั้น การศึกษาบทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอในการวิจัยครั้งนี้ จึงเน้นหน้าที่ที่แบ่งตามโครงสร้างการบริหารงาน ประเภทที่ 1 เท่านั้น

2.7 บทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ

ศึกษาธิการอำเภอนอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามที่กล่าวแล้ว ยังมีบทบาทหน้าที่อื่นที่ถูกกำหนดโดยนโยบาย คำสั่ง ระเบียบ กฎหมาย ของกระทรวงศึกษาธิการ และของชาติรวมอยู่ด้วย จึงได้ประมวลบทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอไว้ดังนี้

ก. บทบาทหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1) กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

(1) เป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอ และมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอนั้น (พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มาตรา 63)

(2) เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารับผิดชอบสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นส่วนราชการของอำเภอที่กระทรวงศึกษาธิการได้ตั้งขึ้น มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกระทรวงศึกษาธิการในเขตอำเภอนั้น (พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มาตรา 66(2))

(3) เป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอ (พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มาตรา 38(9) (10))

(4) เป็นผู้รักษาราชการแทนนายอำเภอ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ (พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มาตรา 64)

2) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ.2507 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ.2525 ฉบับที่ 3 พ.ศ.2528 ฉบับที่ 4 พ.ศ.2530) โดยกำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอ

(1) เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ ตามมาตรา 28 ซึ่งคณะกรรมการลูกเสืออำเภอมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

(ก) ส่งเสริมความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของการลูกเสือในอำเภอ

(ข) พิจารณารายงานประจำปีของลูกเสือ

(ค) ให้คำแนะนำผู้อำนวยการลูกเสืออำเภอในการปฏิบัติงานลูกเสือ

(2) เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบสำนักงานคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ ตามมาตรา 33

(3) เป็นรองผู้อำนวยการลูกเสืออำเภอ มีหน้าที่บริหารการลูกเสือในอำเภอ ตามมาตรา 32

3) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ศึกษาธิการอำเภอเป็นกรรมการในคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ตามมาตรา 24 มีอำนาจและหน้าที่ภายในเขตอำเภอ ดังนี้

(1) ประสานการดำเนินงานการศึกษาของโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

(2) เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

(3) เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

(4) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

4) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 ประกอบกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 ลงวันที่ 18 มกราคม 2523 ให้ ศึกษาธิการอำเภอเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ มี อำนาจเข้าไปในโบราณสถาน เพื่อตรวจสอบว่าได้มีการซ่อมแซม แก้ไขเปลี่ยนแปลง โบราณสถาน หรือมีการขุดค้นสิ่งใด ๆ หรือปลูกสร้างอาคารภายในบริเวณโบราณสถานหรือไม่ มีอำนาจยึดหรืออายัดวัตถุที่มีเหตุอันสมควร สงสัยว่าจะเป็นวัตถุที่ได้ มาจากการขุดค้นในโบราณสถานได้ มีอำนาจเข้าไปในสถานการค้าหรือสถานการ แสดงโบราณวัตถุ หรือศิลปวัตถุของผู้รับอนุญาตเพื่อตรวจสอบว่า ผู้รับใบอนุญาตได้ ปฏิบัติการถูกต้องตามพระราชบัญญัติหรือไม่ เป็นผู้รับมอบวัตถุและศิลปวัตถุจากผู้ เก็บได้ และปฏิบัติการอื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ

5) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 6 ประกอบกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2527 ข้อ 18 แต่งตั้งให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ มีอำนาจเข้าไปใน โรงเรียนเพื่อตรวจสอบกิจการและการดำเนินงานของโรงเรียนในระหว่างเวลา ทำการหรือเปิดทำการ เพื่อตรวจตราควบคุมให้โรงเรียนปฏิบัติการให้เป็นไปตาม

พระราชบัญญัตินี้มีอำนาจเรียกผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่หรือครูมาให้อภัยค่าหรือชี้แจง หรือให้ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องมาเพื่อประกอบการพิจารณา มีอำนาจยึดและอายัดบรรดาสิ่งของที่เห็นว่าโรงเรียนมีไว้เป็นการละเมิดต่อบทบัญญัติของกฎหมายและปฏิบัติการอื่นที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

6) ข้อบังคับสภาการศึกษาไทย แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 28) พุทธศักราช

2522

(1) ศึกษาธิการอำเภอเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการยุวกาชาดอำเภอ ตามข้อ 63 มีหน้าที่คือ

(ก) ดำริและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานยุวกาชาด

(ข) วางแนวทางฝึกอบรมยุวกาชาดให้เหมาะสมกับสภาพ

ของอำเภอ

(ค) ควบคุมให้กิจการดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของยุวกาชาด

(ง) พิจารณารายงานประจำปีของยุวกาชาดอำเภอ

(จ) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการยุวกาชาดตามที่เหมาะสม

(2) ศึกษาธิการอำเภอเป็นรองนายยุวกาชาดอำเภอ ตามข้อ 64 มีหน้าที่บริหารและดำเนินงานยุวกาชาดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ พิจารณาและรวบรวมรายงานยุวกาชาดประจำปี เสนอยุวกาชาดจังหวัด

7) ประกาศคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการวัฒนธรรมอำเภอ ลงวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2531 กำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการวัฒนธรรมอำเภอ มีหน้าที่กำหนดแผนงานระดับอำเภอ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานวัฒนธรรมจังหวัด และสนับสนุนช่วยเหลือ ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติงานของศูนย์วัฒนธรรมอำเภอและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

8) คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2519 เรื่องอำนาจหน้าที่และแนวปฏิบัติราชการของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 ข้อ 4 ให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอ ในการปฏิบัติราชการอันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการภายในเขตอำเภอ

9) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาชนบท พ.ศ. 2534 ข้อ 13 ศึกษาธิการอำเภอในฐานะหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นคณะกรรมการพัฒนาอำเภอ (กพอ.) มีหน้าที่ดังนี้

(ก) จัดทำแผนพัฒนาอำเภอและกำหนดพื้นที่เป้าหมาย เพื่อการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของจังหวัด

(ข) จัดทำโครงการพัฒนาในส่วนที่เป็นความต้องการของอำเภอ เสนอต่อ กพจ. รวมทั้งเสนอความเห็นเกี่ยวกับการเสนอของบประมาณรายจ่าย โครงการเพื่อการพัฒนาชนบทประจำปีในเขตอำเภอต่อ กพจ.

