

351.14

๙234๓

ร.๖

ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5

ปริญญานิพนธ์

ของ

สมชัย ศิริวิทยาวรตัน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2535

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

180619

ทักษะการปฏิบัติงานที่มุ่งประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5

บทคัดย่อ

ของ

สมชัย ศิริวิญญารัตน์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2535

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 และเปรียบเทียบความต้องการทักษะดังกล่าวในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยจำแนกตามสถานภาพหน้าที่และประสบการณ์การทำงานของบุคลากร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 จำนวน 152 คน และใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าวัดความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้คือค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การทดสอบค่าที (t-test)

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า

1. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 มีความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และทักษะที่มีความต้องการมากที่สุด ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาได้แก่ ทักษะด้านสังคม และทักษะด้านเทคนิควิธีการ
2. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นผู้บริหารและเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นผู้บริหารมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

DESIRABLE JOB PERFORMANCE SKILL AS NEEDED BY PERSONNEL OF THE AMPHOE
SUPERINTENDENT OFFICES IN EDUCATIONAL REGION V

AN ABSTRACT

BY

SOMCHAI SIRITUNYARAT

Present in partial fulfillment of the requirements for the Master
of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

February 1992

This research aims to study conceptual, human and technical skills needed by personnel of the Amploe Superintendent offices in educational region V and to compare personnel's needs classified by their status and experience.

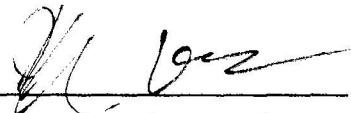
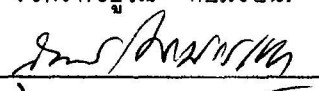
The sample of this study consists of one hundred and fifty two personnel of the Amploe Superintendent offices in educational region V. The tools used to collect data is rating scale questionnaires to measure conceptual, human and technical skills. Statistics used are average score, standard deviation and t-test.

The results of this research indicated that :-

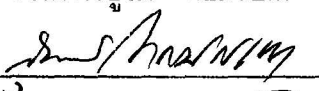
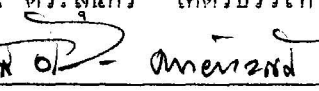
1. The personnel of the Amploe Superintendent offices in educational V needed conceptual, human and technical skill at high level. The human skills was the highest and followed by conceptual skills and technical skills respectively.
2. The administrator and officer needed three aspects of administrative skills significant statistical different at .05
3. The administrator with different experience needed three aspects of administrative skills significant statistical different at .05
4. The officer with different experience needed three aspects of administrative skills not significant statistical different at .05.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

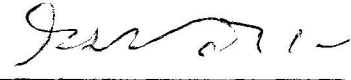
คณะกรรมการควบคุม

 ประธาน
(รศ. ทวีบูรณ์ หอมเทียน)
 กรรมการ
(รศ. ดร. สุเทพ โคตรบรรเทา)

คณะกรรมการสอบ

 ประธาน
(รศ. ทวีบูรณ์ หอมเทียน)
 กรรมการ
(รศ. ดร. สุเทพ โคตรบรรเทา)
 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อ. สังวาลย์ คล้ายกระแสน)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศ. ดร. สมพร บัวทอง)

วันที่ 12 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535

ประกาศผลการ

ปริญาโทฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำจาก รองศาสตราจารย์ทวีฤทธิ์ หอมเย็น ประธานควบคุมปริญาโท รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ โคตรบรรเทา กรรมการควบคุมปริญาโท ซึ่งเป็นผู้ชี้แนะแก้ไขปรับปรุงจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณอาจารย์สังวาล คล้ายกระแสน์ ที่ได้กรุณาให้เกียรติเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญาโท

และขอขอบคุณข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 ที่ได้กรุณาออกแบบสอบถาม และให้ข้อมูลสมบูรณ์ตามที่ผู้วิจัยต้องการ อันเป็นผลทำให้กระบวนการวิจัยสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นลงด้วยดี

คุณค่าและคุณประโยชน์ของปริญาโทฉบับนี้ ขอมอบแด่บุคลากร และครู-อาจารย์ผู้ซึ่งให้การศึกษาอบรม และการสนับสนุนด้วยดีตลอดมา

สมชัย ศิริธัญญารัตน์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
สมมุติฐานการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ	8
ทฤษฎีความสำเร็จ	12
หน้าที่และบทบาทของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	25
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	25
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	26
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
การจัดกระทำกับข้อมูล	29
การวิเคราะห์ข้อมูล	29
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	32
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	32
การวิเคราะห์ข้อมูล	32
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	48
ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย	48
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย	48
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	49
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
อภิปรายผล	51
ข้อเสนอแนะ	63
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	65
บรรณานุกรม	66
ภาคผนวก	70
ประวัติย่อผู้วิจัย	81

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบทบทและหน้าที่	20
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายจังหวัด	26
3	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านสิ่งกับของ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	33
4	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	37
5	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านเทคนิควิธีการ ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	40
6	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านสิ่งกับ ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	43
7	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกสถานภาพตามหน้าที่ระหว่าง ผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่	44
8	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกตามประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์ น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	45
9	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยจำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากรสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกตามประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ น้อยกว่า 10 ปี กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	46

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิแสดงการใช้ทักษะการปฏิบัติงานตามแบบของเฮิร์ชเชและบลิงชาร์ด	15
2 แผนภูมิแสดงการใช้ทักษะการปฏิบัติงานตามแบบของคุนท์และเวียร์ช	16

ภูมิหลัง

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นหน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 โดยมีศึกษาธิการอำเภอเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ทำหน้าที่ช่วยเหลือนายอำเภอปฏิบัติงานในราชการ อันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 พ.ศ. 2515 และตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ 687/2519 กำหนดให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ มีหน้าที่ตามประกาศคณะปฏิวัติที่อ้างถึงแล้ว รวมทั้งดูแล กำกับ และเร่งรัดการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน สถานศึกษา ทั้งส่วนราชการสังกัดส่วนภูมิภาค และกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ภายใต้ข้อบังคับ กฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2533 : 11)

การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในอดีตที่ผ่านมา เป็นองค์กรกลางในการบริหารการศึกษาระดับอำเภอ โดยมีศึกษาธิการอำเภอทำหน้าที่กลั่นกรองงานให้นายอำเภอในด้านการบริหารการเงิน การบัญชี และพัสดุ การบริหารงานบุคคล งานวิชาการ และอื่น ๆ ของสถานศึกษา ในระยะต่อมากรมต่าง ๆ ได้ออกกฎหมายการบริหารการศึกษาของหน่วยงานนั้น ๆ ทำให้การบริหารงานการศึกษาของหลายหน่วยงานได้แยกตัวจากการกำกับดูแลของศึกษาธิการอำเภอ และมีหน่วยงานทางการศึกษาของตนเองควบคุมดูแล ด้วยเหตุนี้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใหม่ โดยให้เป็นองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม มีบทบาทในการอำนวยความสะดวกด้านการบริหาร และวิชาการ เป็นผู้ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาทุกประเภท (มงคล ศรีไพวรรณ, 2533 : 27)

การปฏิบัติงานตามหน้าที่บทบาทใหม่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ ปรากฏว่าเกิดปัญหาเนื่องจากบุคลากรที่มีมาแต่เดิมขาดนักวิชาการ มีแต่ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน ด้านธุรการ ขาดการคิดค้นวิธีการ เทคนิคใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน เจ้าหน้าที่จึงไม่มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ใหม่ เจ้าหน้าที่ขาดทักษะการทำงาน เป็นลักษณะลองผิดลองถูก ผลงานจึงไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษานิเทศก์ ในส่วนภูมิภาค สภาพเช่นนี้จะปล่อยทิ้งไว้ไม่ได้ ต้องดำเนินการแก้ไขทันที มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติงานทางด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ของกระทรวงศึกษานิเทศก์ได้ เพราะงานจะไม่บรรลุตามหลักการจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 21) การขจัดปัญหาและสามารถให้งานดำเนินไปด้วยดีนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือบุคลากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ คือมีทักษะการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงาน (มงคล ศรีไพวรรณ. 2533 : 14) ทั้งนี้เป็นไปตามที่ กิตติมา ปรีดีติติก (2529 : 274) กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้อง เป็นผู้มีความชำนาญเป็นอย่างดี ในสิ่งที่ปฏิบัติ นั่นคือทักษะในการปฏิบัติงานนั่นเอง และไพรัตน์ เดชะรินทร์ (2525 : 130 - 131) ได้ศึกษาพบว่าเมื่อบุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบหลักเกณฑ์ และเทคนิคที่เกี่ยวกับการทำงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือบุคลากรได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน้าที่สูงขึ้น ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม

บุคลากรของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ มีลักษณะในทำนองที่กล่าวคือ ลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่มีมาแต่เดิมขาดการพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัญหาต่าง ๆ จึงเกิดขึ้น ดังนั้นการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของงาน จะเป็นการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน และขจัดปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทักษะที่ควรส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz. 1955 : 21) ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านสิ่งกับ (Conceptual skills) มีความรู้ ความ

เข้าใจงานและสามารถแก้ปัญหา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical skills) เป็นความสามารถใช้ความรู้ และวิธีการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งคุนทซ์ และเวียร์ริช (Koontz and Weihrich, 1990 : 67) ก็มีความเห็นสอดคล้องตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) และผู้อำนวยการกองเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533 : 86) ให้ความเห็นในทำนองเดียวกันว่า ทักษะดังกล่าวมีความสอดคล้อง เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกคน ทั้งนี้จะมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้ศึกษาวิจัยเห็นว่า การส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ตรงกับลักษณะงานตามบทบาทหน้าที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน และขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ จึงทำการศึกษาวิจัยข้อเท็จจริง และสำรวจความต้องการเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ จำแนกตาม

2.1 สถานภาพของบุคลากร

2.2 ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

๖) ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลให้บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอได้ปรับปรุงตนเอง และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และจะเป็นข้อมูลเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงคือ ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการเขต และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

๗) ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ศึกษาทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้านคือ

1.1.1 ทักษะด้านสังคม

1.1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

1.1.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

2. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ บุคลากรของสำนักงาน

ศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 จำนวน 46 อำเภอ บุคลากรประกอบด้วยศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ในสถานภาพผู้บริหาร จำนวน 92 คน และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่งานธุรการ ในสถานภาพเจ้าหน้าที่ จำนวน 92 คน รวม 184 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ บุคลากรของสำนักงาน

ศึกษาธิการอำเภอ ในสถานภาพหน้าที่ผู้บริหาร จำนวน 76 คน และสถานภาพหน้าที่ผู้ปฏิบัติ จำนวน 76 คน รวม 152 คน

4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จำแนกตาม

4.1.1 สถานภาพของบุคลากร แบ่งเป็น

4.1.2 ประสบการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากร แบ่งเป็น

- 1) น้อยกว่า 10 ปี
- 2) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากร

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้านคือ

- 4.2.1 ทักษะด้านสิ่งกัป
- 4.2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4.2.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ทักษะด้านสิ่งกัป หมายถึงความรู้ ความเข้าใจ ความสลับซับซ้อนของ
องค์การหรืองาน มีความสามารถในการวางแผนงานหรือโครงการ การแก้ปัญหาเพื่อให้งาน
ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานในหน้าที่

1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคล
ต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดี และ
ต่อเนื่องกับบุคคลในทุกทิศทาง สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และประสบความสำเร็จ

1.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ หมายถึงความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
เฉพาะอย่าง ตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบ
งานมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์
การศึกษา และการฝึกอบรม

2. บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในสำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอ ตามตำแหน่งและหน้าที่ดังนี้

2.1 ศึกษาธิการอำเภอ หมายถึงบุคคลซึ่งปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีหน้าที่เป็นผู้บริหารและปฏิบัติงานของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ของ ราชการ และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงาน

2.2 ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ หมายถึงบุคคลซึ่งปฏิบัติงานเป็นผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีหน้าที่ปฏิบัติงานช่วยศึกษาธิการอำเภอในการบริหาร และปฏิบัติงานเป็นผู้รักษา ราชการแทนศึกษาธิการอำเภอ ในกรณีที่ศึกษาธิการอำเภอไม่สามารถปฏิบัติงานได้

2.3 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ อำเภอในหน้าที่การเงินและบัญชี โดยเป็นผู้จัดทำบัญชีรับ-จ่ายเงินทุกประเภท การดำเนินงานตาม ระเบียบสำนักงานกฤษฎีกาว่าด้วยการพัสดุ การแจ้งยอดเงินจัดสรร การจัดทำงบเดือน และการ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเงินและบัญชีแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่ได้รับ มอบหมาย

2.4 เจ้าพนักงานธุรการ หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีหน้าที่จัดทำงานด้านธุรการ งานตามระเบียบสารบรรณ การปรับปรุงพัฒนาสำนักงาน การจัดประชุม การรับสมัครสอบ การขอรับใบประกาศนียบัตร และใบแทนวิชาชุดครู การขออนุมัติซื้อเอกสารแบบ พิมพ์ของราชการ การให้คำแนะนำงานด้านธุรการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปฏิบัติงานอื่นที่ ได้รับมอบหมาย

3. สถานภาพตามหน้าที่ หมายถึงหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการ อำเภอ ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ผู้บริหาร หมายถึงศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ

3.2 เจ้าหน้าที่ หมายถึงเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าพนักงานธุรการ

4. เขตการศึกษา 5 หมายถึง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี และสมุทรสงคราม

4. สมมุติฐานการวิจัย

1. บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. บุคลากรที่เป็นผู้บริหารมีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ
2. ทฤษฎีความสำเร็จ
3. หน้าที่และบทบาทของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
4. ยุทธวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

องค์การเป็นหน่วยทางสังคมที่เป็นความร่วมมือของมนุษย์ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมาเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2531 : 3) ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 132) ให้ความหมายว่า องค์การคือกลุ่มบุคคลซึ่งอยู่ร่วมกัน และปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ องค์การหนึ่ง ๆ อาจประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม และแมก เวเบอร์ (Max Weber) กล่าวในทำนองเดียวกันว่าเป็นหน่วยของสังคม หรือหน่วยงานซึ่งบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกันให้บริการ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการกระทำที่เกี่ยวข้องกับวัสดุในการผลิต (ภิญโญ สาร, 2516 : 106)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าองค์การคือ กลุ่มบุคคลที่ตั้งใจรวมกันอย่างมีระบบ หรือมีระเบียบ เพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างแน่ชัด

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 168) ได้แบ่งองค์การเป็น 2 ประเภทตามลักษณะโครงสร้างคือ

1. องค์การรูปไข่ (Formal Organization) คือองค์การที่มีรูปแบบโครงสร้างชัดเจน การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามแผนงานโครงการมีระเบียบ กฎเกณฑ์ เช่น องค์การรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐ บริษัทธุรกิจต่าง ๆ สถาบันทางศาสนา เป็นต้น
2. องค์การอรูปไข่ (Informal Organization) เป็นองค์การที่ไม่มีรูปแบบโครงสร้างแน่นอนชัดเจน กล่าวคือ เป็นกลุ่มบุคคลที่รวมตัวแทรกซ้อนอยู่ในองค์การรูปไข่ หรือเป็นผู้มีความสนใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์เป็นส่วนตัว การดำเนินงานของกลุ่มไม่มีแผน ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่แน่นอน เช่น กลุ่มนักเรียนกล้วยไม้ ชมรมกีฬา องค์การผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ เป็นต้น

ลักษณะโครงสร้างขององค์การดังกล่าวจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ของการบริหารบุคคล การรับผิดชอบงานในหน้าที่ การตรวจสอบและควบคุม หรือลักษณะอื่น ๆ ของสมาชิกในองค์การแต่ละคน

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 138) กล่าวถึงการแบ่งองค์การตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายซึ่งมีหลายประเภท ดังนี้

1. องค์การเพื่อบริการ (Service Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่คนทั่วไป โดยไม่มีผลตอบแทน หรือรับผลตอบแทนน้อยที่สุด จากการให้บริการนั้น ๆ ได้แก่ องค์การกุศล โรงเรียน โรงพยาบาล ฯลฯ เป็นต้น
2. องค์การทางศาสนา (Religions Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ความช่วยเหลือทางด้านจิตใจ ส่งเสริมให้บุคคลกระทำความดี ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคมส่วนรวม เช่น สถาบันทางศาสนา เป็นต้น
3. องค์การเพื่อการเศรษฐกิจ (Economic Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ แก่คนทั่วไป โดยหวังผลตอบแทนในรูปของกำไร ได้แก่ บริษัทธนาคาร เป็นต้น

4. องค์การเพื่อการป้องกัน (Protective Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรักษาความปลอดภัย และป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับสมาชิกของสังคมหรือองค์การ ได้แก่ กองทัพ หน่วยป้องกันสาธารณภัย เป็นต้น

5. องค์การรัฐบาล (Government Organization) เป็นองค์การที่รัฐจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ประชาชน หรือสนองความต้องการของประชาชนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปกครอง การบริหารให้เกิดความสงบสุข องค์การประเภทนี้ได้แก่ คณะรัฐบาล สภาผู้แทนราษฎร ศาล และอื่น ๆ

6. องค์การทางสังคม (Social Organization) เป็นองค์ประกอบที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการทางสังคมในรูปแบบต่าง ๆ แก่สมาชิกของสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายให้สมาชิกขององค์การมีความสามัคคี มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันตามโอกาส ได้แก่ สโมสร ชมรม กีฬา เป็นต้น

องค์การประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา คนเราทุกคนจะต้องเป็นสมาชิกขององค์การประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือหลายประเภทพร้อมกัน อีกทั้งจะต้องมีความสัมพันธ์กับองค์การต่าง ๆ ทุกเวลาตลอดชีวิต

การรวมตัวของบุคคลเป็นองค์การหรือหน่วยงานไม่ว่ารูปแบบใด จะต้องจัดโครงสร้างองค์การเพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีระเบียบ แบบแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ (สมโภชน์ นพคุณ. 2533 : 166) แมก เวเบอร์ (Max Weber) ได้เสนอการจัดโครงสร้างขององค์การรูปนัย (Formal Organization) ไว้ว่า

1. กำหนดตำแหน่งหน้าที่และการปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปตามกฎหมาย
2. สายการบังคับบัญชาเด่นชัด ไม่คลุมเครือและมีเอกภาพ
3. ผู้เข้าทำงานจะต้องผ่านการตรวจสอบความรู้ ความชำนาญ ความสามารถที่จะนำไปใช้ในตำแหน่งหน้าที่

การจัดองค์การดังกล่าวเป็นรูปแบบการจัดองค์การของราชการ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 45)

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 12 - 15) กล่าวถึงการจัดองค์การรูปทียาวมี 3 ลักษณะ คือ

1. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักหรือสายบังคับบัญชาสายเดียว (Line Organization) เป็นการจัดองค์การแบบง่ายที่สุด มีสายบังคับบัญชาโดยตรงจากหัวหน้างานลดหลั่นกันเป็นลำดับ ผู้ปฏิบัติจะประสานงานกันเองไม่ได้
2. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาหรือสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) มีสายการบังคับบัญชาเช่นเดียวกับแบบแรก แต่จะเพิ่มบุคลากรมาให้คำแนะนำช่วยเหลือ ในลักษณะส่วนตัว หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
3. โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ หรือแบ่งสายสัมพันธ์กันตามหน้าที่และลักษณะงาน (Functional Organization) เป็นองค์การที่ยึดลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติหรือหน้าที่เฉพาะ หรือพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นหลักการจัดองค์การ

นอกจากนี้อาจจะมีการจัดองค์การแบบผสมเฉพาะกิจ (Matrix Organization) คือ การจัดหน่วยปฏิบัติงานชั่วคราว โดยมีผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้ควบคุมดูแลเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้ร่วมปฏิบัติงานอาจจะแบ่งบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ จากองค์การเดิมมาช่วยชั่วคราว ซึ่งในส่วนราชการนิยมใช้อยู่เสมอในงานเฉพาะกิจต่าง ๆ

องค์การที่จัดตั้งหรือเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด จะต้องมีการสร้างการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อีกทั้งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการคือ

1. องค์การทุกองค์การย่อมต้องประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไปทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลาย ๆ ทางร่วมกัน
3. การปฏิสัมพันธ์ของคนจะเป็นไปอย่างมีระเบียบ และในที่สุดเป็นโครงสร้างที่สามารถเห็นได้โดยชัดเจนและแน่นอน
4. บุคคลแต่ละคนในองค์การจะมีวัตถุประสงค์ของตนเอง และมีความคาดหวังว่าการมีส่วนร่วมในองค์การจะช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้นได้

5. การปฏิสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะช่วยให้การบรรลุถึงวัตถุประสงค์เป็นไปได้ด้วยเหตุและผล แม้บางครั้งจะแตกต่างไปจากวัตถุประสงค์หลักบ้าง แต่ก็อาจเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ล้วนบุคคลของแต่ละบุคคลในองค์การนั้น (ประชุม รอดประเสริฐ. 2533 : 133)

ทฤษฎีความสำเร็จ

องค์การหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมามีความต้องการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้จะต้องมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 18) และคนถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญเพราะเป็นสิ่งมีชีวิต มีความรู้สึกเป็นผู้นึก ผู้ปฏิบัติ และใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยในการดำเนินงานขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2528 : 124) ในบรรดาคนที่เข้ามาในองค์การนั้นได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วในรูปแบบของการสอบคัดเลือก โดยองค์การหวังว่าจะได้คนซึ่งมีศักยภาพ (Potential) คือมีความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีคุณธรรม แต่ในความเป็นจริงตามธรรมชาติของมนุษย์ เขาทำงานเพียงแต่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนเล็กน้อยเท่านั้นก็สามารถอยู่ได้ ดังนั้นองค์การจะต้องพัฒนาหรือจูงใจอย่างไรจึงจะให้สมาชิกในองค์การได้ทำงาน และใช้ความสามารถที่เขา มีอยู่ให้เพิ่มสูงขึ้น ตามที่องค์การต้องการ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2531 : 37) และความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรนับวันแต่จะปรากฏเด่นชัด และทวีความสำคัญในตัวของมันเองยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว เหล่านี้เป็นสภาพภายนอกหรือสภาพแวดล้อมตัวบุคคลไปแล้วที่เกี่ยข้องกับตัวบุคคลนั้น ต้องยอมรับว่าบุคคลในองค์การมีแนวโน้มจะก้าวไปสู่ระดับไว้ความสามารถด้วยกันทุกคน ซึ่งมีสาเหตุมาจากไม่มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล (อรุณ วัชรธรรม. 2524 : 145) หากคนได้รับการพัฒนาแล้ว ก็จะมีคุณภาพและคุณภาพของคนคือคุณภาพเจตนาที่จะไขไปสู่ความสำเร็จทั้งหลาย (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2529 : 17) จากการศึกษาวิเคราะห์บุคคลที่

ปฏิบัติงานแล้วประสบผลสำเร็จทั้งขององค์การและส่วนตัวตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ทวีบุรณ หอมเย็น (2531 : 21) ให้ความเห็นว่าทักษะของผู้บริหาร (Managerial Skills) ตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล แดทซ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญซึ่งมีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของทักษะดังกล่าว ดังนี้

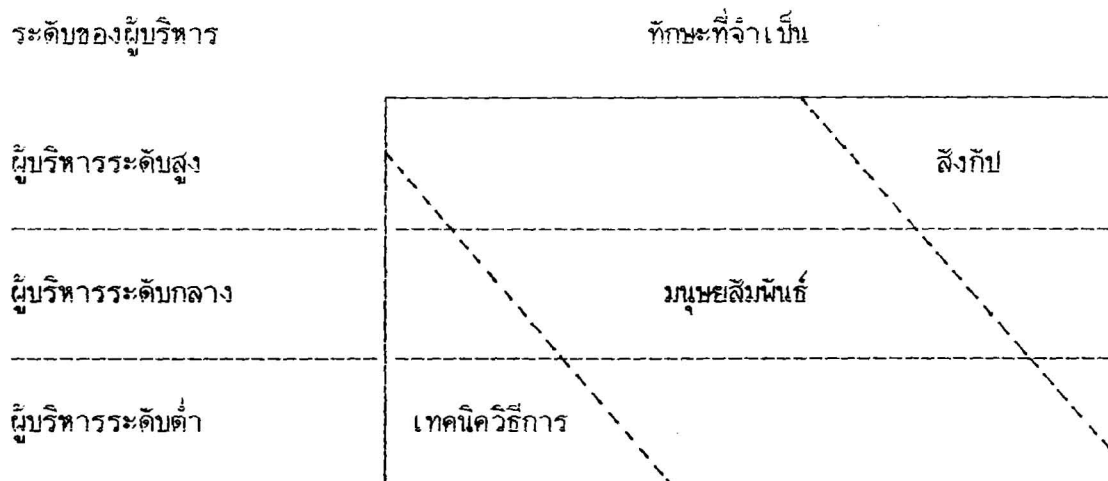
1. ทักษะด้านความรู้ ความสามารถ หรือลึกับ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2532 : 39) ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถที่เข้าใจความสลับซับซ้อนขององค์การโดยภาพรวม และรู้เข้าใจว่าการปฏิบัติงานของใครเหมาะสมตามตำแหน่งใดในองค์การ ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การโดยส่วนรวม มากกว่าที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการ เป้าหมาย และความต้องการของกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ สมโภชน์ นพคุณ (2533 : 167) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมและเน้นถึงความสำคัญว่า นักบริหารมีความคิดที่กว้าง และมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ หลุยส์ จาปาเทส (2527 : 50) กล่าวว่า ทักษะนี้เป็นความจำเป็นในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผน วางนโยบาย ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์คาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้แม่นยำทั้ง ๆ ที่ยังมีข้อมูลไม่มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับ ทวีบุรณ หอมเย็น (2531 : 22) ว่า ทักษะด้านนี้เป็นความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารระดับสูงที่จะสามารถมองเห็นภาพรวม และวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งระบบได้ ส่วน ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า บุคลากรและผู้บริหารทุกระดับต้องมีทักษะด้านความรู้ ความสามารถ หรือโมทัศน์ มากน้อยต่างกันในงานหรือหน่วยงานของตนตามตำแหน่งหน้าที่ และจะมีความจำเป็นมากขึ้นเมื่อบุคลากรเลื่อนตำแหน่งจากระดับต่ำไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทวีบุรณ หอมเย็น (2531 : 22) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวกับหลักวิธีทำงานกับผู้อื่น หรือทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล และความสามารถกำหนดพฤติกรรมโต้ตอบ (Reciprocal Behavior) เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี และต่อเนื่องกับบุคคลในทุกทิศทาง ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 39) กล่าวว่าได้แก่ความสามารถ และการใช้ดุลยพินิจวินิจฉัยในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น รวมทั้ง