(ค) ให้ความเห็นชอบและประสานแผนงาน และโครงการพัฒนาชนบทที่สภาตำบลเสนอ

(ง) กำกับ ติดตามผล และให้คำแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอำเภอ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

(จ) ดำเนินการอื่นใดตามที่ทางราชการ กพจ. และคณะกรรมการของ กพจ. มอบหมาย

10) กฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 ตามหนังสือกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศธ 18422/2502 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2502 เรื่อง มอบอำนาจและหน้าที่ราชการของกรมการศาสนา ที่ ศธ 0408/8211 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2507 เรื่องมอบอำนาจและหน้าที่ราชการของกรมการศาสนา โดยศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้บริหารงานของกรมการศาสนา ในฐานะกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

11) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการทำบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย ศึกษาธิการอำเภอเป็นหัวหน้าหน่วยงานย่อย มีหน้าที่จัดเก็บและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน เบิกจ่ายเงินงบประมาณ จัดทำบัญชีเงินทุกประเภท

12) พระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 และระเบียบคุรุสภาว่าด้วยคณะกรรมการคุรุสภาจังหวัดและคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ พ.ศ. 2531 กำหนดให้ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และเป็นผู้อำนวยการคุรุสภาจังหวัด หรือผู้อำนวยการคุรุสภาอำเภอ มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายของคุรุสภาตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ของคุรุสภา

ข. หน้าที่และความรับผิดชอบ

1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยงานในฐานะศึกษานิเทศก์อำเภอ ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง เทียบระดับกอง รับผิดชอบงานการศึกษาในระบบโรงเรียน และศึกษานอกโรงเรียน งานการศาสนา งานวัฒนธรรม งานศิลปกรรม และงานครุสภา ของหน่วยงานระดับเขตการศึกษาจังหวัดและอำเภอ โดยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนพอสมควร และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

กำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงาน การพิจารณาวางแผนงาน อนุมัติร่างคำสั่ง เจ้าหน้าที่และงบประมาณของสำนักงาน ติดต่อประสานงานวางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ ควบคุมงานตรวจสอบให้คำปรึกษา โดยการรวบรวมสถิติ ข้อมูลทางการศึกษา การทดลองและวิจัยการศึกษา การตรวจและนิเทศการศึกษา การอบรมครู และการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งการประสานงานกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ตลอดจนปฏิบัติงานตามที่กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และแบบธรรมเนียมของทางราชการที่กำหนดว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ จะเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ และอำนาจหน้าที่ที่ถูกกำหนดโดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และของรัฐบาล

สมชัย วุฒิปรีชา (2525) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอไว้

2 ช่วง คือ

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ พ.ศ. 2476 - 2508

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ. 2509 - ปัจจุบัน

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ พ.ศ. 2476-2508 นั้น บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอจะเน้นหนักไปที่การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา รวมทั้งการบริหารงานบุคคล งานด้านการเงิน งานด้านอาคารสถานที่และอื่น ๆ จนสังคมเกิดความคิดและยอมรับบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ คือ งานการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบกับผู้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอนั้น เลือกสรรมาจาก

ขอบเขตจำกัด โดยมากจะมาจากกรมสามัญศึกษาซึ่งหมายถึงมาจากครูประถมศึกษา ฉะนั้นความรู้ความสามารถจึงถูกจำกัดให้คุ้นเคยกับงานประถมศึกษา จนศึกษานิเทศก์อำเภอในช่วงนั้นถูกมองความีหน้าที่สำคัญอันหนึ่ง คือ เมื่อใกล้ถึงวันจะสิ้นเดือนจะต้องไปรับเงินเดือนครูทั้งอำเภอจากจังหวัดมาจ่ายให้ครูในอำเภอของตน (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2525)

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ. 2509 - ปัจจุบันนั้น บทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอได้รับผลกระทบจากแนวความคิดของ ฯพณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น นำไปกำหนดเป็นนโยบายของรัฐในการโอนการศึกษาไปให้หน่วยปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2509 รัฐบาลได้ประกาศโอนโรงเรียนประถมศึกษาบางประเภทไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำเร็จตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงกับบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ จากเดิมที่มีภารกิจในงานด้านการศึกษาประชากรทั้งหมด เหลือเพียงงานด้านบริหารวิชาการ สังคมทั่วไป จึงมองว่างานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอน้อยลง และเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 ได้มีประกาศพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญ กระทรวงศึกษานิเทศก์ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2523 มีผลให้มีการจัดตั้งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ขึ้นมารับผิดชอบการศึกษาในระดับจังหวัด และระดับอำเภอด้วย ทำให้งานศึกษานิเทศก์อำเภอในส่วนภูมิภาคทุกระดับมีผลกระทบ เพราะงานที่ศึกษานิเทศก์เคยรับผิดชอบบางส่วน ต้องโอนไปอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านวิชาการ นอกจากนั้นในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้มีระเบียบปฏิบัติราชการใหม่ ๆ ที่กรมเจ้าสังกัดมอบอำนาจให้สถานศึกษาและหน่วยงานในสังกัดโดยตรง ซึ่งมีส่วนกระทบต่องานของศึกษานิเทศก์แทบทั้งสิ้น กระทรวงศึกษานิเทศก์จึงจำต้องปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ให้เหมาะสม คือเปลี่ยนฐานะจากที่เคยปฏิบัติอยู่เดิม ไปเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะงานศูนย์ 3 ศูนย์คือ ศูนย์บริการและประสานงาน ศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน และศูนย์ติดตามและประเมินผล กระทรวงศึกษานิเทศก์ได้ปรับปรุงบทบาทหน้าที่เหล่านี้เสนอกระทรวงพิจารณาหลักการ กับทั้งอธิบดีกรมต่าง ๆ ก็ได้ให้ความเห็นชอบและได้แจ้งให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และโครงสร้างนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2527

ฉะนั้น บทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอจึงเป็นไปตามงานที่แบ่งตามโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งมีอยู่ 3 งานคือ

- 1) งานบริหารงานทั่วไป
- 2) งานแผนงานวิชาการและติดตามประเมินผล
- 3) งานกิจกรรมการศึกษา

การปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมิปัญหาในทางปฏิบัติหลายประการ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานเกี่ยวกับศูนย์ข้อมูล สถิติและการวางแผน การจัดระบบการเก็บข้อมูลยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ ขาดการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การวางแผน การบริการและประสานงานยังขาดระบบระเบียบ และรูปแบบการประสานงานให้เกิดอำนาจการต่อรอง ทำให้การประสานใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดกิจกรรมเพื่อสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปด้วยความยากลำบาก การติดตามประเมินผลขาดเครื่องมือ ขาดนักวิชาการที่จะทำหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์การติดตามประเมินผล กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ปรับปรุงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้มีความชัดเจนขึ้น โดยได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามแนวทางการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530-2532) สำนักงานศึกษาธิการอำเภอแบ่งงานภายในออกเป็น 2 งานคือ