การเข้าใจเรื่องการจูงใจและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และ สมโภชน์ นพคุณ (2533 : 167) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการอำนวยความสะดวก ออกคำสั่ง ปกครอง บังคับบัญชา ซึ่งก็คือความมีมนุษยสัมพันธ์ ส่วน ชงศ์ วงษ์จันทร์ (2523 : 15) ได้แสดงทัศนะว่าความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติไม่ยาก แต่จะเกิดประโยชน์อย่างมหาศาลต่อผู้ปฏิบัติ ซึ่งหลักการนั้นมีในหลักธรรมของพุทธศาสนาคือ สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย การให้ปันสิ่งของแก่ผู้ที่ควรให้ การพูดจาด้วยภาษาที่ไพเราะ การกระทำตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและความเป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ หมายถึงความสามารถของบุคคลากรที่จะใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ (กิตติมา ปรีดีติลล. 2529 : 274) นักบริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการเทคนิควิธีการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง (สมโภชน์ นพคุณ. 2533 : 167) และการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารระดับต้น เช่น หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย จำเป็นจะต้องมีทักษะเทคนิควิธีการมาก (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 31)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 17 - 18) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าทักษะด้านเทคนิควิธีการของครูใหญ่ เช่น เทคนิควิธีการสอน การใช้อุปกรณ์ การทำทะเบียนนักเรียน จะมีความจำเป็นน้อย เพราะว่าไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้ หรือเข้าใจเพื่อตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิแสดงการใช้ทักษะการปฏิบัติงานตามแบบของเฮอร์เชและบลิงชาร์ด

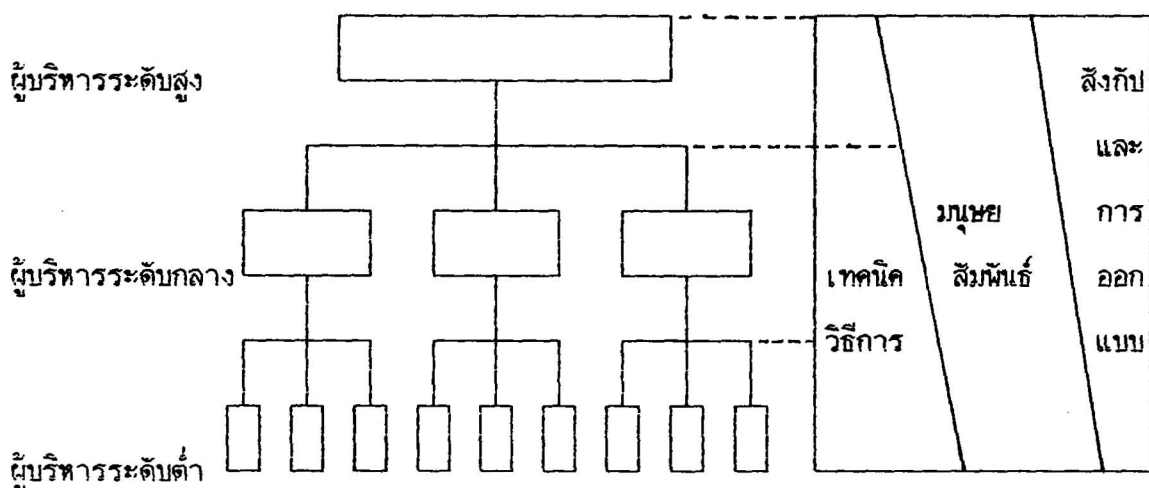
ที่มา : (Hersey and Blanchard. 1982 : 5)

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในการใช้ทักษะพื้นฐาน 3 ด้านคือ ด้านลึกลับ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และเทคนิควิธีการ มากน้อยต่างกัน เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเมื่อพิจารณาจะพบว่าการผสมผสานอย่างสมดุลย์และเหมาะสมของทักษะเหล่านี้ จะเปลี่ยนแปลง ผันแปร ไปในขณะที่คุณคณได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงหน้าที่ ทักษะด้านเทคนิควิธีการจะมีความจำเป็นน้อยลง เมื่อคุณผลการเลื่อนตำแหน่งจากระดับที่ต่ำกว่า ไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นเพิ่มขึ้นทุกที

ในขณะที่ความสำคัญของทักษะเทคนิควิธีการ และด้านลึกลับแตกต่างกันไปตามระดับของการบริหารนั้น แต่ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญในระดับการบริหารงานทุกระดับตลอดการ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530 : 40)

ทักษะที่จำเป็นอีกประการหนึ่ง นอกจากทักษะสามประการดังกล่าว คูนท์ และเวียร์ริช (Koontz and Weihrich. 1990 : 7) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะด้านการออกแบบ (Design Skills) เป็นทักษะที่สำคัญอีกด้านหนึ่ง เนื่องจากการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การขนาดเล็กหรือใหญ่ก็ตาม หรือในระดับรัฐของชาติใดชาติหนึ่งย่อมต้องประสบปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารโดยเฉพาะระดับสูงจะต้องสามารถดำเนินการแก้ไขและให้บังเกิดผลดีด้วย

หรืออาจจะกล่าวได้อีกประการหนึ่งว่า ทักษะด้านนี้เป็นการวางแผนอย่างชาญฉลาด มีการคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และวางแผนแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าเบื้องต้น หรือการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ ถ้าผู้บริหารมีทักษะในด้านนี้ก็จะสามารถใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งยุติปัญหา แล้วใช้กระบวนการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นผลดีต่อองค์การในทางที่ดีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น ความสามัคคี การพัฒนาแพทเทิร์นจะเป็นความขัดแย้ง ตัวอย่างเหตุการณ์หนึ่งที่เด่นชัดซึ่งออกอากาศในรายการสยามานุสสติ ทางสถานีวิทยุรักษาสตินแดน (สยามานุสสติ. 2533) คือนโยบายทางการเมือง การเอาชนะผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ในประเทศไทย สมัยพลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้แก้ปัญหาโดยใช้วิธีการไม่เอาโทษผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ แต่กลับให้มามอบตัวพร้อมอาวุธ และจัดที่ทำกินให้ และเรียกบุคคลเหล่านี้ว่าผู้ร่วมพัฒนาชาติไทย ผลปรากฏว่าวิธีการดังกล่าวได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย บ้านเมืองมีความสงบเรียบร้อย รัฐบาลไม่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และไม่ต้องเสียชีวิตทหาร ตำรวจ ในการปราบปราม



ภาพประกอบ 2 แสดงการใช้ทักษะการปฏิบัติงานตามแบบของคุนท์ และเวย์ริช

ที่มา : (Koontz and Weihrich. 1990 : 7)

และตามคตินิยมของไทยที่ยึดถือ และสืบทอดมาแต่โบราณจนถึงปัจจุบัน กล่าวถึงทักษะการดำเนินชีวิตให้มีความสุขในสังคมว่า บุคคลจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในองค์ประกอบสี่ประการคือ

1. เก่งงาน เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย จนกระทั่งปฏิบัติงานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงการรู้จักเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถอยู่ตลอดเวลา
2. เก่งคน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทั่วไป เพราะการดำรงชีวิตหรือการทำงานจะต้องสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถจะอยู่เพียงลำพังผู้เดียวได้
3. เก่งชีวิต เป็นผู้รู้จักการดำเนินชีวิตส่วนตัวและครอบครัวได้ดี ปราศจากปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว
4. เก่งคิด เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้ชีวิตของตนเองเจริญก้าวหน้า และรู้จักการแก้ปัญหาต่าง ๆ การควบคุมอารมณ์ และความประพฤติของตนเองให้เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ (ประชุม โปธิกุล. 2532 : 16 – 18)

การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ให้เป็นผู้มีทักษะดังกล่าว จะเป็นการเหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่และบทบาทที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด และปรับปรุงใหม่ ดังกล่าว เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ซึ่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533 : 86) กล่าวว่า บุคคลในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มเจ้าหน้าที่ควรจะมีลักษณะและพฤติกรรมเป็นผู้นำมากกว่าที่จะคอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงหลักการบริหารงานแบบสมัยใหม่ ก็จะทำให้หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนา และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานทั่วไปได้

หน้าที่และบทบาทของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นส่วนราชการประจำอำเภอ ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยนายอำเภอ ในงานด้านการศึกษา การศาสนา และศิลปวัฒนธรรมประจำอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบใน 3 ด้าน ดังนี้

1. ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ งานที่ต้องปฏิบัติคือ

1.1 จัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ในอำเภอ

1.2 จัดทำแผนและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด และความต้องการของท้องถิ่น

1.3 เสนอความต้องการด้านงบประมาณของหน่วยงาน วัด สถานศึกษา และ ศาสนสถานต่อจังหวัด

1.4 ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ

1.5 ติดตามประเมินผลการศึกษา การควบคุม ตรวจสอบ

1.6 สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของ หน่วยงาน สถานศึกษา มูลนิธิ สมาคมต่าง ๆ ในอำเภอ เช่น การประชาสัมพันธ์ การรายงาน การจัดประชุม อบรม สัมมนา

1.7 เป็นหน่วยประสานงานในการจัดกิจกรรมหรือโครงการด้านการศึกษาของ อำเภอ เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การรับนักเรียน การจัดตั้งโรงเรียน

1.8 จัดและดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมพิเศษที่กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบ ดำเนินการ เช่น งานพัฒนาชนบทด้านการศึกษา งานก่อความไม่สงบในสถานศึกษา งานป้องกัน การติดสารเสพติดในสถานศึกษา งานความมั่นคงแห่งชาติ และงานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2. ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ งานที่ต้องปฏิบัติคือ

2.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป คือ จัดทำงานธุรการ การจัดทำงาน สารบรรณ การปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน

2.2 ดำเนินงานเกี่ยวกับการเงิน บัญชีและพัสดุ คือ การเบิกจ่ายเงินทุกประเภท การจัดทำบัญชีและทะเบียนคุม เอกสารการเงิน การจัดทำงานเกี่ยวกับการพัสดุ การควบคุมตรวจสอบ และรายงานการเงินบัญชีและพัสดุ

2.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลคือ การจัดทำเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง ย้าย โอน บุคลากร ดำเนินการพัฒนาศักยภาพ การพิจารณาความดีความชอบ การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และจัดสวัสดิการ การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำ การดำเนินงานด้านวินัย การให้พ้นจากราชการ

2.4 ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ คือ การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนิเทศและนำการปฏิบัติงาน การกำกับเร่งรัดติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

3. ในฐานะปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และครูสภาในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ

3.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป คือ จัดทำงานธุรการ การกลั่นกรอง ตรวจสอบงาน การจัดทำงานสารบรรณ

3.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน บัญชีและพัสดุ คือ การเบิก-จ่าย ฝาก-ถอน เงินทุกประเภท จัดทำบัญชีทะเบียนคุมเอกสารทางการเงินทุกประเภท จัดทำงานพัสดุของกรมต่าง ๆ การควบคุมตรวจสอบและรายงานการเงิน บัญชีและพัสดุ

3.3 ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล คือ การจัดทำเรื่องการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการลา การขออนุญาตในกรณีต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การรายงานการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และจัดสวัสดิการ การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำ การดำเนินงานด้านวินัย การให้พ้นจากราชการ

3.4 ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการคือ การจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนิเทศและนำการปฏิบัติงาน การกำกับเร่งรัดติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

จากหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว สำนักงานศึกษาธิการอำเภอจึงมีบทบาทในการปฏิบัติงาน 3 ฐานะ แยกเป็นรายข้อดังนี้คือ 1) บทบาทในบทบาทในฐานะผู้อำนวยการ 2) บทบาท

ในฐานะผู้ประสานงานและผู้ส่งเสริมสนับสนุน และ 3) บทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติการ ซึ่งสามารถ
 เล่าเอกความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่ได้ดังนี้