- 1) งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินบัญชีและพัสดุ งานธุรการของทุกกรมที่ได้รับมอบหมายในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม งานลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี งานครุสภา

- 2) งานวิชาการและกิจกรรมการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลสถิติทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม และข้อมูลทางเศรษฐกิจและสังคมของการวางแผน และจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ การติดตามประเมินผลการประสานงานทางวิชาการ การตรวจ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษา การส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่น งานความมั่นคง

ของชาติ งานป้องกันและแก้ปัญหาการติดยาเสพติดในสถานศึกษา งานส่งเสริมกิจกรรมทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งงานส่งเสริมด้านกีฬา

จากการปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ได้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติหลายประการตามที่กล่าวมาแล้ว กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ปรับปรุงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใหม่ โดยกำหนดหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามภารกิจ 3 ฐานะ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2532 เป็นต้นไป ดังนี้

ฐานะที่ 1 ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการ และองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) จัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
- 2) จัดทำแผนและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด และความต้องการของท้องถิ่น
- 3) เสนอความต้องการด้านงบประมาณ การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของหน่วยงานสถานศึกษา และศาสนสถานต่อจังหวัด
- 4) ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ
- 5) ติดตามประเมินผลการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ
- 6) สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของหน่วยงาน สถานศึกษา ศาสนาสถาน มูลนิธิ และสมาคมต่าง ๆ ในอำเภอ
- 7) ประสานงานกับหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

- 8) จัดและดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกิจการพิเศษ

ฐานะที่ 2 ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินบัญชีและพัสดุ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ

ฐานะที่ 3 ในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และครูสภาในอำเภอมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป
- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงินบัญชีและพัสดุ
- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ

นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในฐานะต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ยังมีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานในฐานะสำนักงานอื่น ๆ ที่กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ หรือมติกำหนดไว้ให้ทำหน้าที่สำนักงานต่าง ๆ

บทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารงานและตามฐานะ 3 ฐานะของแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 1 (ปี 2530-2532) ยังคงมีปัญหาในการปฏิบัติ เพราะจากการศึกษาวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ปรากฏว่าบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างไม่สามารถเอื้ออำนวยและรองรับนโยบายการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่ส่วนภูมิภาค และนโยบายของรัฐที่จะเร่งรัดพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาค ประกอบกับภาวะปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมากขึ้น การจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม จะต้องพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี 2533-2535) โดยจัดแบ่งงานภายในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามลักษณะปริมาณงานในความรับผิดชอบออกเป็น 4 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ แบ่งงานภายในสำนักงานออกเป็น 3 งาน คือ

- 1) งานบริหารทั่วไป
- 2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ประเภทที่ 2 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดใหญ่ แบ่งงานภายในสำนักงานออกเป็น 4 งาน คือ

- 1) งานบริหารทั่วไป
- 2) งานการเงินและบัญชี
- 3) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 4) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ประเภทที่ 3 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นที่ตั้งคลังอำเภอขนาดกลาง และขนาดเล็ก แบ่งงานภายในสำนักงานออกเป็น 4 งาน คือ

- 1) งานธุรการ
- 2) งานการเงินและบัญชี
- 3) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 4) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ประเภทที่ 4 สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีปริมาณงานในเกณฑ์ต่ำแบ่งงานภายในสำนักงานออกเป็น 3 งานคือ

- 1) งานธุรการ
- 2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท
- 3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ในแต่ละงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมี่ดังนี้

1) งานบริหารทั่วไป (รวมทั้งงานธุรการและงานการเงินและบัญชี) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไป และงานธุรการของกรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานการเจ้าหน้าที่

2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูลและสารสนเทศ งานแผนงาน/โครงการ งานติดตามประเมินผล งานพัฒนาชนบท และงานกิจการพิเศษ

3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม ฉะนั้น บทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอในปัจจุบัน จึงเป็นไปตามงานที่กำหนดไว้ในโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (ปี 2533-2535) ซึ่งจะเน้นหนักในงานตามโครงสร้างการบริหารงาน ประเภทที่ 1 ซึ่งมีงานอยู่ 3 งาน คือ

1) งานบริหารทั่วไป (รวมทั้งงานธุรการและงานการเงินและบัญชี) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการทั่วไปและงานธุรการของกรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานการเจ้าหน้าที่ โดยรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

- (1) การปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน
- (2) การดำเนินงานตามระเบียบงานสารบรรณ
- (3) การจัดงานประชุมของสำนักงาน
- (4) การจัดงานพิธีในวันสำคัญ
- (5) การรับสมัครสอบวิชาชุดครู
- (6) การขอรับประกาศนียบัตรและใบแทนประกาศนียบัตรวิชาชุดครู
- (7) การขออนุญาตซื้อเอกสารแบบพิมพ์ของทางราชการ
- (8) การขอรับเงินทุนการศึกษา
- (9) การดำเนินการขออนุญาตพานักเรียน นักศึกษาไปนอกสถานศึกษา
- (10) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม
- (11) การรับและส่งตัวข้าราชการที่ได้รับการบรรจุ
- (12) การขอใช้อัตราว่างบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ
- (13) การขอย้ายของข้าราชการ
- (14) การรับรายงานตัวและส่งตัวผู้ได้รับอนุญาตให้ย้ายไปปฏิบัติงาน

ตามหน้าที่

- (15) การแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทนหรือผู้รักษาราชการในตำแหน่ง
- (16) การเลื่อนระดับตำแหน่งข้าราชการให้สูงขึ้น
- (17) การพิจารณาความดีความชอบให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำ
- (18) การลาของข้าราชการ
- (19) การขออนุญาตออกนอกเขตจังหวัด
- (20) การขออนุญาตลาไปศึกษาต่อ
- (21) การขออนุญาตเดินทางไปราชการ
- (22) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และ เหรียญจักรพรรดิมาลา
- (23) การขอมิบัติประจำตัวข้าราชการ
- (24) การขอยกเว้นและการผ่อนผันเข้ารับราชการทหาร

(25) การตอบข้อใจหรืออนุโมทนาและขอเครื่องหมายตอบแทนผู้ช่วยเหลือ
ราชการ

(26) การสืบสวนข้อเท็จจริงตามคำร้องเรียนกล่าวหาข้าราชการ

(27) การดำเนินการทางวินัยข้าราชการ

(28) การดำเนินการเพื่อหาตัวผู้รับผิดชอบทางแพ่ง

(29) การรับสมัครสมาชิกคุรุสภา

(30) การขอเปลี่ยนแปลงโยกย้ายสมาชิกคุรุสภา

(31) การขอมีบัตรประจำตัวสมาชิกคุรุสภา

(32) การสมัครเป็นสมาชิก ช.พ.ค. และ ช.พ.ส.