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่

ลักษณะ ความสัมพันธ์ของ บทบาท บทบาทและ ที่แสดง อำนาจหน้าที่	ลักษณะงานตามอำนาจหน้าที่	
	งานที่ต้องปฏิบัติให้กระทรวงหรือกรม	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ
บทบาทในฐานะ ผู้อำนวยการ	ฐานะกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน กรมพลศึกษา กรมการ ศาสนา กรมศิลปากร ฯลฯ	งานข้อมูล วางแผน ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารการจัด การศึกษาของโรงเรียนเอกชน การบริหารกิจกรรมลูกเสือ และ ยุวกาชาด การบริหารงานส่งเสริม การศาสนา การควบคุมดูแลโบราณ สถาน โบราณวัตถุ และศิลปวัตถุ ฯลฯ
บทบาทในฐานะผู้ประสาน งานและผู้ส่งเสริมสนับสนุน	สำนักงานปลัดกระทรวง กรมสามัญ ศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ กรมการศึกษา นอกโรงเรียน กรมการฝึกหัดครู กรมอาชีวศึกษา กรมพลศึกษา กรมศิลปากร วิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคล ฯลฯ	ปฏิบัติกิจกรรมในลักษณะการ ประสานงานเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของโรงเรียน สถานศึกษา วิทยาลัยทุกแห่ง ที่ ตั้งอยู่ในอำเภอให้จัดการศึกษา สนองตอบความต้องการของ ท้องถิ่น

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะ บทบาท ที่แสดง	ความสัมพันธ์ของ บทบาทและ อำนาจหน้าที่	ลักษณะงานตามอำนาจหน้าที่	
		งานที่ต้องปฏิบัติให้กระทรวงหรือกรม	ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ
บทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติการ		สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการ ศาสนา สำนักงานคณะกรรมการ วัฒนธรรมแห่งชาติ กรมวิชาการ สำนักงานเลขาธิการครุสภา กรม สามัญศึกษา กรมศิลปากร กรม พลศึกษา	ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ ส่งไปประจำอยู่ที่ อำเภอ ปฏิบัติงานแทนกรมต่าง ๆ ที่ไม่มีหน่วยงานปฏิบัติการ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่ม คือกลุ่มผู้ทำหน้าที่บริหารและกลุ่มผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติ การปฏิบัติงานของบุคคลทั้งสองกลุ่มดังกล่าว จะต้องมีความรู้และคุณธรรม การเป็นผู้เฝ้าหรือผู้บริหารมากกว่าที่จะคอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน นำเอาหลักการบริหาร งานแบบสมัยใหม่ต่าง ๆ เช่น การบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ การพัฒนาองค์การ การใช้เทคนิคระบบงบประมาณแบบแผนงาน การควบคุมคุณภาพ หรือวิธีการอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือความเป็นผู้มีทักษะการปฏิบัติงานในการเป็นผู้เฝ้าหรือผู้บริหารนั่นเอง ตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz, 1955 : 21) กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติงานใน 3 ด้านคือ ทักษะด้านสิ่งกับ (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skills) ซึ่งได้รับการยอมรับจากทุกวงการว่าเป็นยุทธวิธีในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการได้ตระหนักในข้อเท็จจริงดังกล่าว จึงได้ดำเนินการให้บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน โดยได้กำหนดให้มีนโยบายพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอขึ้น และได้ดำเนินการต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันนี้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากร การส่งเสริมบุคลากร ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการดำเนินงานส่วนหนึ่งเพื่อให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ สามารถปฏิบัติงานเป็นองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ ซึ่งนอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการคงจะต้องดำเนินการในส่วนอื่น ๆ อีก เช่น เพิ่มเติมในเรื่องงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ปรับปรุงระเบียบบริหารราชการให้มีเอกภาพ ผลงานก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชินภัทร ภูมิรัตน (2529 : บทคัดย่อ) เสนอการวิจัยสภาพและความต้องการด้านระบบข้อมูลการศึกษาระดับจังหวัด หน่วยงานที่ศึกษาประกอบด้วยสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและอำเภอ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กองการศึกษาเทศบาล ศูนย์การศึกษาเอกโรงเรียนจังหวัด พบว่าหน่วยงานการศึกษามีการเก็บข้อมูลเพื่อใช้เฉพาะหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง รวมทั้งความเพียงพอและความสะดวกในการดึงข้อมูลมาใช้อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนด้านการใช้ข้อมูลร่วมกับหน่วยงานอื่นอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ ด้านคุณภาพของข้อมูล ได้แก่ ความถูกต้อง ความทันสมัย และความตรงต่อการใช้อยู่ในระดับปานกลาง และแทบทุกหน่วยงานเสนอปัญหา อุปสรรคของระบบข้อมูล ปัจจุบันส่วนใหญ่ประสบความยุ่งยากในการเก็บรวบรวมข้อมูล อันเนื่องมาจากอัตรากำลังบุคลากรด้านข้อมูล บุคลากรขาดความรู้และประสบการณ์ ขาดอุปกรณ์สนับสนุน และให้ข้อเสนอแนะไว้ประการหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาด้านบุคลากรว่า การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่รับผิดชอบด้านข้อมูล ทั้งด้านอัตรากำลัง และความรู้ การให้การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยเสริมประสิทธิภาพในการจัดระบบข้อมูลของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่และงบประมาณ เพื่อใช้ดำเนินงานด้านข้อมูล ควรได้

รับการพิจารณาจัดสรรเท่าที่จะเป็นไปได้ ปัจจัยเหล่านี้แม้ว่าจะไม่ใช่เงื่อนไขที่สำคัญที่สุดในการจัดระบบข้อมูล แต่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพของข้อมูลที่สมบูรณ์ และครบถ้วน ได้เช่นกัน

บุญรอด ไก่แก้ว (2529 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
 ศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน จากทัศนะของศึกษานิเทศก์อำเภอรายด้าน พบว่าการปฏิบัติงานได้ผลมากใน 3 ด้านคือ การบริหารงาน ด้านการเงินการบัญชี การบริหารงานธุรการ และการบริหารงานด้านอื่น ส่วนการบริหารงานด้านบุคคล และด้านวิชาการ พบว่าได้ผลในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาทัศนะของศึกษานิเทศก์อำเภอกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประเมินจากการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านคือ การบริหารงานบุคคล งานวิชาการ งานธุรการ งานการเงินการบัญชี และงานอื่น ๆ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาวិเคราะห์การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป กับศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีลงมา จากการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน จากทัศนะของศึกษานิเทศก์อำเภอ กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ในการบริหารงานไม่ช่วยทำให้งานแตกต่างกันอย่างใดเลย

ดลใจ ชูวิชัย (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเปรียบเทียบพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อนและหลังเข้ารับการอบรมโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการของครูประจำการวิทยาลัยครูจระเข้เทรา พบว่าเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อนและหลังเข้ารับการอบรมโครงการฝึกอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษาประจำการของครูประจำการวิทยาลัยครูจระเข้เทราทุกระดับ ในสังกัดจังหวัดจระเข้เทรา และจังหวัดชลบุรีแตกต่างกันคือ ภายหลังเข้ารับการฝึกอบรม ครูประจำการมีพฤติกรรมและการปฏิบัติงานดีขึ้นทุกด้าน ด้านที่ดีขึ้นมากมีอันดับเปลี่ยนไปจากเดิมคือ ความสนใจที่จะพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้นเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย 1.42) เปลี่ยนไปจากเดิมที่อยู่ในอันดับ 3 (ค่าเฉลี่ย 0.81) และการทำงาน

ในหน้าที่งานสอน งานธุรการ เป็นอันดับ 2 (ค่าเฉลี่ย 1.40) เปลี่ยนไปจากเดิมที่อยู่ในอันดับ 5 (ค่าเฉลี่ย 0.76)

สโตน (Slone, 1982 : 38-A) ได้ศึกษาและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐไมอามี สองกลุ่มเปรียบเทียบกับพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมทักษะความรู้ ความสามารถมากขึ้น และนำไปใช้ทำงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่องานด้วย สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม แต่ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาด้วยตนเอง ในหลักสูตรเดียวกันเกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะได้รับความรู้ และมีทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนทัศนคติต่องานน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม

คลาร์ค (Clark, 1970 : 2767-A) ได้ทำการประเมินผลวิธีการจัดการฝึกอบรมครูประจำการ โดยกำหนดวิธีการฝึกอบรมครูประจำการ 7 วิธี และตั้งวัตถุประสงค์ 5 ประการ ในแบบสอบถาม ส่งไปยังครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลในโอคลาโฮมา ผลการวิจัยพบว่า วิธีการฝึกอบรมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพนั้น ย่อมมีส่วนสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการจัดอย่างเหมาะสม และยังได้เสนอแนะว่าการวางแผน และการปรับปรุงคุณภาพของ โปรแกรมการฝึกอบรมครูประจำการนั้น ควรเริ่มต้นจากปัญหาและความต้องการของครูเป็นประการสำคัญ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐ มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่รัฐได้กำหนดไว้ แต่การดำเนินงานไม่สามารถดำเนินไปด้วยดี เนื่องจากเหตุผลหลายประการ โดยเฉพาะบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอถือว่าเป็นปัญหาสำคัญ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ด้วยวิธีการฝึกอบรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถจะปลูกฝังและเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในตัวบุคคลได้ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานดังกล่าวประสบผลสำเร็จ

วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 วิธีการศึกษาวิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า มีจำนวน 184 คน ประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 จำนวน 46 อำเภอ อำเภอละ 4 คน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร คือ ศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ
2. กลุ่มเจ้าหน้าที่ คือ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่งานธุรการ

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้วิจัยดำเนินการเลือกตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Random Sampling) ทั้งนี้ได้นำรายชื่อสำนักงานศึกษาธิการอำเภอของแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 5 มาเรียงลำดับตามตัวอักษร แล้วสุ่มตัวอย่างได้ 38 อำเภอ อำเภอละ 4 คน เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 152 คน ตามขนาดกลุ่มตัวอย่างของ

เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 76 คน และเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ จำนวน 76 คน ดังรายละเอียดตามตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายจังหวัด

จังหวัด	ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กาญจนบุรี	20	16	20	16	40	32
ประจวบคีรีขันธ์	14	12	14	12	28	24
เพชรบุรี	14	12	14	12	28	24
ราชบุรี	18	14	18	14	36	28
สมุทรสงคราม	6	6	6	6	12	12
สุพรรณบุรี	20	16	20	16	40	32
รวม	92	76	92	76	184	152

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลและสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน โดยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความต้องการทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อให้ผู้ตอบแสดงความต้องการซึ่งมี 5 ระดับ ตามทฤษฎีของลิเคิร์ต (Likert) เป็นคำถาม 45 ข้อ โดยคำถามแยกเป็นแต่ละด้าน ดังนี้

- 1) ทักษะด้านความรู้ ความสามารถหรือสิ่งกับ จำนวน 15 ข้อ
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธีการ จำนวน 15 ข้อ

ในแต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ ซึ่งเป็นระดับแสดงความต้องการทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

- 1) มีความต้องการมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
- 2) มีความต้องการมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
- 3) มีความต้องการปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
- 4) มีความต้องการน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
- 5) มีความต้องการน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ตลอดทั้งให้ข้อเสนอแนะความต้องการอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ระบุไว้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้การสร้างเครื่องมือที่สมบูรณ์และมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. พิจารณากำหนดกรอบและแนวความคิดในการศึกษาวิจัยว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีหน้าที่เป็นองค์กรกลางทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีบทบาทในฐานะ

เป็นผู้บริหาร ผู้ประสานงาน และผู้ปฏิบัติ บุคลากรจะต้องมีทักษะการปฏิบัติงานสอดคล้องกับหน้าที่และบทบาท

2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเนื้อหาที่จะทำการศึกษาวิจัยคือ ทักษะในการปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่และบทบาทของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ นโยบาย วัตถุประสงค์ของทางราชการ ตลอดจนพิจารณาถึงแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3. ดำเนินการพิจารณาใช้คำถามและร่างคำถาม เพื่อให้อยู่ในขอบข่าย ทั้งนี้ได้คำนึงถึงการใช้สำนวน ภาษา เพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ถาม และผู้ตอบด้วย

4. การตรวจสอบคำถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

4.1 ตรวจสอบโดยผู้วิจัยเอง คือ การพิจารณาและคำนึงถึงถ้อยคำ ประโยคคำถาม มีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ครอบคลุมเนื้อหา และเรียงลำดับเป็นขั้นตอน

4.2 ตรวจสอบโดยบุคลากรภายนอก โดยขอความร่วมมือจากผู้มีความชำนาญหรือเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะทำการศึกษาวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และเพื่อให้พ้นจากอคติด้วย

4.3 ตรวจสอบโดยประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโท

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน

6. ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับจากที่นำไปทดลองใช้ โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) โดยใช้สูตรครอนบัค ผลการวิเคราะห์มีความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.91 ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสอบถามบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 152 คน โดยขอความอนุเคราะห์จากศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 5 มีหนังสือแนะนำตัวจากผู้วิจัย และขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยตอบแบบสอบถาม แล้วส่งคืน

กลับไปยังผู้ทำการวิจัยภายใน 1 เดือน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ส่งซองเปล่าพร้อมติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ให้ผู้วิจัยไปพร้อมแบบสอบถามด้วย

การจัดกระทำกับข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาทั้งหมดคัดเอาฉบับที่สมบูรณ์แยกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มเจ้าหน้าที่
2. นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนเฉพาะตอนที่ 2 ตามเกณฑ์ที่กำหนด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ของแบบสอบถาม ความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ แต่ละข้อเป็นรายด้าน และประเมินระดับคะแนนความต้องการ โดยใช้เกณฑ์ของเบสท์ (Best. 1880 : 208) ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง มีความต้องการมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง มีความต้องการมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง มีความต้องการปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง มีความต้องการน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง มีความต้องการน้อยที่สุด

2. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อทราบการกระจายของคะแนน ถ้าคะแนนสูงแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานแตกต่างกันมาก ถ้าคะแนนต่ำแสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันน้อย

3. เปรียบเทียบความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้ t-test

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

- 1.1 ค่าเฉลี่ยใช้สูตร (Ferguson. 1976 : 45)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

- 1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร (Ferguson. 1976 : 64)

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

เมื่อ $S.D.$ แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X^2 แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

$(X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

2. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตร (ลิ้น สายยศ. 2531 :

171)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุด

n แทน จำนวนของแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$ แทน ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ

S_t^2 แทน ค่าความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งชุด

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

ตัวอย่างสองกลุ่ม โดยใช้ t-test (Ferguson, 1976 : 165)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

S_1^2, S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1, n_2 แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอตาราง และแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมาย ดังนี้

- $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
- X แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
- S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- S^2 แทน ความแปรปรวน
- N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
- t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
- df แทน ระดับความเป็นอิสระ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 116 ชุด คิดเป็นร้อยละ 76 ของกลุ่มตัวอย่าง ไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม TLOTUS และแบ่งการศึกษาวิเคราะห์เป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้านคือ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์ของบุคลากร

ตอนที่ 3 วิเคราะห์จากแบบสอบถามปลายเปิด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้านคือ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ดังนี้

1) ทักษะด้านสังคม เป็นการหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานตาม

ตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านสังคมของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

ข้อ	ทักษะด้านสังคม	ระดับความต้องการ					
		ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1	การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานเพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการปฏิบัติงาน	3.95	0.91	3.84	0.85	3.89	0.88
2	การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการวางแผนปฏิบัติงาน	4.02	0.91	3.80	0.84	3.91	0.87
3	การวิเคราะห์งาน/โครงการของชุมชน หรือหน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4.00	0.80	3.64	0.80	3.82	0.80

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านสังคม	ระดับความต้องการ					
		ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
4	การจัดทำแผนงาน/โครงการปฏิบัติงาน	4.15	0.63	3.95	0.82	4.05	0.72
5	การพิจารณาวิสัยทัศน์ ตัดสินใจการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน	4.13	0.67	4.11	0.80	4.12	0.74
6	การรู้จักแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน่วยงานและงานในหน้าที่	4.25	0.65	4.23	0.71	4.24	0.68
7	การปฏิบัติงานในหน้าที่ ทนต่อสภาพเหตุการณ์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม	4.18	0.54	4.03	0.69	4.11	0.61
8	การรู้จักใช้ทีมงานในการปฏิบัติหน้าที่และการกิจ	4.27	0.73	4.00	0.79	4.13	0.76
9	การเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เฝ้าเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนและหน่วยงาน	4.15	0.68	4.14	0.75	4.15	0.72
10	การนำความคิด คำแนะนำของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์	4.20	0.63	4.00	0.81	4.10	0.72
11	การจัดระบบและ โครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ	4.20	0.68	4.03	0.83	4.12	0.70
12	การพูดในที่ชุมชน	3.90	0.68	3.36	0.90	3.63	0.79

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	ทักษะด้านเลี้ยงกับ	ระดับความต้องการ					
		ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
		X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
13	การรู้จักใช้และหาทรัพยากรเพื่อปฏิบัติงาน	4.07	0.71	3.80	0.72	3.93	0.72
14	การประเมินผลงานตามหลักวิชาการ	3.90	0.68	3.71	0.68	3.81	0.68
15	การรู้จักวางแผนและปฏิบัติอย่างมีคุณค่า และ เป็นแบบอย่างที่ดี	4.09	0.71	3.92	0.79	4.01	0.75
เฉลี่ยรวม		4.09	0.71	3.92	0.79	4.01	0.75

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานด้านเลี้ยงกับในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารมีความต้องการมากที่สุด ได้แก่ การรู้จักใช้ทีมงานในการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.20 และการให้ความสำคัญและเอาใจของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ มีค่าเฉลี่ย 4.20 เช่นกัน สำหรับความต้องการทักษะการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ การพูดในที่ชุมชน การรู้จักใช้และหาทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานด้านเลี้ยงกับเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความต้องการมากที่สุด ได้แก่ การรู้จักแก้ปัญหาการ

ปฏิบัติงานในหน่วยงาน และงานในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 4.23 การเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำ
 เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน และหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมาได้แก่ การรู้จักวางตน
 และปฏิบัติตนอย่างมีคุณค่า และเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.12 สำหรับข้อที่มีความต้องการ
 น้อยที่สุด ได้แก่ การพูดในที่ชุมชน มีค่าเฉลี่ย 3.36 การวิเคราะห์งาน/โครงการของชุมชน หรือ
 หน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.64

เมื่อพิจารณาโดยรวมจะเห็นว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
 มีความต้องการทักษะด้านสังคมในระดับมากที่สุด และที่มีความต้องการมากที่สุด ได้แก่ การรู้จัก
 แก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน่วยงานและงานในหน้าที่ และการเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้นำเกี่ยวกับ
 งานในหน้าที่ของตนและหน่วยงาน ส่วนความต้องการทักษะการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ การพูด
 ในที่ชุมชน และการวิเคราะห์งาน/โครงการของชุมชน หรือหน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ในการ
 ปฏิบัติงาน

2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นการหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตามตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

ข้อ	ด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับความต้องการ					
		ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1	ใช้เครื่องมือและวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์	3.92	0.83	3.86	0.84	3.98	0.83
2	การใช้สื่อความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงาน	4.00	0.76	4.03	0.89	4.02	0.83
3	การสื่อความเข้าใจกับบุคคลทั่วไป	3.95	0.72	3.93	0.78	3.94	0.75
4	การประชาสัมพันธ์งานของสำนักงาน	4.05	0.72	4.07	0.83	4.06	0.77
5	การสร้างความสัมพันธ์ และบรรยากาศความเป็นมิตรในสำนักงาน	4.30	0.65	4.32	0.79	4.31	0.72
6	การใช้หลักการของศาสนาในการอยู่ร่วมกัน	4.08	0.76	3.93	0.76	4.00	0.76
7	การประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น	4.22	0.67	3.98	0.75	4.10	0.71
8	การใช้วิธีการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตาม	4.08	0.76	3.64	0.72	3.86	0.74
9	การเข้าหาหรือทำความรู้จักกับบุคคล และส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.93	0.68	3.83	0.78	3.88	0.73
10	การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	4.00	0.71	3.91	0.81	3.95	0.76

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับความต้องการ					
		ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11	การกระตุ้นใจให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือในการปฏิบัติงาน และกล้าแสดงออก	4.25	0.81	3.98	0.79	4.12	0.81
12	การแสวงหาความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลภายนอก	4.17	0.69	3.89	0.80	4.03	0.75
13	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่น และประชาชน	4.23	0.69	3.84	0.76	4.04	0.72
14	การใช้กลวิธีในการประนีประนอมเพื่อประสานผลประโยชน์และขจัดความขัดแย้ง	4.03	0.88	3.78	0.93	3.91	0.90
15	การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และการกระทำเพื่ออยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุขและมั่นคง	4.15	0.80	3.93	0.83	4.04	0.81
เฉลี่ยรวม		4.09	0.74	3.93	0.80	4.01	0.77

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสามัคคี และบรรยากาศความ

เป็นมิตรในสำนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.30 การกระตุ้นใจให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือในการปฏิบัติงาน และกล้าแสดงออก มีค่าเฉลี่ย 4.25 และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่น และประชาชน มีค่าเฉลี่ย 4.23 สำหรับทักษะการปฏิบัติงานที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ การใช้เครื่องมือและวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.92 และการเข้าหาหรือทำความรู้จักกับบุคคลและส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีค่าเฉลี่ย 3.93

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในสำนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.32 การประชาสัมพันธ์งานในสำนักงานมีค่าเฉลี่ย 4.07 และการสื่อความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงาน มีค่าเฉลี่ย 4.03 ส่วนที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ การโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตาม มีค่าเฉลี่ย 3.64

เมื่อพิจารณาโดยรวมจะเห็นว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานด้านมนุษยสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเป็นมิตรในสำนักงาน และการกระตุ้นใจให้เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือในการปฏิบัติงาน และกล้าแสดงออก ส่วนทักษะการปฏิบัติงานที่มีความต้องการน้อยที่สุด ได้แก่ การใช้วิธีการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตาม

3) ทักษะด้านเทคนิควิธีการ เป็นการหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตามตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านเทคนิควิธีการของ
ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

ข้อ	ด้านเทคนิควิธีการ	ระดับความต้องการ					
		ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	X	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1	เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงานตามหน้าที่	4.12	0.64	4.03	0.78	4.07	0.71
2	เทคนิคการเลือกใช้วิธีการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ	4.17	0.64	4.00	0.76	4.08	0.70
3	เทคนิคในการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	3.73	0.71	3.77	0.83	3.95	0.77
4	เทคนิคในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน	4.03	0.71	3.87	0.83	3.95	0.77
5	เทคนิคในการดำรงชีวิตให้เป็นสุขในสังคม	3.90	0.77	3.78	0.80	3.84	0.79
6	เทคนิคในการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาตนเอง	4.08	0.79	4.02	0.76	4.10	0.77
7	เทคนิคในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ	4.15	0.73	4.03	0.73	4.09	0.73
8	เทคนิคในการประชาสัมพันธ์และการพูดในชุมชน	4.05	0.75	3.57	0.85	3.81	0.80

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านเทคนิควิธีการ	ระดับความต้องการ					
		ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
9	เทคนิคในการใช้และแสวงหาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	3.97	0.73	3.68	0.92	3.82	0.82
10	เทคนิคในการสร้างและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอุปสรรค ปัญหาให้กลายเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน	4.10	0.73	3.95	0.92	4.02	0.82
11	เทคนิคในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม	3.88	0.56	3.84	0.87	3.86	0.67
12	เทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ชุมชน และหน่วยงาน	4.05	0.65	3.91	0.69	3.98	0.67
13	เทคนิคในการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน	4.02	0.72	3.68	0.88	3.85	0.80
14	เทคนิคในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน	4.17	0.72	3.85	0.84	4.01	0.78
15	เทคนิคในการประเมิณผลงาน	3.88	0.84	3.75	0.74	3.82	0.79
เฉลี่ยรวม		4.02	0.71	3.86	0.81	3.94	0.76

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิธีการในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ เทคนิคในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.17 เทคนิคการเลือกใช้วิธีการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.17 เท่ากัน และเทคนิคในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 4.15 สำหรับความต้องการทักษะการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ เทคนิคในการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 และเทคนิคในการประเมินผลงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89

สำหรับกลุ่มเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มเจ้าหน้าที่มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ เทคนิคในการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.12 เทคนิคในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ และเทคนิคการใช้กฎหมาย และระเบียบในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.03 มีความต้องการทักษะการปฏิบัติงานน้อยที่สุด ได้แก่ เทคนิคในการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาความต้องการทักษะที่หนึ่งประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานตามตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความต้องการทักษะด้านสิ่งกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์	ระดับความต้องการ					
	ผู้บริหาร		เจ้าหน้าที่		รวม	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ด้านสิ่งกับ	4.10	0.71	3.92	0.79	4.01	0.75
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.09	0.74	3.93	0.80	4.01	0.77
3. ด้านเทคนิควิธีการ	4.02	0.71	3.85	0.81	3.94	0.76
เฉลี่ยรวม	4.07	0.72	3.90	0.80	3.98	0.76

จากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารมีความต้องการทักษะอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ย 4.07 ด้านที่ต้องการมากที่สุด ได้แก่ ด้านสิ่งกับ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ สำหรับเจ้าหน้าที่มีความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 3.90 ด้านที่มีความต้องการมากที่สุด ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านสิ่งกับ และด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาโดยรวม บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 ด้านที่มีความต้องการมากที่สุด ได้แก่ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาได้แก่ ด้านสิ่งกับ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้าน ดังนี้

1) วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยจำแนกตามสถานภาพบุคลากร ระหว่างผู้บริหาร กับเจ้าหน้าที่ ตามตาราง 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกสถานภาพตามหน้าที่ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่

ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์	ผู้บริหาร (N = 60)		เจ้าหน้าที่ (N = 56)		t
	X	S ²	X	S ²	
1. ด้านสิ่งกีดขวาง	41.43	51.91	58.79	61.04	1.89*
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	61.35	64.74	58.94	77.58	1.54
3. ด้านเทคนิควิธีการ	60.30	65.94	57.85	72.78	1.01
เฉลี่ยรวม	61.02	60.87	58.52	70.45	1.81*

จากตาราง 7 แสดงว่าความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทักษะด้านสิ่งกีดขวาง ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านเทคนิควิธีการ วิเคราะห์แล้วไม่มีความแตกต่างกัน

2) วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากร
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกตามประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย
กว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์	น้อยกว่า 10 ปี (N = 33)		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (N = 27)		t
	X	S ²	X	S ²	
1. ด้านสิ่งกีดขวาง	63.06	38.88	59.44	62.49	1.93*
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	63.21	33.36	59.11	96.26	1.92*
3. ด้านเทคนิควิธีการ	61.79	37.99	58.48	108.95	1.50
เฉลี่ยรวม	62.69	33.41	59.01	89.23	1.94*

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประส-
การณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผล
การวิเคราะห์นี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
ในด้านสิ่งกีดขวาง และด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนด้านเทคนิควิธีการวิเคราะห์แล้วไม่มีความแตกต่างกัน

3) วิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากร
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกตามประสบการณ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า
10 ปี กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์	น้อยกว่า 10 ปี (N = 23)		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (N = 33)		t
	X	S ²	X	S ²	
1. ด้านสิ่งกีดขวาง	61.65	53.05	56.79	58.42	2.41*
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์	60.00	82.45	58.21	75.30	1.74
3. ด้านเทคนิควิธีการ	58.87	54.48	57.15	86.38	1.77
เฉลี่ยรวม	60.17	63.32	57.38	73.37	1.37

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับเจ้าหน้าที่
ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานด้าน
สิ่งกีดขวางของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งมีผู้ตอบจำนวน 91 ฉบับ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยให้คำร้อยละ ได้ดังนี้

1. ทักษะด้านสังคม

1.1 ความไม่ชัดเจนในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ควรให้มีกฎหมาย ระเบียบรองรับ คิดเป็นร้อยละ 79.12

1.2 ความต้องการให้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปยังหน่วยปฏิบัติ เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 74.72

1.3 ความต้องการให้เพิ่มบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 71.42

1.4 ความต้องการให้ปรับปรุงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น คิดเป็นร้อยละ 71.42

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

2.1 ความต้องการให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานควรเป็นคนในท้องถิ่นหรือมีภูมิลำเนาใน ... คิดเป็นร้อยละ 75.82

2.2 บุคลากรควรมีทั้งเพศหญิงและเพศชายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คิดเป็นร้อยละ 70.32

2.3 ความต้องการเครื่องมืออุปกรณ์ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอและทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 85.71

2.4 ความต้องการให้มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในสำนักงาน เพื่อให้มีทักษะในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 79.12

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

3.1 ความต้องการเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยตามลักษณะงานในหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 90.10

3.2 ความต้องการให้มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 85.71

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

1. เพื่อศึกษาทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอใน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ โดยจำแนกตาม

2.1 สถานภาพหน้าที่ของบุคลากรระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่

2.2 ประสบการณ์การทำงานระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2.3 ประสบการณ์การทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 ที่ทำหน้าที่ผู้บริหารสำนักงานจำนวน 76 คน และผู้ทำหน้าที่เจ้าหน้าที่ในสำนักงานจำนวน 76 คน รวมทั้งสิ้น 152 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าที่มุ่ง
สอบถามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 ถึงความ
ต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน
โดยมีคำถามทั้งสิ้น 45 ข้อ ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวนี้มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.91

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ทาค่าสถิติพื้นฐานคือ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจากแบบสอบถาม
เป็นรายข้อ และรายด้าน แสดงถึงความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะ
ด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
2. เปรียบเทียบความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้าน
เทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยจำแนกดังนี้
 - 2.1 ระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)
 - 2.2 ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มี
ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)
 - 2.3 ระหว่างเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 กับเจ้าหน้าที่
ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)
3. วิเคราะห์สรุปจากแบบสอบถามปลายเปิด

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 มีความต้องการทักษะด้าน
สังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้าน

ตามลำดับคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านสังคม และด้านเทคนิควิธีการ และเมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพหน้าที่ของบุคลากร พบว่าผู้บริหารมีความต้องการทักษะด้านสังคมมากเป็นอันดับ 1 และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ ส่วนเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นอันดับ 1 และทักษะด้านสังคม ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ

2. ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบเมื่อจำแนกตามสถานภาพหน้าที่ของบุคลากร ระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ พบว่าผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความต้องการมากกว่าผู้ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะด้านสังคมมีความแตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการมากกว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะด้านสังคม และทักษะด้านเทคนิควิธีการ มีความแตกต่างกัน

2.3 เปรียบเทียบเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการทักษะด้านสังคมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. วิเคราะห์สรุปผลจากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่าบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความต้องการให้มีกฎหมายรองรับในการปฏิบัติงานมากที่สุด และอื่น ๆ คือ การกระจาย

อำนาจหรือมอบอำนาจให้กับหน่วยงานให้มากขึ้น การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และเพียงพอในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย เรื่องทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 มีข้อมูลสำคัญควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในปัจจุบันปรากฏว่าไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จากการสำรวจและประเมินผลของกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับผู้แทนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เมื่อปี 2532 โดยระบุว่าสาเหตุประการหนึ่งคือ บุคลากรขาดความสามารถ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน (คู่มือการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอ. 2533 : 14) ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความต้องการทักษะด้านสังคมกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในระดับมาก ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ บุคลากรจะต้องใช้ทักษะทั้ง 3 ด้านในการปฏิบัติงาน

ความจำเป็นในการใช้ทักษะด้านสังคมกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เนื่องมาจากการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัด และระดับอำเภอ มีฐานะเป็นองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการจัดและบริหารการศึกษาในจังหวัดและอำเภอ โดยปฏิบัติงานในการวางแผน การบริหาร และประสานงานการติดตามประเมินผล ควบคุม กำกับดูแล เร่งรัด การปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษา วิทยาลัย สถานศึกษา และ โรงเรียนทุกแห่งที่ตั้งอยู่ในจังหวัดหรืออำเภอ ซึ่งสังกัด

กระทรวงศึกษาธิการ ให้ดำเนินงานสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และแก้ไขปัญหาการศึกษาของจังหวัดหรืออำเภอได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ ปี 2533. 2533 : 66) ทั้งนี้การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้มีความชำนาญเป็นอย่างดี (กิติมา ปรีดีติลล. 2529 : 274) และการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ หรือทักษะการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงาน (มงคล ศรีไพรวรรณ. 2533 : 14) การปฏิบัติงานดังกล่าวผู้ปฏิบัติจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในงานทั้งระบบ สามารถวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน การใช้ดุลยพินิจในการมีปฏิสัมพันธ์การทำงานกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม สามารถใช้เทคนิควิธีการ ขั้นตอน ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี ทั้งนี้ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอแนวทางปฏิบัติงานต่อบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในทำนองเดียวกันว่า ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือกลุ่มทำหน้าที่บริหาร และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติควรจะมีลักษณะพฤติกรรม เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน นำเอาหลักการบริหารแบบสมัยใหม่ต่าง ๆ เช่น การพัฒนาองค์การใช้เทคนิคระบบงบประมาณ แบบแผนงาน การควบคุมคุณภาพ มาใช้เป็นเครื่องมือก็จะส่งผลต่อการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทางการศึกษาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz. 1955 : 21) เป็นทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานในฐานะองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ในการเป็นผู้นำและบริหารการศึกษา

และจากการพิจารณาความต้องการทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นรายด้าน พบว่ามีความต้องการทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากเป็นอันดับ 1 ทั้งนี้เนื่องจากการมีบทบาทหน้าที่เป็นองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนา และการ

วัฒนธรรม ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ การปฏิบัติงานจะต้องประสานสัมพันธ์ ติดต่อกับหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ เป็นจำนวนมาก บุคลากรจึงต้องมีความสามารถพิเศษในการทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ต่อเนื่องกับบุคคลในทุกระดับทุกทาง และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตลอดจนความสามารถในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ จากการรวบรวมศึกษางานวิจัย เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในหลายเรื่องของ สุภัตญา บุรณเดชาชัย (2533 : 85) สรุปได้ความทำนองเดียวกันว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ส่วนใหญ่ต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกให้มีภาพพจน์ที่ดี แล้วจึงใช้พื้นฐานดังกล่าวมาวางแผนดำเนินกลยุทธ์ในการปฏิบัติภารกิจก็จะสามารถดำเนินงานของสำนักงานไปด้วยดี ซึ่ง ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 40) ให้ความสำคัญในทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 1 ในการปฏิบัติงานทุกระดับตลอดกาล

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผลจากการใช้ทักษะด้านสังคมกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดผลดีที่พึงประสงค์ในทุกกรณี ดังนี้

- 1) ทำให้การปฏิบัติงานทุกระดับมีการติดต่อประสานงานซึ่งกันและกัน
- 2) สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ของคนในกลุ่มให้เกิดประโยชน์
- 3) เป็นการปรับปรุง พัฒนาความเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปให้กับบุคลากร
- 4) เป็นการเสริมสร้างคุณภาพในการวินิจฉัยงาน
- 5) ช่วยให้เกิดกิจกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายด้วยความพอใจมากกว่าความจำใจ
- 6) ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคล
- 7) ทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานหรือกิจการ
- 8) ผลงานมีความสมบูรณ์ และเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย

จากการที่บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้ขาดทักษะด้านสังคมกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาเรามีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเน้นหนักไปในทางปฏิบัติงานธุรการ การเงิน การบัญชีและพัสดุ เป็นส่วนใหญ่ และมีความเคยชินต่อรูปแบบการบริหารงานเดิมที่มี

อำนาจในการบริหาร อำนาจการบังคับบัญชาข้าราชการครู (ประกอบการฝึกอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ ปี 2533. 2533 : 65) และเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ ไนรัตน์ เดชะรินทร์ (2525 : 130 - 131) ได้ศึกษาพบว่าเมื่อบุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคที่เกี่ยวกับการทำงานได้มีการเปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งยังมีเหตุอื่น ๆ อีก

- 1) การทำงานมานานทำให้เกิดความเบื่อหน่าย
- 2) บุคลากรบางคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ขาดความรู้ความเข้าใจ
- 3) บุคลากรบางคน ไม่อุทิศเวลาให้กับงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 4) บุคลากรบางคนขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง จึงจำเป็นต้องมีการ

พัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถทำงานได้ดี เช่นเดิม

หน่วยงานหรือองค์การจะสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด "คน" นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น เพราะเป็นผู้ก่อให้เกิดความสำเร็จ และความก้าวหน้า หรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์การ หากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง สำหรับแนวทางในการพัฒนาคนนั้นคือ สร้างองค์ประกอบพื้นฐานที่ก่อให้เกิดทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน คือ

- 1) ความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในหน้าที่การงานขององค์การ การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดความชำนาญ และรู้จักใช้เทคนิควิธีการในการทำงาน
- 2) ทักษะคติหรือความรู้สึกที่ดีต่องาน จะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบและจงรักภักดีต่อหน่วยงานด้วยความจริงใจ
- 3) บุคลิกภาพหรือลักษณะของบุคคลในหน่วยงานต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ ศรัทธาของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีศีลธรรมจรรยา เช่น ในเรื่องของการแต่งกายดี วาจาดี มีความซื่อสัตย์ เป็นต้น

2. เปรียบเทียบความต้องการใช้ทักษะด้านสิ่งกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความแตกต่างเมื่อจำแนกดังนี้

2.1 บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการทักษะด้านเลี้ยงชีพ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรกลุ่มผู้บริหารมีความต้องการทักษะทั้ง 3 ด้านดังกล่าวมากกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีของแคทซ์ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในทักษะ 3 ด้านอย่างสูงในการปฏิบัติงานขององค์การ คือ

2.1.1 การวางแผนซึ่งเป็นการตัดสินใจล่วงหน้า โดยผู้บริหารจะต้องตัดสินใจหาทางที่ดีที่สุดที่จะบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการนั้นคืออะไร มีขั้นตอนอย่างไร ใครควรเป็นผู้ปฏิบัติ และรับผิดชอบ ใช้ทรัพยากรมากน้อยเท่าใด และระยะเวลาที่ควรจะเป็น กล่าวได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติงาน

2.1.2 การแก้ปัญหา การดำเนินงานหรือองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมประสบปัญหาอุปสรรค ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด เพราะเป็นสภาพที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของคน และยิ่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการแก้ปัญหาก็ดี เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.3 การกระตุ้นและจูงใจ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้สมาชิกในองค์การได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นศิลปะอันสำคัญของผู้เ้า หรือผู้บริหารที่จะเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับงานและบุคคล ตลอดจนการพิจารณาให้ผลตอบแทน

2.1.4 การจัดการความขัดแย้ง เป็นสถานการณ์อย่างหนึ่งในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่มีความเชื่อไม่ตรงกัน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในหลายระดับ เช่น ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือระหว่างหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจกับความขัดแย้งในทุกกรณี และรีบดำเนินการแก้ไข เพราะอาจเป็นเหตุทำให้เกิดความเสียหายด้านอื่นตามมา

2.1.5 การประเมินผลปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่สำคัญของผู้เ้าหรือผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องกับความเป็นจริง การประเมินผลที่ผิดพลาดจากความเป็นจริง จะเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ เช่น เป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากร การเพิ่มปัญหาให้กับหน่วยงานและอื่น ๆ

2.1.6 การทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศอันเป็นพื้นฐานด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ทุกคนมีความสุข ความสบายใจ และพอใจที่จะทำงาน เพราะทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การ ถ้าคนมีความสุขความสบายใจ และพอใจที่จะทำงานแล้ว ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกันให้ได้ผลดีที่ควรนำมาใช้คือ การติดต่อสื่อสาร การใช้อำนาจและการบำรุงขวัญ

2.1.7 การสร้างขวัญและกำลังใจ ถ้าหน่วยงานใดบุคลากรมีขวัญดี ก็จะมีการทำงานด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ และเต็มใจ ค่าจ้างแรงงานหรือผลตอบแทนอาจมีความสำคัญน้อยกว่าปฏิกิริยาทางใจ หรือความรู้สึกที่มาจากการจัดการงานบุคคล ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถเป็นกรณีพิเศษ

2.1.8 การใช้เวลา เวลาถึงแม้จะเป็นปัจจัยที่ไม่ต้องซื้อหาหรือลงทุน แต่ถ้าสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ก็เป็นอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวต่อองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ความชำนาญในการบริหาร การใช้เวลาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

2.1.9 การประชุม เป็นกิจกรรมและวิธีการอย่างหนึ่งในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการกระบวนการจัดประชุม ดำเนินการประชุม เพื่อให้ได้มาจากการประชุมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามผลการประชุมที่นำไปปฏิบัติให้ได้ผล

2.1.10 การโน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตาม เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการ เมื่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือต่อต้านในองค์การ การโน้มน้าวหรือเกลี้ยกล่อมใจผู้ไม่เห็นด้วย ให้ยินยอมด้วยความสมัครใจ เป็นวิธีการดีกว่าการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลอื่น ๆ แก้อะไร

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และศักยภาพอย่างสมบูรณ์แบบ จึงจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีจากการศึกษาของ นางเยาว์ ภูแก้ว (2531 : บทคัดย่อ) ในเรื่องตัวกำหนดประสิทธิภาพกับผลการปฏิบัติงานในสำนักงาน

ศึกษาธิการอำเภอ ของศึกษาธิการอำเภอนี้ผ่านและไม่ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ศึกษาธิการอำเภอที่ไม่ผ่านการอบรมในทุกด้าน ได้แก่ งานบริหาร งานแผนงาน วิชาการและติดตามผล งานกิจกรรมการศึกษา ซึ่งแสดงว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพ และศักยภาพอย่างสมบูรณ์แบบดังกล่าว

2.2 บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการทักษะด้านลึงกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการทักษะใน 3 ด้านดังกล่าว มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ทั้งนี้เพราะประสบการณ์เป็นสิ่งที่ได้พบเห็นหรือเกิดขึ้นกับคนตามเวลาหรือสถานการณ์แตกต่างกันไป และมีข้อจำกัดในการใฝ่หาหรือศึกษาหาความรู้ ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน

ประสบการณ์ที่ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีมนุษย์ได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำรงชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังจะเห็นได้จากการจัดให้มีวิชาประวัติศาสตร์ในการศึกษาทุกระดับจนถึงระดับปริญญาเอก นอกจากนี้ยังมีการให้ความสำคัญในเรื่องของประสบการณ์ในกรณีต่าง ๆ เช่น การจ้างงานให้ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานนานจะได้รับค่าจ้างในอัตราสูง การกำหนดตำแหน่งหรือเลื่อนระดับข้าราชการที่สูงขึ้นก็ใช้ประสบการณ์ทำงานของบุคลากรเป็นคุณสมบัติประการหนึ่ง และการกำหนดอัตราเงินเดือนของบุคลากรเข้าปฏิบัติงานของหน่วยงานเอกชน หรือเข้ารับราชการของหน่วยงานราชการก็พิจารณาจากประสบการณ์การศึกษา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าประสบการณ์เป็นตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคลากร บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่ทำงานเองเดียวกัน โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร โดยการศึกษาของ นางเยาว์ ภูแก้ว (2531 : บทคัดย่อ) พบว่า ประสบการณ์การทำงานของศึกษาธิการอำเภอ เป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้ประสบผลสำเร็จ และจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบางจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ของกระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับผู้แทนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

พบว่าสำนักงานดังกล่าวส่วนใหญ่ประสบอุปสรรค และปัญหาในการปฏิบัติที่ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสำนักงานที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของผู้บริหาร เป็นสำคัญ (เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากรใน โครงการพัฒนาลำโพงงานศึกษาธิการจังหวัด/ อำเภอ. 2533 : 29) ดังนั้นจึงเป็นการแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพทำงานเป็นตัวแปรประการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้มีความชำนาญ ความรอบรู้ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บังเกิดผลดี

การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่าประสบปัญหาในหลายประการ เนื่องจากบุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้มีประสิทธิภาพการทำงานน้อย การทำงานเป็นลักษณะลองผิดลองถูก ปัญหาเหล่านี้จะปล่อยไว้ไม่ได้ เพราะทำให้เกิดผลเสียต่อการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ยุทธวิธีใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ดังนี้

พัฒนาบุคลากร บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเอง เปลี่ยนแปลงเจตคติ และมีความมานะพยายามในการทำงาน ดังนี้

- 1) บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเอง ทั้งบุคลิกลักษณะ ความรู้ ความสามารถ และเจตคติให้เกิดขึ้นในฐานะของความเป็นผู้นำด้านบริหาร ด้านวิชาการในทุกรูปแบบ
- 2) ตระหนักถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในฐานะขององค์กรกลางทางการศึกษา หรือผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ จะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีสายตาทอดกว้างไกล ทันสมัย ทันเหตุการณ์ คิดค้น และพัฒนางานให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการทำให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ ให้เป็นที่พึงของหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ในจังหวัดและอำเภอได้

- 3) ให้มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง การปฏิบัติงาน และยอมรับในการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกิดขึ้น

จากการปฏิบัติงานของสำนักงาน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4) ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น เนื่องจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ อยู่ในสภาวะของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบใหม่ ซึ่งเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีการต่อต้านทั้งจากหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือประสບอุปสรรคต่าง ๆ การยึดเหนี่ยวและยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคต่าง ๆ และใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ได้ด้วยความสุขุมรอบคอบ

5) มีความมุ่งมั่น จริงจัง และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งความพยายามจะก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย งานก็จะประสบความสำเร็จ

6) ปรับวิธีการทำงาน ความรู้สึกนึกคิด และเจตคติให้เหมาะสมสอดคล้องบทบาทหน้าที่ และสภาพสิ่งแวดล้อม เน้นการให้บริการ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครู อาจารย์ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และบุคคลที่เกี่ยวข้องในจังหวัดและอำเภอ

พัฒนางาน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้ก้าวหน้า การปฏิบัติงานต้องใช้วิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น การมีแผนงาน โครงการที่แน่นอนชัดเจน การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน การประสานงานโดยใช้คณะกรรมการ เป็นต้น

พัฒนาสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อการทำงาน ความสามารถในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อมในที่นี้ ได้แก่

1) สำนักงาน สำนักงานจะต้องปรับปรุงพัฒนาให้มีความสะดวกในการปฏิบัติงาน และผู้มารับบริการ อีกทั้งมีความสง่างามและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน การให้บริการจะเป็นแรงดึงดูดใจ ศรัทธา และการยอมรับแก่หน่วยงานทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมทางหนึ่ง บรรยากาศที่ดีก็จะเกิดขึ้นในสำนักงานด้วย

2) ความสัมพันธ์กับชุมชน สำนักงานในฐานะองค์กรกลางจะต้องสัมพันธ์กับหน่วยงานทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับชุมชนด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนนั้น ๆ อย่างแท้จริง การยอมรับและให้ความร่วมมือก็จะตามมาในที่สุด

กัธธ กิตฺติมิตฺติ และคนอื่น ๆ (2530) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความเห็นสอดคล้องในทำนองเดียวกันว่า บุคลากรสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอต้องปฏิบัติงานประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานส่งเสริมการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม และงานแผนงาน/ติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นทั้งงานบริหาร งานบริการ งานวิชาการ งานประสานงาน ดังนั้นการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหาใช้ขึ้นอยู่กับวิธีการใดวิธีการหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผลรวมซึ่งต้องอาศัยปัจจัยการบริหาร วิธีการ ตลอดจนบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือ ร่วมใจ สร้างสรรค์และพัฒนางานขององค์กรหรือหน่วยงาน จึงจะบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอจะต้องเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น รับผิดชอบ ทุ่มเทศึกษาหาความรู้ ตลอดจนพัฒนาตนเองก็จะทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการของกระทรวงศึกษานิเทศก์ได้

2.3 บุคลากรสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการทักษะด้านสิ่งกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไรมีัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าประสบการณ์การทำงานไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ กลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.3.1 สถานภาพของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งใด ๆ ก็ตามในสำนักงานกล่าวได้ว่าต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามแนวคิดหรือความพอใจของผู้บังคับบัญชาในทุกกรณี หรือในบางโอกาสได้มีส่วนในการเสนอความคิดเห็น แนวทางปฏิบัติงาน แต่ก็ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก่อน เช่น การัดวันเวลาในการประชุม การพิจารณา

ออกคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลย์ ความเหมาะสมสอดคล้องในสำนักงานทั้งหมด นอกจากนี้วิสัยและการรักษาวิสัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ซึ่งระบุไว้ว่าข้าราชการพลเรือนต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมาย และระเบียบของทางราชการ ห้ามมิให้ขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยง การขัดคำสั่งหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมาย และระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง (กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการบริหารบุคคลในสถานศึกษา. 2530 : 359)

2.3.2 การมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าพนักงานธุรการ กระบวนการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบไม่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน หรือมีปัญหาต้องตัดสินใจมากนัก เพราะจะต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย หรือข้อบังคับนั้น ๆ เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี ระเบียบงานสารบรรณ ระเบียบเกี่ยวกับเงินสวัสดิการ เป็นต้น และการไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด ถือว่าเป็นความผิดอาจได้รับการพิจารณาโทษสถานใดสถานหนึ่ง

2.3.3 กฎหมาย ระเบียบการปฏิบัติงานและนโยบายของราชการ มีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติมอยู่เป็นประจำ เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และประเพณีวัฒนธรรม เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโดยยึดกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายของราชการ ก็จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายของราชการที่เปลี่ยนแปลง เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเงินปัจจุบัน การรับจ่ายเงินให้ใช้เป็นเช็ค หรือใช้ระบบธนาคาร ซึ่งเดิมใช้เป็นเงินสด (รวมกฎหมายระเบียบการคลัง. 2529 : 163) เป็นต้น

บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีฐานะเป็นข้าราชการซึ่งมีระบบ ระเบียบแบบแผนที่ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นจึงต้องเชื่อฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎหมาย จึงกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพการทำงานมากหรือน้อยของบุคลากร จึงมิใช่ปัจจัยหรือตัวแปรสำคัญในการนี้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการทักษะด้านสิ่งกัก แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว โดยผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการมากกว่า และข้อที่ต้องการมากที่สุดได้แก่ การรู้จักแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และงานในหน้าที่ การเป็นผู้รู้ และผู้เชี่ยวชาญและผู้นำเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนและหน่วยงาน ส่วนข้อที่ต้องการน้อยที่สุดคือการพูดในที่ชุมชน ซึ่งมีข้อน่าสังเกตประการหนึ่งว่า เจ้าหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 แสดงออกถึงเป็นผู้มีความรับผิดชอบ และจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความปรารถนาให้หน่วยงานของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับความต้องการทักษะด้านสิ่งกัก ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน

3.1 ทักษะด้านสิ่งกัก สิ่งที่เป็นความต้องการอย่างมากของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ได้แก่ การให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหาร และการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อบทบาทหน้าที่ในการเป็นองค์กรกลางทางการศึกษา หรือผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดหรืออำเภอ เพราะปัญหาที่ประสบอยู่ในปัจจุบัน สาเหตุมาจากการไม่มีกฎหมายดังกล่าว จึงเป็นผลต่อเนื่องมาถึงบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่พยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งก็สามารถทำได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ในการออกกฎหมายเกี่ยวกับการบริหาร และจัดการศึกษาให้เป็นเอกภาพนั้นเป็นความพยายามที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต้องการเช่นกัน แต่ยัง ไม่สามารถดำเนินการได้ แต่ได้ดำเนินการในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การให้มีคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ในระดับต่าง ๆ มีหน้าที่ในการกำหนดแผนงาน การประสานงานเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ การออกระเบียบกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นความพยายามแก้ไขและพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการในระดับหนึ่งเช่นกัน

ดังนั้นบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจึงจะต้องปรับและพัฒนาตัวเอง ในภาวะการที่มีข้อจำกัดในเรื่องกฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและกลวิธีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแทน

นอกจากนี้ก็มีข้อเสียดังกล่าวในเรื่องของการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่หน่วยปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่มีอำนาจจะพิจารณาถึงความเหมาะสมความจำเป็น