(33) การขอเปลี่ยนแปลงโยกย้ายสมาชิก ช.พ.ค. และ ช.พ.ส.

(34) การขอรับเงินสงเคราะห์ศพสมาชิก ช.พ.ค. และ ช.พ.ส. ที่ถึง

แก่กรรม

(35) การปฏิบัติงานเกี่ยวกับมูลนิธิช่วยเหลือครูของคุรุสภา

(36) การคัดเลือกสมาชิกคุรุสภาที่มีผลงานดีเด่น

(37) การประชุมคณะกรรมการคุรุสภาอำเภอ

(38) การจัดโครงการจำหน่ายสินค้าสวัสดิการสมาชิกคุรุสภา และสวัสดิ

การสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(39) การจัดงานวันครู

(40) งานการเงิน บัญชีและการพัสดุ

(41) การขออนุมัติเบิกจ่ายเงินนอกงบประมาณ

(42) การเบิกเงินงบประมาณ

(43) การนำเงินฝากและถอนเงินนอกงบประมาณ

(44) การรับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน

(45) การอนุมัติจ่ายเงินให้สถานศึกษา

(46) การจ่ายเงินให้หน่วยงานทางการศึกษา

(47) การรับและนำส่งเงินค่าบำรุงคุรุสภา

(48) การให้จ่ายเงินค่าบำรุงคุรุสภา

(49) การรับและนำส่งเงินค่าสงเคราะห์รายศพเงิน ช.พ.ค.

(50) การรับและนำส่งเงินค่าสงเคราะห์ศพเงิน ช.พ.ส.

(51) การเก็บรักษาเงิน

(52) การขอรับเงินทุนเลี้ยงชีพครูโรงเรียนเอกชน

(53) การส่งหลักฐานการนำส่งเงินกองทุนสงเคราะห์ครูโรงเรียน

เอกชน

(54) การขออนุมัติจ่ายเงินสวัสดิการครูโรงเรียนเอกชน

(55) การออกหนังสือรับรองการมีสิทธิ์ได้รับเงินสวัสดิการของข้าราชการ

และลูกจ้างประจำ

(56) การขอกู้เงินไว้เบิกเหลื่อมปี

(57) จัดทำบันทึกการรับจ่ายในสมุดบัญชีการเงิน

(58) การจัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน

(59) การจัดทำรายงานการเงินประจำเดือน

(60) การส่งหลักฐานการเบิกเงินต่อส่วนราชการผู้เบิก

(61) การตรวจสอบบัญชีการเงิน

(62) การดำเนินงานตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ

(63) การควบคุมและจำหน่ายพัสดุ

(64) การขอจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม

(65) การแนะนำชี้แจงการเงินและการบัญชี

2) งานแผนงานและพัฒนาชนบท มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูลและสารสนเทศงาน แผนงานโครงการ งานติดตามประเมินผล งานพัฒนาชนบท และงานกิจการพิเศษ โดยรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

(1) งานสำรวจ รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลสถิติทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

(2) งานจัดระเบียบข้อมูลเป็นหมวดหมู่

(3) งานประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำดัชนีทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

(4) การนำเสนอข้อมูล สารสนเทศ

(5) งานศึกษา วิเคราะห์สภาพการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ

(6) การวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน/โครงการ

(7) งานแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมประจำปีของอำเภอ

(8) งานแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ/ตำบล

(9) แผนบริหารงบประมาณประจำปีของอำเภอ

(10) งานแผนพัฒนาอำเภอประจำปี

(11) งานประสานการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ

(12) งานเสนอของบประมาณประจำปี

(13) งานตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานตามกฎหมาย

(14) งานปฏิบัติตามแผนงานโครงการประจำปี

(15) งานการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติงานของสถานศึกษา

(16) การติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการ

(17) งานติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการ

(18) งานวิเคราะห์ความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามนโยบายแผนงาน และโครงการ

(19) งานรายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

(20) การประเมินผล และวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

(21) งานประเมินและรายงานผลกระทบของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

(22) งานสำรวจ รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาชนบทของประชาชน

(23) งานการให้บริการข้อมูลและข่าวสารแก่ประชาชนในชนบท

(24) งานประสานการปฏิบัติตามแผนพัฒนาชนบทในระดับตำบลและหมู่บ้าน

(25) งานสนับสนุนการตรวจสอบความเป็นไปได้ของแผนพัฒนาชนบทแก่สภาตำบล

(26) งานประสานและสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาชนบทแก่สภาตำบล

(27) งานสนับสนุนงานวิชาการและอุปกรณ์ที่จำเป็น ในการดำเนินงานพัฒนาชนบทแก่สภาตำบล

(28) งานติดตามประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาชนบทในระดับตำบลและหมู่บ้าน

(29) งานจัดกิจกรรมให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์พื้นฐานทางอาชีพแก่ประชาชนในชนบท

(30) งานจัดกิจกรรมการกีฬาและนันทนาการแก่ประชาชนในชนบท

(31) งานจัดกิจกรรมส่งเสริมและเผยแพร่หลักธรรมทางศาสนาในชนบท

(32) งานจัดกิจกรรมส่งเสริม เผยแพร่และอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมในอำเภอ

(33) งานจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้พื้นฐานแก่ประชาชนในชนบท

(34) งานจัดกิจกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายสังคม การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในคณะกรรมการสภาตำบลและคณะกรรมการหมู่บ้าน

(35) งานจัดตั้งกลุ่มสนับสนุนการพัฒนางานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในชนบท

(36) งานการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ (สศม.ศธ.)

(37) งานป้องกันและแก้ปัญหายาเสพติดในสถานศึกษา (ปปส.ศธ.)

(38) งานป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา (นปค.ศธ.)

(39) การป้องกันชายแดน (ปชด.)

(40) งานศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)

(41) งานอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.ศธ.)

(42) งานโครงการพระราชดำริ

(43) งานขยายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับทั่วประเทศ

(44) งานเตรียมพื้นฐานอาชีพแก่นักเรียน นักศึกษาทุกระดับ

(45) งานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และวินัยของเยาวชน ประชาชน และข้าราชการ

(46) งานยกย่องเชิดชูเกียรติหน่วยงาน สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานดีเด่น

(47) งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาอาชีพ

(48) งานประสานการรับนักเรียน นักศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท

(49) งานป้องกันอุบัติเหตุ

(50) งานคุ้มครองผู้บริโภค

(51) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และการวัฒนธรรม แก่ชาว
เขาและชนกลุ่มน้อย

(52) งานพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เช่น การพัฒนาชายฝั่งด้านตะวันออก

(53) งานคัดเลือกโรงเรียนและนักเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน

(54) งานกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ที่จังหวัดมอบหมาย

3) งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบ
ดำเนินการและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม
โดยรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

(1) งานส่งเสริมการศึกษาผู้ยากไร้ก่อนวัยเรียน

(2) งานส่งเสริมการจัดการศึกษาพิเศษ

(3) งานส่งเสริมการศึกษาสงเคราะห์

(4) งานประสานการจัดการศึกษาระหว่างการศึกษาในระบบโรงเรียน
กับการศึกษานอกระบบโรงเรียน

(5) งานประสานการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาของรัฐ และ
เอกชน

(6) งานส่งเสริมการขยายโอกาสทางการศึกษา

(7) งานประสานการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ (รัฐบาล)

(8) งานประสานการจัดที่พักและหาทุนการศึกษาแก่นักเรียนชั้นมัธยม
ศึกษา

(9) งานประสานการผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนและจำเป็นต่อ
การพัฒนา

(10) งานประสานการฝึกอบรมอาชีพพระยาศน์และหลักสูตรเคลื่อนที่

(11) งานส่งเสริมการจัดการศึกษานอกโรงเรียน

(12) งานส่งเสริมแหล่งพัฒนาความรู้และข่าวสารข้อมูล

(13) งานขอจัดตั้งโรงเรียนเอกชน

(14) งานโอนกิจการโรงเรียนเอกชน

(15) งานขอเลิกกิจการโรงเรียนเอกชน

(16) งานขออนุญาตเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนที่ต่างไปจากที่ได้รับ
อนุญาตไว้เดิม

(17) งานขออนุญาตเป็นผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการครูใหญ่และครูโรงเรียน
เอกชน

(18) งานขออนุญาตถอนการเป็นผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และ
ครูโรงเรียนเอกชน

(19) งานขออนุญาตเปลี่ยนแปลงกรณีต่าง ๆ เกี่ยวกับครูโรงเรียนเอกชน

(20) งานจัดทำรายงานโรงเรียนเอกชนประจำปี

(21) งานเกี่ยวกับกรณีพิพาทต่าง ๆ ของโรงเรียนเอกชน

(22) งานควบคุมและการลงโทษกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบฯ

(23) งานคุ้มครองการทำงานของครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน

(24) งานส่งเสริมการขยายอนุบาลศึกษาภาคเอกชน

(25) งานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานในสถานศึกษาเอกชน

(26) งานส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเอกชน

(27) งานวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการศึกษา กับเกณฑ์มาตรฐานที่

กำหนด

(28) งานเสริมสร้างการจัดการศึกษาให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน

(29) งานแจ้งเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของจังหวัด

(30) งานประเมินคุณภาพการศึกษา

(31) งานนิเทศการบริหารการศึกษา

(32) งานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ

(33) งานประเมินมาตรฐานการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการ

อำเภอ

(34) งานออกประกาศนียบัตร

(35) งานตรวจสอบคุณภาพและออกใบรับรองคุณภาพ

(36) งานส่งเสริมการใช้หลักสูตรและแบบเรียน

(37) งานสนับสนุนการหาสถานประกอบการสำหรับนักเรียนนักศึกษาฝึก

งาน

(38) งานจัดการแข่งขันกีฬานักเรียน นักศึกษา ประจำปี

(39) การแข่งขันกีฬานักเรียนอายุไม่เกิน 18 ปี

(40) การร่วมแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ

(41) การร่วมแข่งขันกีฬาแห่งชาติ

- (42) การส่งเสริมการแข่งขันกีฬาทั่วไป
- (43) การฝึกอบรมเยาวชนผู้นำทางกีฬาสู่หมู่บ้านเป้าหมาย
- (44) การจัดตั้งศูนย์ฝึกกีฬาอำเภอ
- (45) งานจัดตั้งสนามกีฬาอำเภอ
- (46) การส่งเสริมการบริหารร่างกายและเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ
- (47) งานส่งเสริมการจัดงานวันกีฬาแห่งชาติของจังหวัด
- (48) การประชุมคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ
- (49) งานปรับปรุงดูแลค่ายลูกเสืออำเภอ
- (50) งานจัดอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือและเนตรนารี
- (51) งานเข้าร่วมอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือและเนตรนารี
- (52) งานฝึกอบรมลูกเสือชาวบ้าน
- (53) งานอบรมนายหมู่ลูกเสือ เนตรนารี
- (54) การเข้าร่วมงานชุมนุมและสัมมนาผู้บังคับบัญชาลูกเสือระดับจังหวัด

และ เขต

- (55) การจัดวันสำคัญทางลูกเสือ
- (56) งานส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่ม กองลูกเสือ และเนตรนารี
- (57) งานขอพระราชทานเหรียญลูกเสือและเครื่องหมายตอบแทน
- (58) งานอนุมัติผลการสอบวิชาพิเศษและการสอบวิชาลูกเสือ
- (59) งานรายงานกิจการลูกเสือ เนตรนารีประจำปี
- (60) งานเข้าร่วมการฝึกอบรมยุวกาชาดนอกโรงเรียน
- (61) งานรายงานยุวกาชาดประจำปี
- (62) งานส่งเสริมการฝึกอบรมสมาชิกผู้บำเพ็ญประโยชน์และจัดกิจกรรมของชุมนุม ผู้บำเพ็ญประโยชน์ในสถานศึกษา
- (63) งานเข้าร่วมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชายุวกาชาด
- (64) งานส่งเสริมการตั้งหมู่ และแต่งตั้งผู้บังคับบัญชายุวกาชาด
- (65) การคัดเลือกกิจกรรมยุวกาชาดดีเด่น
- (66) งานส่งเสริมชมรมยุวกาชาดประจำปี (จังหวัด/เขต)
- (67) งานจัดตั้งและดำเนินงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา
- (68) การจัดงานวันเด็กแห่งชาติ

(69) งานขออนุญาตสร้างวัด ตั้งวัด รวมวัด ย้ายวัด ยุบเลิกวัด และยกวัดร้างเป็นวัดที่มีพระสงฆ์

(70) งานการขอตั้งวัด

(71) งานขอรวมวัด ย้ายวัด ยุบเลิกวัด และยกวัดร้างเป็นวัดที่มีพระสงฆ์

(72) งานขอพระราชทานวิสุงคามสีมา

(73) งานออกหลักฐานหนังสือสำคัญเกี่ยวกับที่ดินของวัดและวัดร้าง

(74) งานการดูแลและจัดประโยชน์แทนวัด

(75) งานการขอรับเงินอุดหนุนบูรณะวัดพุทธศาสนาและศาสนาอื่น

(76) งานจัดทำทะเบียนและการแต่งตั้งไวยาวัจกร

(77) งานนิตยภัต

(78) งานจัดทำนิติกรรมสัญญาเกี่ยวกับที่ดิน

(79) งานจัดทำทะเบียนวัด วัดร้าง ศาสนสถาน

(80) งานจัดทำแผนที่ตั้งวัด

(81) งานการจัดประโยชน์ที่ดิน วัดร้าง

(82) งานจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่หลักธรรมและศีลธรรม

(83) งานจัดตั้งและส่งเสริมโรงเรียนพุทธศาสนาวันอาทิตย์

(84) งานพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน

(85) งานจัดตั้งและส่งเสริมหน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล (อปต.)

(86) งานสนับสนุนการดำเนินงานของศาสนาอื่น

(87) งานสนับสนุนหน่วยพุทธมามกะผู้เยาว์

(88) งานส่งเสริมการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ธรรมและบาลี

(89) งานส่งเสริมสนับสนุนงานพระธรรมทูต

(90) งานสนับสนุนกิจกรรมของพุทธสมาคมและยุวพุทธิกสมาคม

(91) งานส่งเสริมการบรรพชาสามเณรภาคฤดูร้อนและการอุปสมบทหมู่

(92) งานสนับสนุนวัดพัฒนาตัวอย่าง

(93) งานประสานการจัดทำแผนพัฒนาวัด

(94) งานสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเจ้าคณะอำเภอ

(95) งานสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์วัฒนธรรมอำเภอ

(96) งานส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

(97) งานส่งเสริมวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ

- (98) งานอนุรักษ์และพัฒนาโบราณสถาน โบราณวัตถุและศิลปวัตถุ
- (99) งานจัดตั้งอาสาสมัครท้องถิ่นในการดูแลรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรม
- (100) งานปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับโบราณสถาน โบราณวัตถุ และศิลปวัตถุ
- (101) งานฝึกอบรมอาสาสมัครพิทักษ์วัฒนธรรมไทย
- (102) งานวิเคราะห์สภาพทางศาสนาและการวัฒนธรรม
- (103) งานกำหนดแนวทางพัฒนาศาสนาและการวัฒนธรรม ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- (104) งานประเมินมาตรฐานทางศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ
- (105) งานประเมินคุณภาพทางศาสนาและการวัฒนธรรม
- (106) งานนิเทศแนะนำการบริหารการศึกษาและการวัฒนธรรม
- (107) งานพัฒนาหลักสูตรการอบรมเผยแพร่หลักธรรม คุณธรรม และจริยธรรม
- (108) งานสัมมนาผู้บริหารการเผยแพร่อบรมทางศาสนาและการวัฒนธรรม

2.8 ปัญหาในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

การปฏิบัติงานตามโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบัน มีปัญหา อุปสรรค ทำให้การปฏิบัติงานไม่ราบรื่นอยู่เสมอ ทั้งนี้ สืบเนื่องมาจากสาเหตุที่ได้ประมวลไว้ ดังนี้

1) สาเหตุจากโครงสร้างและการจัดองค์กรไม่สอดคล้องกัน

กระทรวงศึกษานิเทศก์มีเพียงสำนักงานปลัดกระทรวงเท่านั้น ที่มีหน่วยงานในส่วนภูมิภาค คือ สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดและสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ/กิ่งอำเภอ ส่วนกรมอื่น ๆ ไม่มีการแบ่งส่วนราชการบริหารเป็นส่วนภูมิภาคเลย ดังนั้น ถึงแม้จะมีโรงเรียนหรือสถานศึกษาหรือมีกิจกรรมอยู่ในส่วนภูมิภาคก็ตาม แต่ก็ยังเป็นการบริหารจากส่วนกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ก็เช่นเดียวกัน ในการจัดให้มีศึกษานิเทศก์เขต 12 เขต มีหน้าที่ทางวิชาการและดูแลราชการ การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ของภูมิภาคเป็นส่วนใหญ่ ก็เป็นการบริหารจากส่วนกลางเช่นเดียวกัน

การจัดโครงสร้างและองค์กรภายในของกระทรวงไม่สอดคล้องกัน ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหาร 2 ประการ คือ

ประการแรก ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริง กิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม กระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่การบริหารยังคงรวมศูนย์อยู่ส่วนกลาง ทำให้เกิดปัญหาความไม่คล่องตัว ความไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่นและการประสานงาน

ประการที่สอง หน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงต่อการบริหารการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาค คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งเป็นตัวแทนของกระทรวงตามกฎหมาย แต่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการครูที่สังกัดกรมต่าง ๆ เพราะครูเหล่านั้นขึ้นตรงต่ออธิบดีในส่วนกลาง ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ จึงมีหน้าที่เพียงการประสานในลักษณะขอร้องและจากความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าอำนาจและหลักการตามกฎหมาย

นอกจากนี้ สำหรับงานพัฒนา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการจะต้องร่วมกับกระทรวงและหน่วยงานอื่น ๆ และต้องอาศัยข้าราชการครูสังกัดกรมต่าง ๆ เข้าร่วมโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการพัฒนาชนบท โครงการอีสานเขียว ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งประสบความสำเร็จค่อนข้างยาก เพราะข้าราชการครูมิได้สังกัดกรมเดียวกัน

2) สาเหตุจากความซ้ำซ้อนของหน่วยงานและกิจกรรม

สืบเนื่องจากการที่กรมต่าง ๆ มีความอิสระต่อกันและต่อกระทรวง และไม่สามารถพึ่งพากันได้ จึงเกิดสภาพงานซ้ำซ้อนขึ้นหลายประการ ซึ่งส่งผลไปถึงการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอในฐานะผู้แทนกระทรวง ไม่สามารถที่จะประสานให้เกิดเอกภาพทางการศึกษาได้ เพราะขาดอำนาจควบคุมบังคับบัญชาดังที่กล่าวแล้ว

3) สาเหตุจากการขาดอำนาจบังคับบัญชาของผู้แทนกระทรวง

ในขณะที่กระทรวงมหาดไทยมีผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และผู้บังคับบัญชา กำนันและผู้ใหญ่บ้าน กระทรวงศึกษาธิการมีข้าราชการส่วนภูมิภาค คือ ศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ แต่ในระดับตำบลไม่มีคนของสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการประจำในพื้นที่ มีแต่ข้าราชการครูสังกัด สบช. เป็นตัวแทนกระทรวง ในโครงการพัฒนาชนบท แต่ไม่ได้อยู่ในบังคับบัญชาของศึกษาธิการอำเภอ จึง

ทำให้งานพัฒนาชนบทระดับตำบลอยู่นอกการบังคับบัญชา และควบคุมดูแลของผู้แทนกระทรวง แต่ขึ้นตรงกับ สปช. ซึ่งเป็นกรมอยู่กึ่งกลาง การกำหนดภาระหน้าที่ให้กระทรวงศึกษาธิการ ในโครงการพัฒนาชนบททำให้เป็นการเพิ่มปัญหาเรื่องโครงสร้างและการจัดองค์กรของกระทรวงศึกษาธิการมากยิ่งขึ้น จนเกิดประเด็นข้อขัดแย้งภายใน เมื่อมีความพยายามที่จะให้มีศึกษาธิการตำบลขึ้นมา แต่ถูกคณะรัฐมนตรีระงับเรื่องดังกล่าว

4) สาเหตุในเรื่องของการประสานงาน

เนื่องจากแต่ละกรมสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานระหว่างกรม โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาค เพราะปัญหาโครงสร้างของกระทรวง ทำให้ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอไม่สามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้สะดวก การประสานงานส่วนใหญ่จึงต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นหลัก

5) สาเหตุจากบทบาทหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานที่สับสน ทำให้บางครั้งศึกษาธิการอำเภอไม่สามารถเข้าใจบทบาทที่แท้จริงของตนเอง

6) สาเหตุการขาดอัตรากำลัง บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการมีน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับงานที่รับผิดชอบ ทำให้ศึกษาธิการอำเภอจะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบงานมากขึ้น

7) สาเหตุจากสถานที่ปฏิบัติงานคับแคบ เพราะไม่มีสำนักงานเอกเทศเป็นของตนเอง ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี และไม่สะดวกกับผู้ที่มาติดต่อ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของศึกษาธิการลดลง

8) สาเหตุจากการได้รับงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่จำกัด ไม่เพียงพอกับงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ทำให้ศึกษาธิการอำเภอขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

จากสภาพปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวมาแล้ว กระทรวงศึกษาธิการพยายามปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ โดยพยายามหลีกเลี่ยงและลดปัญหาที่มีอยู่ให้น้อยลง จนกระทั่งได้มีประกาศพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอไว้อย่างชัดเจน ซึ่งได้จัดทำรายละเอียดของงานตาม

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามกรอบอัตรากำลัง 3 ปี ระยะที่ 2 (พ.ศ.2533-2535) ดังรายละเอียดที่กล่าวแล้ว

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาธิการอำเภอเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในเขตอำเภอ ภารกิจที่มีอยู่จึงค่อนข้างกว้างขวาง การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย โดยอาศัยอำนาจหน้าที่กำหนดไว้เพียงอย่างเดียว คงจะไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่สามารถใช้ได้ในขอบเขตที่จำกัดมาก และไม่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ ฉะนั้นการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริงจึงประสบปัญหาและอุปสรรคอยู่เสมอ มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอไว้น้อยมาก และที่ทำการศึกษาวิจัยไว้ส่วนใหญ่ไม่ตรงกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริง เพราะโครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ได้เปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด ผลงานวิจัยเท่าที่ศึกษาได้พบว่า

สวัสดี้ แก้วสมบูรณ์ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ พบว่า

1) ปัญหาในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ คือ บุคลากรมีน้อยไม่ได้สัดส่วนกับงานวิชาการที่ได้รับผิดชอบ ศึกษาธิการอำเภอไม่มีโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อทำความเข้าใจงานวิชาการของกรมต่าง ๆ ที่ได้รับผิดชอบอยู่ การจัดสรรงบประมาณทางวิชาการไม่เพียงพอ ขาดการติดตามและประเมินผลโครงการทางวิชาการที่ปฏิบัติไปแล้ว ขาดแคลนอุปกรณ์และหนังสือคู่มือในการปฏิบัติงาน และขาดกฎหมายรองรับอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน

2) จากการวิจัยพบอีกว่า งานที่ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ "มาก" คือการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามโครงการที่วางไว้ ประชุมชี้แจง แนะนำต่อคณะกรรมการให้ทราบแผนงาน โครงการก่อนปฏิบัติ และการวางโครงการทางวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

3) งานที่อยู่ในเกณฑ์มาก อีกประการหนึ่ง คือ บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาจริยธรรม คือ การกระตุ้นให้หัวหน้าส่วนราชการในอำเภอช่วยเหลือร่วมมือในโครงการพระธรรมทูตและเยี่ยมเยียนให้คำปรึกษาแก่วัดในพระพุทธศาสนา

4) ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอไว้ว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอควรปฏิบัติงานด้านข้อมูลสถิติการค้นคว้าและการวิเคราะห์วิจัยมากเป็นลำดับที่ 1

ปลื้ม บุญรสมิ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ ได้กล่าวถึงปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ พอสรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสับสนในเรื่องการส่งงานซ้ำซ้อนจากกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ การประสานงานให้กรมต่าง ๆ ไม่ทัน การควบคุมไม่ทั่วถึง บทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอไม่ชัดเจน ดังนั้น จึงควรปรับปรุงระบบรูปแบบ ขอบข่ายงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยเร็ว

โสฬส สิงห์ขวา (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอมีปัญหามากมายด้วยกัน โดยเฉพาะปัญหาต่าง ๆ มีความคล้ายคลึงกับการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคอื่น

ทองสุข เบียดนอก (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันและปัญหาของโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจริยธรรมในความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์อำเภอภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอส่วนใหญ่ได้ศึกษานโยบายของกระทรวงศึกษานิเทศก์ และได้ศึกษาข้อมูลปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น จึงนำมาเขียนโครงการ ศึกษานิเทศก์อำเภอส่วนใหญ่ได้มีการนำโครงการที่เขียนไว้แล้วไปปฏิบัติจริง และได้มีการติดตามและควบคุมการปฏิบัติตามโครงการอยู่เป็นประจำในด้านการประเมินผลโครงการ ศึกษานิเทศก์อำเภอส่วนใหญ่ได้มีการประเมินผลตามโครงการเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว ส่วนการประสานงานนั้น ศึกษานิเทศก์อำเภอส่วนใหญ่พยายามประสานงาน แต่ไม่สามารถทำได้ทุกครั้ง ในด้านสภาพปัญหานั้น พบว่าที่มีปัญหามากที่สุดคือ ด้านนโยบายเพราะตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินไป ปัญหาการขาดข้อมูล และข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาการไม่ให้ความสำคัญของผู้เกี่ยวข้องทัศนคติของบุคลากรและการประสานงาน เป็นต้น

วิมล ศิริโยธา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่องสถานภาพและลักษณะของศึกษานิเทศก์อำเภอที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ พ.ศ. 2528 พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอมีภารกิจมากแล้วยังต้องปฏิบัติภารกิจนอกสำนักงานมากอีกด้วย ศึกษานิเทศก์อำเภอมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอที่อยู่ในอันดับสูงด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้

เกี่ยวกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ความรู้เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของอำเภอที่ดำรงตำแหน่งอยู่ และความรู้เกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษา ด้านทักษะ ได้แก่ ความสามารถในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติทางการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม ความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี และความสามารถในการบริการและประสานงานกับหน่วยงานอื่น และด้านคุณลักษณะนิสัย ได้แก่ เป็นผู้ที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน รักความก้าวหน้า ใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

สวาท บุรีเพี้ย (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัญหาการบริหารงานโดยส่วนรวมทุกด้านในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ปัญหาแต่ละด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมาตามลำดับ คือ งานติดตามประเมินผล งานแผนงานและวิชาการ และงานบริหารทั่วไป

ถวัลย์ บุรมรา (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนราชการในระดับอำเภอ ในเขตการศึกษา 9 พบว่าบทบาทที่ปฏิบัติจริงของศึกษานิเทศก์อำเภอในงานบริหารทั่วไป งานแผนงานและพัฒนารูปแบบ และงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมอยู่ในระดับ "มาก" ได้แก่ การจัดงานพิธีในวันสำคัญ เช่น วันครู วันแม่แห่งชาติ วันเด็กแห่งชาติ ฯลฯ การจัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิทินการปฏิบัติงานประจำปี และการส่งเสริมและดำเนินการในงานหรือกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี และยุวกาชาดให้เจริญก้าวหน้า บทบาทที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอที่อยู่ในอันดับสูงด้านงานบริหารทั่วไป ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านงานแผนงานและพัฒนารูปแบบ ได้แก่ การสำรวจรวบรวม และจัดเก็บข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ด้านงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ได้แก่ การรณรงค์เพื่อการศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา และระดับที่สูงขึ้น ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามบทบาทของศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับ "น้อย"

ประมวล พลพานิช (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาของศึกษานิเทศก์อำเภอในการปฏิบัติงานพัฒนารูปแบบตามทฤษฎีของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 7,8 พบว่าปัญหาการปฏิบัติงานพัฒนารูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบ

เทียบทรศนะของศึกษาศิการอำเภอนาเล็และนาใหญ่ มีทรศนะต่อปัญหา การปฏิบัติงานพัฒนาชนบทอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

สุรัช นุ่มมีชัย (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของศึกษาศิการ อำเภอนาตามสภาพที่เป็นจริงและคาดหวังตามทรศนะของผู้ได้บังคับบัญชาในสำนักงาน ศึกษาศิการอำเภอนา เขตการศึกษา 7 และ 8 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษาศิการ อำเภอนาตามที่เป็นจริง ในมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน ส่วนพฤติกรรมผู้นำของศึกษาศิการอำเภอนา ตามที่คาดหวังในมิติมุ่งงานอยู่ในระดับ มากที่สุด และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ทรศนะของผู้ได้บังคับบัญชาในสำนักงาน ศึกษาศิการอำเภอนาทั้งหมดต่อพฤติกรรมผู้นำของศึกษาศิการอำเภอนาตามที่เป็นจริง และตามที่คาดหวังในมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ทั้งรายด้านและรายข้อ โดยที่พฤติกรรมที่คาดหวังในมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์มีระดับสูงกว่าที่เป็นจริง ในมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์

สุพร แผ่แสงจันทร์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่องภารกิจการบริหารการ ศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของศึกษาศิการอำเภอนา ตามทรศนะของ ศึกษาศิการอำเภอนาในภาคเหนือ พบว่าศึกษาศิการอำเภอนาในภาคเหนือมีความเข้าใจ ในภารกิจบริหารงานด้านการศึกษาและงานด้านการศาสนาอยู่ในระดับมาก ส่วน ภารกิจการบริหารด้านการวัฒนธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด พบว่า การ ปฏิบัติงานของศึกษาศิการอำเภอนาในห้วงระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมา ได้ประสบปัญหา นานัปการ มากน้อยตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของงาน โครงสร้างการบริหาร งานและการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ และ นโยบายของหน่วยเหนือ แต่บทบาทเดิมที่ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงก็คือบทบาทด้านการ ศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ซึ่งศึกษาศิการอำเภอนายังคงมีหน้าที่รับผิดชอบ อยู่ตลอดมา ด้วยเหตุนี้ศึกษาศิการอำเภอนาจึงเป็นบุคคลที่กระทรวงส่วนราชการ หน่วยงานทางการศึกษา และประชาชนคาดหวังให้เป็นผู้นำทางการศึกษา การ ศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอนา การปฏิบัติงานถือได้ว่า ศึกษาศิการ อำเภอนาเป็นทั้งผู้บริหาร ผู้บริการ และผู้ประสานงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ปฏิบัติงานด้านการศึกษา ทั้งในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งใน ระดับพื้นที่มีหน่วยงานทางการศึกษาอยู่หลายหน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่กำกับ ดูแล และประสานงานให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย แต่การจะปฏิบัติงานให้สมกับ

ความคาดหวังของฝ่ายต่าง ๆ ได้ ศึกษาธิการอำเภอควรจะเริ่มต้นจากการศึกษา
บทบาทหน้าที่ กำหนดบทบาทหน้าที่ของตนให้ชัดเจน และปรับบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้อง
คล้องกับความเห็น หรือความคาดหวังของหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เกิด
การยอมรับ เชื่อถือ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือมากขึ้น