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นข้อเสียดังกล่าวเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานคือ บุคลากรควรจะเป็นคนในท้องถิ่นนั้น ๆ เพราะจะได้เป็นสื่อในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สดส่วนของบุคลากรระหว่างเพศหญิงและเพศชายที่พอเหมาะ องค์ประกอบเหล่านี้ถึงแม้ไม่มีความจำเป็น แต่ก็มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.3 ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้ามาก วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือและวิธีการ แต่บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร รวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยต่าง ๆ ก็ไม่มีกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ในฐานะผู้นำทางด้านการศึกษา ดังนั้นการพัฒนาคนให้เป็นผู้มีความสามารถ ตลอดจนการมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน จะเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ได้

ข้อเสนอแนะ

1. บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอควรได้ตระหนักและปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากภาระหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานใด ๆ แล้วไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจะต้องมีการนำมาพิจารณาทบทวนไตร่ตรองถึงเหตุผล สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม แล้วทดลองใช้วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ซึ่งอาจสามารถค้นพบวิธีการ

ใหม่ ๆ ซึ่งอาจสามารถค้นพบวิธีการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ และการเป็นผู้มีความสามารถในทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการก็สามารถศึกษาหาความรู้และฝึกฝนตนเองและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ เพราะปัจจุบันมีสื่อและวิธีการศึกษาที่หลากหลายเช่นหนังสือประเภทต่าง ๆ รายการวิทยุ รายการโทรทัศน์ ฯลฯ ทั้งนี้จากสถานการณ์ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็อยู่ในปัจจุบันนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีคุณภาพและความสามารถดังกล่าว

2. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการเขต สถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษา และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการควรได้นำไปกำหนดเป็นนโยบายและวางแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้มีความรู้และทักษะที่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพต่อไป

3. การดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่าเป็นความจำเป็น และควรดำเนินการในหลาย ๆ วิธี เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ การสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ในการฝึกอบรมตามโครงการต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น โครงการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ โครงการอบรมนักวิชาการศึกษา การส่งเสริมให้บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น ก็จะสามารถพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้มีความรู้และทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพเช่นกัน

4. ควรดำเนินการจัดให้มีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและทันสมัย ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานศึกษาธิการอำเภอยังขาดเครื่องมือและอุปกรณ์เกือบทุกอย่าง การปฏิบัติงานของบุคลากรถึงแม้จะใช้ไม่มีความสามารถ ความพยายามใดก็ตาม แต่ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะมีข้อจำกัดในกรณีดังกล่าว

5. ควรจัดให้มีมาตรการแก้ไขปัญหาและพัฒนาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เนื่องจากสภาพการณ์ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในปัจจุบันไม่สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ในระยะเวลานี้ ทั้งเรื่องการมีกฎหมาย การพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงาน และเรื่องวัสดุอุปกรณ์ มาตรการในระยะสั้นจะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

และส่งเสริมเท่าที่โอกาสจะอำนวย และมาตรการระยะยาวจะเป็นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่
สมบูรณ์ต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. การศึกษาทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากรสำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษาอื่นหรือทั่วประเทศ เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ชัดเจนและครอบคลุมยิ่งขึ้น
ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการสามารถนำไปกำหนดนโยบายและวางแผน
พัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การศึกษารูปแบบหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอให้เป็นผู้มี
ทักษะด้านเล็งกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ว่าวิธีการใดจะเหมาะสม
และมีประสิทธิภาพ

ນວກອາດວຽນ

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีติติก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารการพิมพ์, 2529.
- ชันมัทธ ภูมิรัตน์. สภาพและความต้องการด้านระบบข้อมูลการศึกษาระดับจังหวัด. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2529. อัดสำเนา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เจริญผลการพิมพ์, 2530.
- ดลใจ ชูวิชัย. เปรียบเทียบพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อนและหลังเข้ารับการอบรมโครงการอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการของครูประจำการวิทยาลัยครูยะเชิงเตรา. ยะเชิงเตรา : วิทยาลัยครูยะเชิงเตรา, 2529. อัดสำเนา.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษายุคใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2529.
- ทวีบุรณ หอมเย็น. ความรู้พื้นฐานการเป็นผู้นำชุมชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ, 2529.
- บัญชากลาง, กรม. รวมกฎหมายและระเบียบการคลัง. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดฤทธิศรีการพิมพ์, 2529.
- บุญรอด ไก่แก้ว. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการอำเภอในเขตการศึกษา 11. ปรินญาณินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- ประชุม โนธิกุล. "ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร," วารสารมิตรครู. 32(9) : ปักษ์แรก 16-18; พฤษภาคม 2532.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2528.
- _____. การพัฒนาคณ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. คู่มือการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2533.

_____. แผนอัตรากำลัง 3 ปี (ปี 2533-2535) สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด/อำเภอ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.

_____. แนวทางพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2529.

_____. เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด/อำเภอ ปี 2533. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.

ผู้สนใจงานวิจัยทางการศึกษา, ชมรม. "การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ครั้งที่ 7 2534," เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ. ม.ป.ท., 28 ตุลาคม - 1 พฤศจิกายน 2534.

พัฒนาข้าราชการพลเรือน, สถาบัน. คุณภาพกำลังคน คุณผลสำเร็จของการพัฒนา. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์, 2529.

_____. สยามานุสสติ. กรุงเทพฯ : รายการวิทยุกระจายเสียง สถานีวิทยุกรมการรักษาดินแดน, 2533. ออกอากาศ.

ภิญโญ สาร. หลักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516.

ชงค์ วงษ์จันทร์. การอบรมกับบริหารการศึกษารุ่นที่หนึ่งของกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : 14 - 17 สิงหาคม 2533. อัดสำเนา.

ลิวัน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาพร, 2528.

วิลาศ สิงห์วิลัย. "การฝึกอบรมบุคลากรประจำการ," เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหมิตร, 2526.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สมยศ นาวิการ. การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2521.

- สุวิณ สุพรรณรัตน์. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.
- อุทัย บุญประเสริฐ. องค์การและปัญหาในองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531. อัดสำเนา.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1988.
- Blanchard, Kenneth H. Management of Organization Behavior. New Jersey : Prentice Hall Inc., 1960.
- Clark, Allen Romaine. "A teacher Evaluation of Selected Method of In-Service Education," Dissertation Abstracts. 6(31) : 2767-A; December, 1970.
- Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper and Row, 1970.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. New York : McGraw-Hill Book Co., 1976.
- Katz, Robert L. "Skill of an Effective Administrator?," Harvard Business Review. January - February, 1955.
- Koontz, Harold and Weihrich Heiez. Essential of Management. 5th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1990.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," in Journal of Educational and Psychological Measurement. p.608-609, 1970.
- Sloane, Etta K. "Principals and Inservice Training : Knowledge, Attitude, and Mainstreaming Practices," Dissertation Abstracts International. July, 1983.

ภาคผนวก

สำนักงานศึกษาธิการอำเภออัมพวา
จังหวัดสมุทรสงคราม

15 กรกฎาคม 2534

เรียน _____

ข้าพเจ้านายสมชัย ศิริธัญญารัตน์ ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
ขณะนี้กำลังทำการวิจัยเรื่อง "ทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ" เพื่อ
ทำวิทยานิพนธ์อันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องทราบข้อมูลตามแบบสอบถามที่ส่ง
มาพร้อมหนังสือนี้ จึงขอความกรุณาท่าน (ศึกษาธิการอำเภอ, ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ, เจ้าหน้าที่
การเงินและบัญชี, เจ้าหน้าที่งานธุรการ) ช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง แล้วส่งคืน
สำนักงานศึกษาธิการอำเภออัมพวาด้วย ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้ติดแสตมป์และจ่ายค่าซองถึงตัวข้าพเจ้าเอง
เรียบร้อยแล้ว และขอความกรุณาส่งคืนข้าพเจ้าภายในวันที่ 5 สิงหาคม 2534 ก็จะเป็นพระคุณยิ่ง
ขอขอบพระคุณในความกรุณา มา ณ โอกาสนี้

(นายสมชัย ศิริธัญญารัตน์)
ศึกษาธิการอำเภออัมพวา

แบบสอบถาม

ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากรสำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งประกอบด้วยศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ เจ้าหน้าที่การเงิน
และบัญชี และเจ้าพนักงานธุรการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลและสภาพภาพส่วนตัว โดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ แบ่งออก
เป็น 3 ด้านคือ

1. ทักษะด้านความรู้ ความสามารถ หรือสิ่งกับ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ

ทั้งนี้ให้ท่านได้พิจารณาว่าท่านต้องการมีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับทักษะ การปฏิบัติงาน
ดังกล่าวแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่กำหนดให้ ถ้าท่าน
พิจารณาเห็นว่า

มีความต้องการมากที่สุด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด

มีความต้องการมาก ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมาก

มีความต้องการปานกลาง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องปานกลาง

มีความต้องการน้อย ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องน้อย

มีความต้องการน้อยที่สุด ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามให้แสดงความคิดเห็นว่าท่านมีความต้องการ มีความรู้ ความเข้าใจ หรือ
ความสามารถอื่นใด เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลดี เป็นการเพิ่มเติมนอกเหนือจาก
ที่ได้เสนอไว้

ตอนที่ 1

ข้อมูลสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่เป็นความจริง

1. ตำแหน่งหน้าที่ของท่าน
 - [] ศึกษาธิการอำเภอ
 - [] ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ
 - [] เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
 - [] เจ้าพนักงานธุรการ
2. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน
 - [] น้อยกว่า 10 ปี
 - [] ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบสอบถามความต้องการมีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหลังข้อความแต่ละข้อ ซึ่งท่านต้องการมีความรู้ ความสามารถ ใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของท่าน

ข้อ	ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	1. <u>ทักษะด้านเชิงกาย</u> (ความรู้ความสามารถ) การวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการปฏิบัติงาน					
2	การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการวางแผนปฏิบัติงาน					
3	การวิเคราะห์งาน/โครงการของชุมชน หรือหน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
4	การจัดทำแผนงาน/โครงการปฏิบัติงาน					
5	การพิจารณาวินิจฉัยตัดสินใจการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน					
6	การรู้จักแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และงานในหน้าที่					

ข้อ	ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่แต่ละสถานเหตุการณ์เศรษฐกิจสังคม การเมือง และสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม					
8	การรู้จักใช้ทีมงานในการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจ					
9	การเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เฝ้าเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนและหน่วยงาน					
10	การนำความคิด คำแนะนำของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์					
11	การจัดระบบและโครงสร้างของงานให้มีประสิทธิภาพ					
12	การพูดในที่ชุมชน					
13	การรู้จักใช้และหาทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน					
14	การประเวศผลงานตามหลักวิชาการ					
15	การรู้จักวางตนและปฏิบัติตนอย่างมีคุณค่า และเป็นแบบอย่างที่ดี					

ข้อ	ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	ระดับความต้องการ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2. <u>ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์</u>					
1	ใช้เครื่องมือและวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์					
2	การสื่อความเข้าใจกับบุคลากรในสำนักงาน					
3	การสื่อความเข้าใจกับบุคคลทั่วไป					
4	การประชาสัมพันธ์งานของสำนักงาน					
5	การสร้างความสามัคคีและบรรยากาศความเอื้อเฟื้อ ในสำนักงาน					
6	การใช้หลักธรรมของศาสนาในการอยู่ร่วมกัน					
7	การประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น					
8	การใช้วิธีการ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นคล้อยตาม					
9	การเข้าหาหรือทำความรู้จักกับบุคคล และส่งเสริม สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
10	การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์					
11	การกระตุ้นใจให้เพื่อนร่วมงานร่วมมือในการปฏิบัติ งาน และกล้าแสดงออก					
12	การแสวงหาความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน และบุคคล ภายนอก					
13	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้นำท้องถิ่นและประชาชน					

ข้อ	ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	ระดับความต้องการ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
14	การใช้กลวิธีในการประนีประนอมเพื่อประสานผล ประโยชน์และจัดความขัดแย้ง					
15	การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และการกระทำเพื่อ อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุขและมั่นคง					

ข้อ	ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	ระดับความต้องการ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
3. <u>ทักษะด้านเทคนิควิธีการ</u>						
1	เทคนิคการใช้กฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติงานตามหน้าที่					
2	เทคนิคการเลือกใช้วิธีการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ					
3	เทคนิคในการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน					
4	เทคนิคในการปฏิบัติงานร่วมกับภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน					
5	เทคนิคในการดำรงชีวิตให้เป็นสุขในสังคม					
6	เทคนิคในการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาตนเอง					
7	เทคนิคในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ					
8	เทคนิคในการประชาสัมพันธ์และการพูดในชุมชน					
9	เทคนิคในการใช้และแสวงหาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน					
10	เทคนิคในการสร้างและเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอุปสรรคปัญหา ให้กลายเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน					
11	เทคนิคในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม					

ข้อ	ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	ระดับความต้องการ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
12	เทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ชุมชน และ หน่วยงาน					
13	เทคนิคในการวิเคราะห์งาน วิเคราะห์คน					
14	เทคนิคในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน					
15	เทคนิคในการประเมินผล					

ตอนที่ 3

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน

ศึกษาธิการอำเภอในแต่ละด้านอย่างไร ดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถหรือสิ่งกับ _____

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ _____

3. ด้านเทคนิควิธีการ _____

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ _____

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม