

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ทฤษฎีและแนวความคิดด้านการจัดการสำนักงาน
  - 1.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
  - 1.2 ทฤษฎีระบบราชการ
  - 1.3 แนวความคิดด้านทฤษฎีการบริหาร
  - 1.4 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์
  - 1.5 แนวความคิดด้านบริหารศาสตร์
  - 1.6 แนวความคิดด้านการจัดการเชิงสถานการณ์
2. กระบวนการบริหารจัดการ
  - 2.1 การวางแผน
  - 2.2 การจัดองค์การ
  - 2.3 การจัดคนเข้าทำงาน
  - 2.4 การจัดงบประมาณ
  - 2.5 การชี้แนะ
  - 2.6 การควบคุม
3. การกิจการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
  - 3.1 กลุ่มอำนวยการ
  - 3.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล
  - 3.3 กลุ่มนโยบายและแผน
  - 3.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
  - 3.5 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล
  - 3.6 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
4. สภาพปัจจุบันและปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

### 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1. ทฤษฎีและแนวความคิดด้านการจัดการสำนักงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการสำหรับงานทั่ว ๆ ไป ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการจัดการสำนักงานได้ มีวิวัฒนาการดังนี้

### 1.1 ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory)

ผู้นำแนวคิดนี้คือ เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor. 1858-1915) เป็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยเหตุและผลตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อเพิ่มผลผลิตของแรงงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการ Taylor ได้ดำเนินการ โดย

#### 1.1.1 วิเคราะห์และวางแผนกระบวนการทำงาน

1.1.2 ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานและพัฒนาการใช้เครื่องมือให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 1.1.3 ใช้วิธีการวิจัยค้นคว้าวิธีทำงานให้ได้ผลดีที่สุดแบบวิทยาศาสตร์

#### 1.1.4 การคัดเลือกฝึกฝนอบรมและนิเทศการทำงานของคน โดยวิธี

ทางวิทยาศาสตร์ คนงานควรได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับตัวเขาให้มากที่สุด และควรมีการวางแผนมาตรฐานของเครื่องมือกับงานเฉพาะแต่ละอย่าง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525 : 7)

ในยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ นอกจาก Taylor และ Frank and Lillian Gilbreth สามีและภรรยาผู้นี้ได้คิดค้นเครื่องมือและใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น มีการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือต่าง ๆ การกำหนดการปฏิบัติงาน การใช้แผนผัง แสดงกระบวนการไหลของงานรวมทั้งการศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน และ William II. Lefing well บุคคลนี้เปรียบเสมือนบิดาแห่งการจัดการสำนักงาน เพราะเป็นคนแรกที่นำการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ไปใช้กับงานสำนักงาน โดยเขียนตำราที่มีชื่อว่าการจัดการสำนักงานตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific office Management) ซึ่งได้พิมพ์ขึ้นในปี ค.ศ. 1917 อธิบายหลักการทำงาน 5 ประการที่จะทำงานให้สำนักงานเกิดประสิทธิผลมีดังนี้

1) การวางแผน (Plan) เป็นการจัดเตรียมงานไว้ล่วงหน้า ข้อมูลที่ต้องจัดเตรียม ต้องเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามต่อไปนี้

- ก. งานอะไรบ้างที่จะต้องทำ
- ข. จะทำงานอย่างไร
- ค. จะทำงานเมื่อไร
- ง. จะทำงานที่ไหน
- จ. จะทำงานรวดเร็วได้อย่างไร

2) การกำหนดหมายกำหนดการ หรือตารางการปฏิบัติงาน (Schedule) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน ผู้จัดการต้องประสานความพยายามของบุคลากรทุกคน เครื่องจักรและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อกำหนดตารางการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ตารางการปฏิบัติงานควรมีลักษณะดังนี้

- ก. เหมาะสมและรัดกุม
- ข. สอดคล้องกับตารางการปฏิบัติงาน อื่น ๆ ขององค์การ
- ค. ก่อนข้างลำบากที่จะทำให้ประสบความสำเร็จกล่าวคือต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมากจึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ
- ง. กำหนดการควรจะรักษาความแน่นอนตายตัวเอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางเร่งรัดให้ปฏิบัติตามเวลาที่ระบุไว้

3) การปฏิบัติงานหรือการบริหารงาน (Execute) ต้องยึดหลักต่อไปนี้

- ก. ต้องมีความชำนาญ
- ข. ความถูกต้อง
- ค. ความรวดเร็ว
- ง. ไม่มีการหยุดชะงักโดยไม่จำเป็น
- จ. ไม่ใช้ความพยายามมากเกินไป

4) การวัดผลงาน (Measure) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน จำเป็นต้องมีการวัดผลด้านต่าง ๆ ด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้

- ก. วัดผลด้านปริมาณ
- ข. วัดผลด้านคุณภาพ
- ค. มีการบันทึกผลการปฏิบัติงาน

5) การให้รางวัล (Reward) เมื่องานบรรลุผลสำเร็จควรจะให้รางวัลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ก. การเลื่อนตำแหน่ง
- ข. ตอบแทนในรูปใดรูปหนึ่ง และมีสวัสดิการต่าง ๆ ให้
- ค. จัดสภาพการทำงานที่เหมาะสม

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. ม.ป.ป. : 16-17)

**1.2. ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Theory)** ผู้นำแนวคิดนี้มาใช้ คือ Max Weber (ค.ศ. 1804-1920) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน เป็นบุคคลหนึ่งที่ยึดมั่นส่งเสริมหลักสำนักงาน วิธีจัดระบบองค์กร หรือสำนักงานเป็นการจัดรูปแบบรูปนัย มีลักษณะพิเศษ ผิดจากการจัดระเบียบขององค์กรแบบเก่า 5 ประการ คือ

1.2.1 การพบงาน มีการแยกงานใหญ่ให้ย่อยเล็กจนถึงขนาดคนธรรมดาสามัญที่ไม่มีความรู้ ความชำนาญมาก่อน ก็สามารถทำได้คล่องแคล่วเป็นผลดีภายในเวลาอันรวดเร็ว เรียกว่า ก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะสามารถเปลี่ยนคนงานให้ทำแทนกันได้ โดยไม่ต้องกำหนดให้ใครอยู่ประจำงานใดงานหนึ่งและไม่ต้องพึ่งใครคนใดคนหนึ่ง แต่อย่างเดียว ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและการบริหารงานขององค์กร

1.2.2 การรวมอำนาจ การแบ่งงานเป็นปัญหาใหญ่ของการประสานงานระบบราชการ ได้แก้ปัญหาโดยการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมีการบังคับบัญชาชัดเจนตามลำดับในองค์กร

1.2.3 การบริหารงานบุคคลโดยให้หลักการแทนอารมณ์ มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลให้เหมาะกับงาน ว่างล่วงหน้า และมีวิธีการคัดเลือกเพื่อบรรจุคนเข้าทำงานอย่างดีที่สุด ซึ่งดั้งเดิมมีการเลือกจากวงศาคณาญาติหรือพวกพ้องเท่านั้น หลักการคัดเลือกของระบบราชการควรเน้นการศึกษา การฝึกฝนและมีมือความชำนาญที่จะทำงานในองค์กรได้ผลดี ไม่คำนึงถึงเพศ เชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ศาสนา หรือชนชั้น

1.2.4 กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผน ระบบราชการมีนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนกำหนดไว้แน่นอนชัดเจน และไม่เห็นแก่ผู้หนึ่งผู้ใด โดยเฉพาะเป็นหลักที่คนทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถรู้ และต้องปฏิบัติตามอย่างเสมอเหมือนทั่วไปได้

1.2.5 หลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร องค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะต้องมีการติดต่อสั่งการ และกำหนดข้อพึงปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ เพื่อเป็นหลักฐานในการอ้างอิงและพิจารณาอย่างรอบคอบ

ข้อเสียของระบบราชการ คือ ทำให้งานล่าช้า ขาดความคล่องตัวและขาดความคิดริเริ่มในการทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. ม.ป.ป. : 17)

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงาน สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานหมายถึงการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของคน ซึ่งประกอบด้วย การอำนวยความสะดวก การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการควบคุม เพื่อให้หน่วยงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

### 1.3 แนวความคิดด้านทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory)

ในปี ค.ศ. 1949 Henri Fayol เป็นบุคคลหนึ่งที่กำหนดองค์ประกอบของการจัดการในลักษณะกระบวนการว่าประกอบด้วย

- 1.3.1 การวางแผน (Planning)
- 1.3.2 การจัดองค์การ (Organizing)
- 1.3.3 การสั่งการ (Commanding)
- 1.3.4 การประสานงาน (Coordinating)
- 1.3.5 การควบคุม (Controlling)

และได้กำหนดหลักการจัดการ (Management Principle) ว่าประกอบด้วย

14 ประการ คือ

- 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of labor)
- 2) การมอบอำนาจหน้าที่ (Authority)
- 3) การกำหนดระเบียบวินัย (Discipline)
- 4) การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวหรือการมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)
- 5) การกำหนดสายการบังคับบัญชา (Unity of Direction)
- 6) การถือผลประโยชน์ส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual to General Interest)
- 7) การให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม (Renumeration)

- 8) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization)
- 9) การมีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม (Scalar chain หรือ line of authority)
- 10) ความมีระเบียบเรียบร้อย (Order)
- 11) มีความเสมอภาค (Equity)
- 12) ให้มีความมั่นคงในการว่าจ้างทำงาน (Stability of Tenure of personnel)
- 13) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ในการทำงาน
- 14) ให้มีความสามัคคี (Esprit de corps)

นอกจากนี้ Fayol ยังเชื่อว่ากิจกรรมภายในองค์กรควรแบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม  
คือ

- 1) ด้านเทคนิค (Technical) หรือการคิด
- 2) ด้านการค้า (Commercial) ซึ่งประกอบด้วย การซื้อ การขาย และ  
การแลกเปลี่ยน
- 3) ด้านการเงิน (Financial)
- 4) ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security)
- 5) ด้านการบัญชี (Accounting)
- 6) ด้านการบริหาร (Managerial) ซึ่งประกอบด้วย
  - ก. การวางแผน (Planning)
  - ข. การจัดองค์กร (Organizing)
  - ค. การสั่งการ (Command)
  - ง. การประสานงาน (Coordinating)
  - จ. การควบคุม (Controlling)

**1.4 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Theory) ในปี ค.ศ. 1920 และ ค.ศ. 1930** ได้มีการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์โดยกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษากลุ่มแรงงานหญิงที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric Company ในเมืองชิคาโก รัฐอิลลินอยส์ หัวหน้ากลุ่มวิจัย ชื่อ Elton Mayo โดยศึกษาถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในโรงงาน เช่น แสงสว่าง เสียง และการหยุดพักจากการทดลอง พบสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น คือ

จากการลดแสงสว่างในห้องทำงาน ซึ่งแทนที่จะทำให้ผลผลิตต่ำลง แต่กลับทำให้ผลผลิตสูงขึ้น และจากการตรวจสอบพบว่า นอกจากสภาพแวดล้อมด้านร่างกายแล้ว ยังมีปัจจัยด้านจิตวิทยา และด้านสังคมของบุคคลที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการผลิต โดยเขาได้ทดลอง นำปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา เช่น การให้รางวัล การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ความสนใจเป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นการเพิ่มปัจจัยด้านสนับสนุนมนุษย์สัมพันธ์ เข้าไปแล้ว ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

1.4.1 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน (Interpersonal Relation) ในฐานะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างให้เกิดความสามัคคี และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างบุคลากรด้วยกัน

1.4.2 ให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสนองตอบซึ่งกันและกัน (Interaction Communication)

1.5 แนวความคิดด้านบริหารศาสตร์ (The Management Science) หรือ แนวความคิดแบบใหม่ (Modern Approach) เป็นแนวคิดด้านการบริหาร โดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์หรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัย การปฏิบัติงาน (Operation Research) และการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Research) เนื่องจากปัญหาในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่คาดคะเนได้ยาก จึงจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยความรู้ด้านคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วย

1.6 แนวความคิดด้านการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency) แนวความคิดนี้เชื่อว่า ไม่มีวิธีการจัดแบบใดที่สามารถใช้ได้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ดังนั้นสถานการณ์จึงมีสิทธิพลดองค์การทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ เหตุนี้เอง จึงเชื่อว่า การจัดการแบบใดก็ตามจะไม่มีวิธีการที่ดีที่สุด เพียงวิธีเดียวแต่มีวิธีที่ดีกว่าเสมอ ดังนั้น การทำงานจึงขึ้นอยู่กับศิลปะ (Arts) ของการเลือก แนวความคิดด้านการจัดการมาใช้ให้เหมาะกับงาน บุคคล และสิ่งแวดล้อม

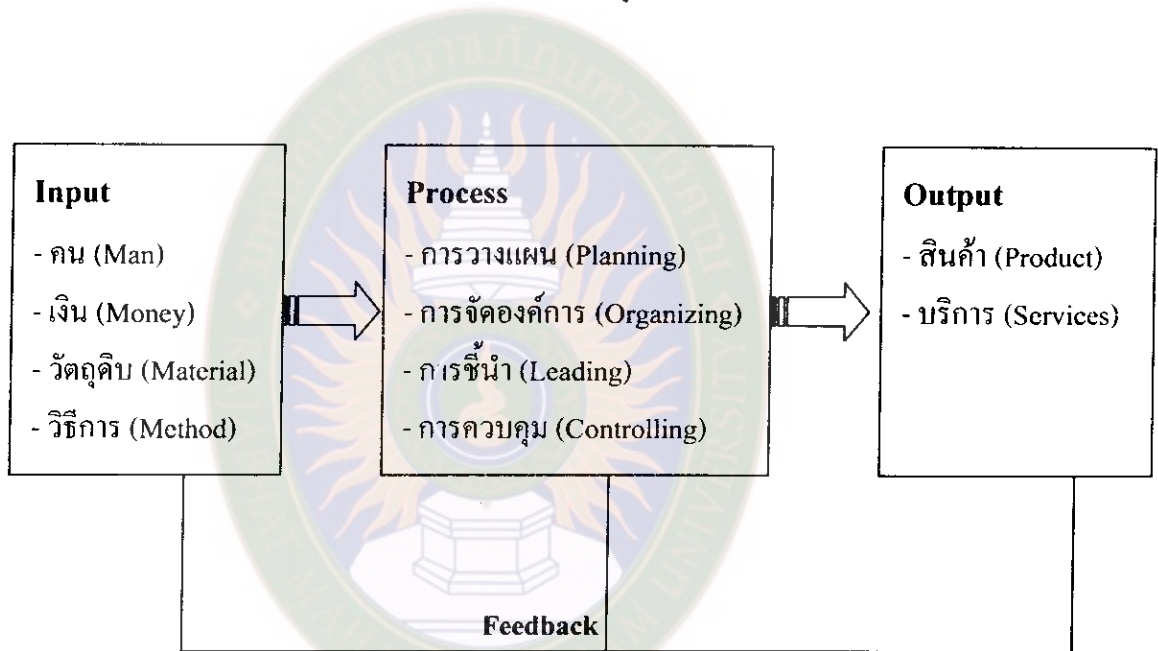
สรุปได้ว่า แนวคิดด้านการบริหารศาสตร์และแนวคิดด้านการจัดการเชิงสถานการณ์ หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาช่วยตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยการเลือกความคิดด้านการจัดการมาใช้ให้เหมาะสมกับงานบุคคลและสถานการณ์นั้นๆ

## 2. กระบวนการบริหารจัดการ

ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารไว้ดังต่อไปนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 10) การจัดการมีความเป็นสากล (Universal)

ที่ประยุกต์ให้การดำเนินงานในทุกองค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์การที่ผู้บริหารจะต้องบริหารงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตามขั้นตอนการปฏิบัติ หรือที่เรียกว่ากระบวนการทางการจัดการ (Management Process) ซึ่งมีรายละเอียดดังแผนภาพภูมิที่ 1



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 แผนภูมิที่ 1 รายละเอียดของกระบวนการจัดการ  
 ที่มา : ตุลาคมพฤษภาคม. 2545 : 39.



## 2.1 การวางแผน (Planning)

Dubrin และ Ireland (อ้างถึงใน คู่มือ มหาลพสุชานนท์, 2545 : 97) ให้ความหมาย การวางแผนว่า คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต การใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสรุปประเภทของแผนไว้ 3 ประเภท ดังนี้

2.1.1 แผนระยะสั้นและแผนระยะยาว (Short-range and long-range plan) เป็นการแบ่งประเภทของแผนโดยพิจารณาถึงระยะเวลาของการใช้แผนเป็นหลัก ได้แก่ แผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี แผนระยะปานกลางระยะ 1-5 ปี และแผนระยะยาว ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

2.1.2 แผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการ (Strategic plan, Tactical plan and operation plan) แผนกลยุทธ์จะเป็นแผนระยะยาว เป็นแผนที่รวบรวมเอาทิศทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่กำหนดว่าอะไรที่ควรปฏิบัติ กล่าวอีกนัยหนึ่งแผนปฏิบัติการจะอยู่ในขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าแผนกลยุทธ์ และแผนยุทธวิธีเป็นแผนในรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับธุรกิจ

2.1.3 แผนประจำหรือแผนถาวรและแผนใช้ครั้งเดียว (Standing plans and single-use plans) เป็นแผนที่มีลักษณะถูกนำมาใช้ประจำหรือนำมาปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเนื้อหาทำใด

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของแผนระดับต่าง ๆ

แผนกลยุทธ์ (Strategic plans)	แผนยุทธวิธี (Tactical plans)	แผนปฏิบัติการ (Operational plans)
1. ระยะเวลาของแผนเป็นแผนระยะยาว	1. ระยะเวลาของแผนเป็นแผนระยะปานกลาง	1. ระยะเวลาของแผนเป็นแผนระยะสั้น
2. ขอบเขตและความรับผิดชอบของแผนกว้างกว่า	2. ขอบเขตและความรับผิดชอบของแผนแคบกว่า	2. ขอบเขตและความรับผิดชอบของแผนเฉพาะเจาะจงมากกว่า
3. วัตถุประสงค์ของแผนเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและยุทธวิธี	3. วัตถุประสงค์ของแผนเป็นเรื่องการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3. วัตถุประสงค์ของแผนเป็นเรื่องของการวางแผนในการปฏิบัติงานรายวัน

องค์กร โดยส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ล้วนแต่ประสบปัญหาทั้งที่เกิดจากภายในและสถานะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวหรือแก้ไขปัญหานั้นให้ลุ่่วงได้ ส่วนใหญ่เนื่องจากวางแผน ไม่เป็นหรือประสบปัญหาอุปสรรคในการวางแผนดังนี้

1. ขาดความรู้ทางวิชาการในการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะใช้ประกอบในการวางแผน
3. การวางแผนด้วยความเคยชิน โดยไม่ได้ใช้หลักวิชา
4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอนและการวางแผนไม่สอดคล้องกัน
5. นำประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้องกับแผน
6. สถานะแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี กลุ่มชนในสังคม
7. ขาดปัจจัยในการดำเนินการตามแผน

สอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2545 : 66-67) กล่าวถึงองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญและให้ความสนใจในการวางแผนเนื่องจากเหตุผล ดังนี้

1. การวางแผนช่วยในการกำหนดทิศทางขององค์กร
2. การวางแผนช่วยลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
3. การวางแผนช่วยให้ลดความสูญเสียและความซ้ำซ้อน
4. การวางแผนช่วยในการกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินควบคุม

นอกจากนั้น อุทิศ ขาวเขียว (2546 : 1-2) กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐานของการวางแผนในการบริหารภาครัฐของไทยในปัจจุบันเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับแนวคิดการบริหารที่เน้นวิธีการบรรลุผลสำเร็จจากการบริหาร (เชิงกลยุทธ์) ภายใต้ความเชื่อและหลักการที่ว่าความสำเร็จขององค์กรใด ๆ นั้นจะต้องอาศัยความพร้อมขององค์กรในด้านการเตรียมการบริหารจัดการที่ดี และความพร้อมในสมรรถนะขององค์กรที่เข้มแข็ง “แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)” เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กร ที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อม ให้ “รู้เขารู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม และมีการจัดลำดับความสำคัญกลยุทธ์กลวิธี เพื่อการจตุสรทรัพยากรการบริหาร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม SWOT ดังแผนภูมิที่ 2

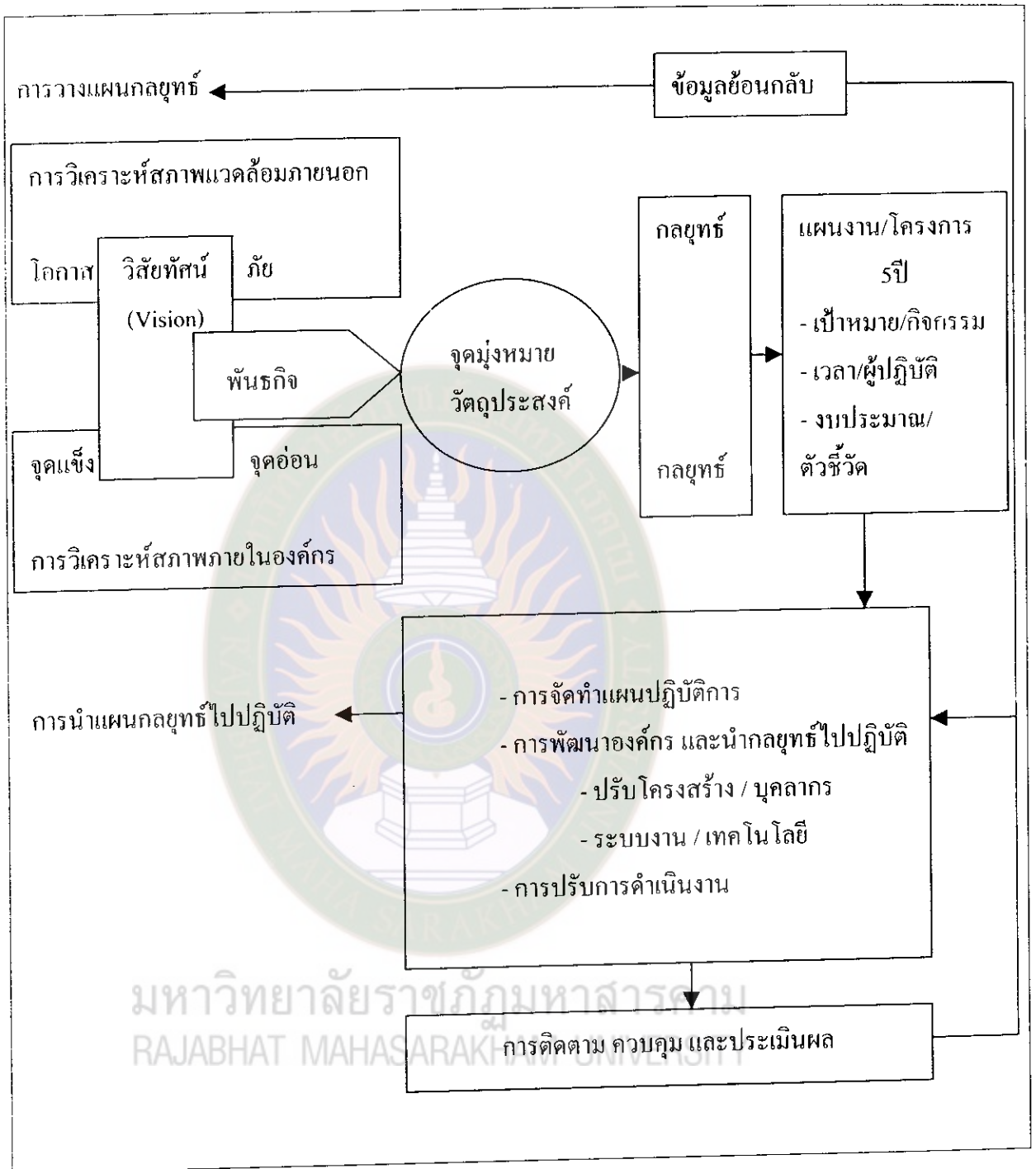
<p><b>W+O = Off-set approach</b></p> <p>กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร</p>	<p><b>S+O = Matching approach</b></p> <p>กลยุทธ์ “ผนึกกำลัง” ที่เน้นการใช้จุดแข็งเพื่อเปิดโอกาสใหม่การแข่งขันขององค์กร</p>
<p><b>W+T = Mitigation approach</b></p> <p>กลยุทธ์ “บรรเทา” หาทางผ่านพ้นจุดอ่อนและเลี่ยงภาวะคุกคามที่บดบังวัตถุประสงค์</p>	<p><b>S+T = Covering approach</b></p> <p>กลยุทธ์ “คุ้มกัน” อาศัยจุดแข็งด้านการตรงภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุประสงค์</p>

## แผนภูมิที่ 2 ความสัมพันธ์ผัง SWOT และกลยุทธ์ทางเลือก

ที่มา : อุทิศ ขาวเขียว “การวางแผนกลยุทธ์”. 2546 : 89

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2544 : 1-20) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์กันและปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิดที่ว่าลักษณะองค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นประโยชน์และสนับสนุนต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
- ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร
- ส่วนที่ 3 การสรุปโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งจุดอ่อน
- ส่วนที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์
- ส่วนที่ 5 การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์



แผนภูมิที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์  
 ที่มา : ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา “การบริหารเชิงกลยุทธ์”  
 (อ้างอิงมาจากชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ. 2544 : 1-19)

Charles W.L. Hill and Gareth R.jones (2004 : 8) อธิบายว่าการวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินการใน 5 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและภัยคุกคาม
2. วิเคราะห์สภาพการทำงานภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดอ่อน-จุดแข็ง
3. กำหนดกลยุทธ์ภายใต้จุดแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนเพื่อก้าวไปสู่โอกาสและหาทางป้องกันภัยคุกคาม
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยมีการติดตามผลการดำเนินการเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปการปรับปรุงเสมอ

## 2.2 การจัดองค์กร (Organizing)

สุกัญญา เออมิธรรม (2546 : 1) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า เป็นหน่วยทางสังคมที่มีกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่มีโครงสร้างที่จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับให้บุคคลเหล่านี้มาร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ มีการจัดระบบทำงานที่ดี เพื่อสามารถดำเนินการไปได้ ตามระยะเวลาที่กำหนดและประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

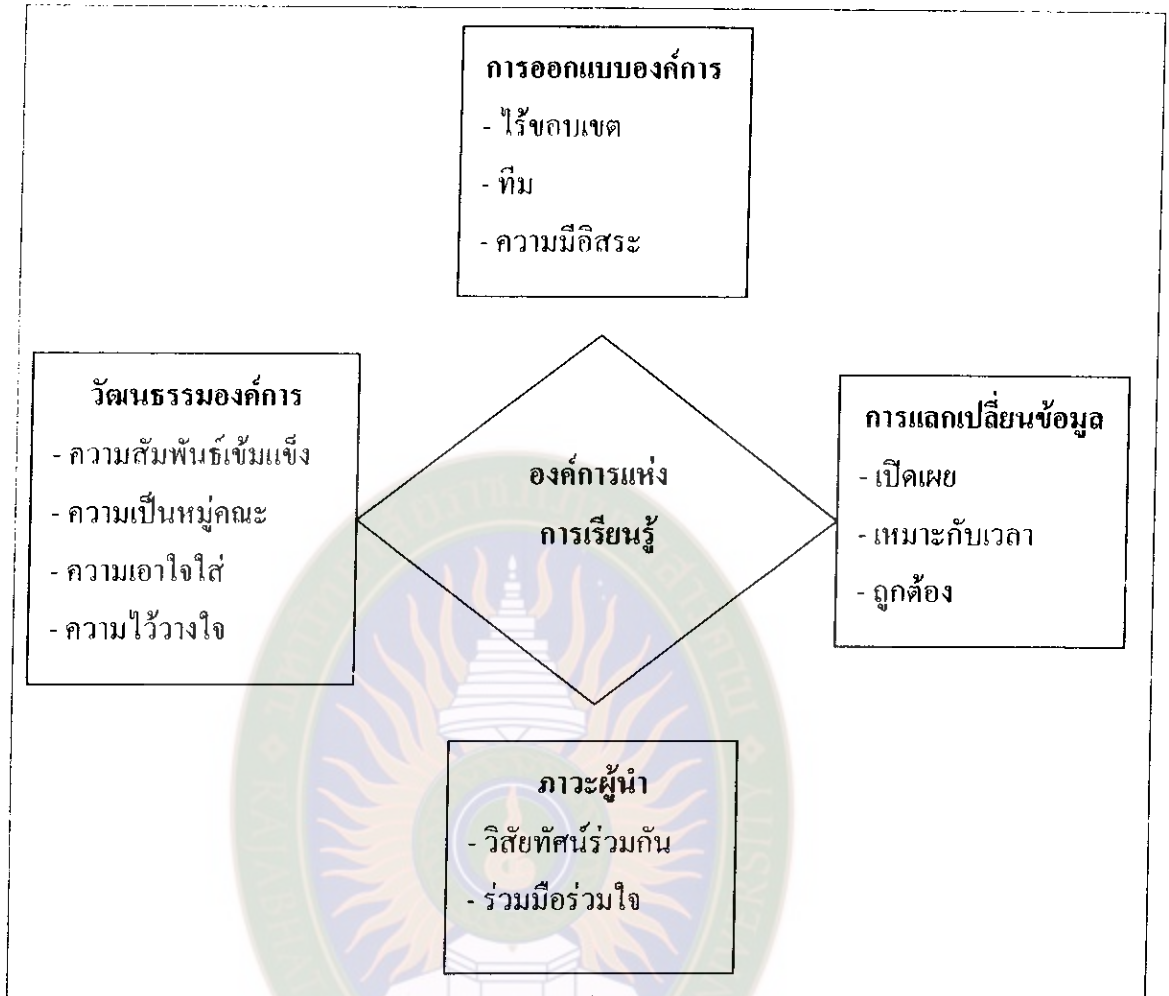
มัลลิกา ดันสอน (2545 : 114) องค์กร หมายถึง ระบบสังคมที่จัดตั้งขึ้นจากการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และมีขอบเขตที่แยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อม โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน สามารถแบ่งองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. องค์กรแบบเป็นเป็นทางการ (Formal Organization) หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นอย่างมีแบบแผนและขอบเขตที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างขององค์กรตามหน้าที่หรือบทบาทในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปแผนภูมิโครงสร้างองค์กร โดยมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนมีการกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีขอบเขตและจำนวนสมาชิกที่แน่นอน และมีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ

2. องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล เพื่อทำกิจกรรมหรือมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทั้งภายในระบบและต่อสภาพแวดล้อมโดยปราศจากจุดประสงค์ที่เป็นทางการ โดยปกติองค์กรแบบไม่เป็นทางการมักเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ส่วนตัวของสมาชิก

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2544 : 55) การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการเพื่อการสร้างกรอบเพื่อการพัฒนาและการมอบหมายงาน ให้ได้ทรัพยากร และจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนประสานกิจกรรมในงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดองค์กรจึงเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามแผนงานที่ได้วางไว้ การจัดองค์กรที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นถึงการไหลของงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน จัดวางช่องทางเพื่อการสื่อสารและการตัดสินใจ ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน และขจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่การงาน ช่วยให้การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีความสำคัญกับเป้าหมาย ช่วยให้ความพยายามมีจุดมุ่งหมายชัดเจน และเป็นกรอบที่ช่วยเชื่อมโยงการวางแผนกับการควบคุมไปสู่ความสำเร็จ

Robbins และ Coulter (อ้างถึงอิงมาจาก เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2544 : 65) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่พัฒนาความสามารถเพื่อการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพราะสมาชิกทุกคนใช้บทบาทเต็มที่ในการระบุปัญหาและแก้ไขปัญหาในการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้พนักงานแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่กันอย่างต่อเนื่อง และใช้ความรู้นั้นในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ การออกแบบขององค์กร (Organization design) การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing) ภาวะผู้นำ (Leadership) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

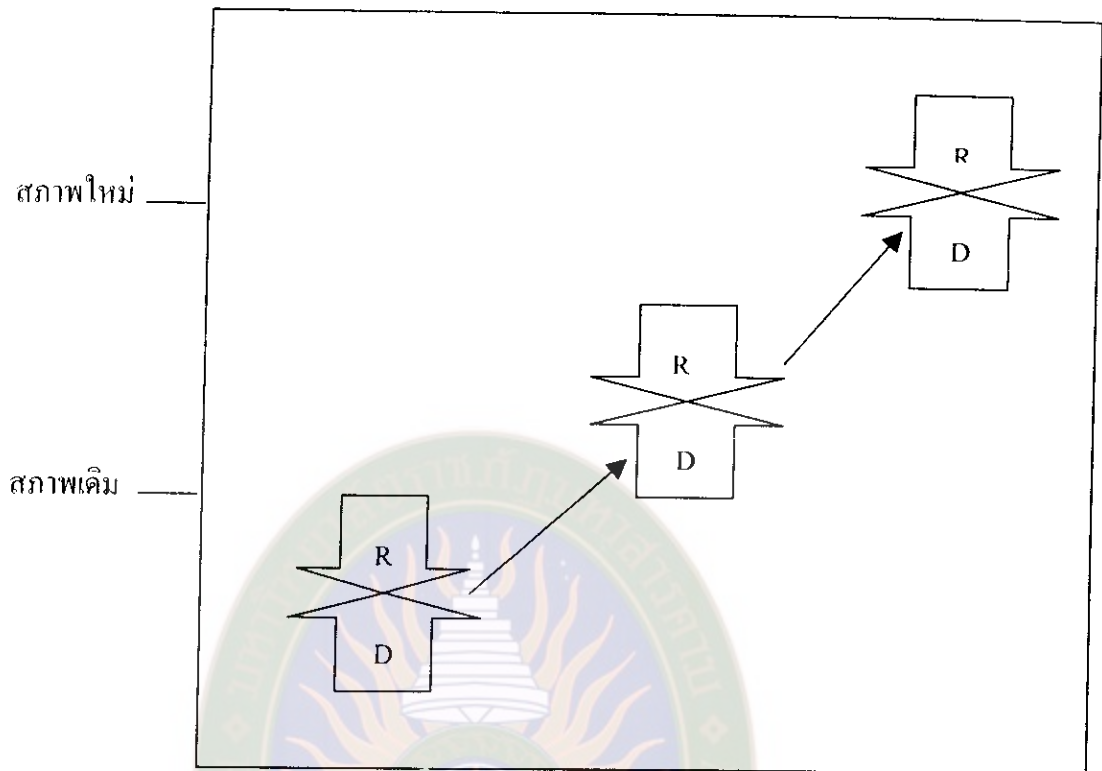


#### แผนภูมิที่ 4 แสดงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง “การจัดการและการพัฒนาองค์กร”. 2544 : 66

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นพ ศรีบุญนาค (2546 : 225) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถกระทำได้ในด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการ และในด้านพฤติกรรมองค์กร การปรับปรุงโครงสร้าง การรื้อปรับระบบองค์กรที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลและกลุ่มในองค์กร ก็อาจนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ อย่างไรก็ตามการใช้เทคนิค หรือเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คงต้องขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาขององค์กรด้วยว่าเป็นไปในด้านใดและควรใช้เครื่องมือหรือเทคนิคอะไรเข้ามาดำเนินการ ตัวแบบวิเคราะห์สนามพลังของเลอวิน (Lewin's Force Field Analysis Model) ซึ่ง Kurt Lewin (1951) ได้พัฒนาตัวแบบขึ้นมาเพื่ออธิบายและสร้างความเข้าใจว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงทำงานได้อย่างไร



ก่อนการเปลี่ยนแปลง → หลักการเปลี่ยนแปลง

หมายเหตุ D = พลังผลักดันให้เปลี่ยนแปลง  
 R = พลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

**แผนภูมิที่ 5** ตัวแบบการวิเคราะห์สนามพลัง

ที่มา : นพ ศรีบุญนาค “ศาสตร์การจัดการ”. 2546 : 226  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากแผนภูมิที่ 5 จะเห็นว่าก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงพลังผลักดันเท่ากับพลังต่อต้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของตัวแบบที่ว่า ในสภาพเดิมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะมีคุณภาพระหว่างพลังทั้งสอง หากเราต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องเพิ่มพลังผลักดันให้มากกว่าพลังต่อต้าน หลังการเปลี่ยนแปลงแล้วพลังผลักดันก็จะเท่ากับพลังต่อต้าน ซึ่งเป็นสภาพใหม่ที่เราต้องการ พลังที่มาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายอย่างได้แก่ กลัวเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ กลัวว่าค่าใช้จ่ายจะมาก กลัวเสียหน้า เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องเพิ่มพลังผลักดันและลดพลังต่อต้านด้วยวิธีการต่างๆ ความสำเร็จ



ให้มากกว่าพลังต่อต้าน หลังการเปลี่ยนแปลงแล้วพลังผลักดันก็จะเท่ากับพลังต่อต้าน ซึ่งเป็นสภาพใหม่ที่เราต้องการ พลังที่มาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีหลายอย่างได้แก่ กลัวเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ กลัวว่าค่าใช้จ่ายจะมาก กลัวเสียหน้า เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องเพิ่มพลังผลักดันและลดพลังต่อต้านด้วยวิธีการต่าง ๆ ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยกระบวนการที่มีประสิทธิผล เข้ามาดำเนินการ เลอวินได้เสนอว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การควรมีกระบวนการหรือขั้นตอน 3 ขั้นตอน (Comings และ Worley, 1997 ; Schermerhon, Jr และ Osbm, 1994 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง, 2544 : 139-140) ดังนี้

1. ขั้นการหลอมละลาย (Unfreezing) ขั้นตอนนี้ปกติแล้วก็คือการลดแรงผลักดันที่รักษาพฤติกรรมองค์การในระดับปัจจุบัน สร้างการจูงใจและความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยแยกหรือลดการพึ่งเน้นออกไป ลดความกังวลใจ ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย หรืออาจกล่าวได้ว่า ในขั้นตอนนี้เป็นการทำให้คนและสิ่งต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง
2. ขั้นการเปลี่ยนแปลงสู่พฤติกรรมใหม่ (Moving or Changing) เป็นขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ หน่วยงาน หรือบุคคล ไปสู่พฤติกรรมใหม่ได้แก่ การสร้างพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน
3. ขั้นที่สุดท้าย การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) ในขั้นสุดท้ายนี้มุ่งทำให้พฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วมั่นคง การจะทำให้สถานะใหม่มั่นคงได้ต้องอาศัยกลไกสนับสนุนที่เป็นแรงเสริมสถานะใหม่ได้แก่ วัฒนธรรม บรรทัดฐาน และโครงสร้างองค์การ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดซึ่งอาจอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหนึ่ง ไปสู่ขั้นตอนหนึ่ง อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ ซึ่งในเรื่องความขัดแย้ง (Conflict) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและมีแนวคิดในการจัดการความขัดแย้งดังนี้

สุกัญญา เอมอัมธรรม (2544 : 38) ความขัดแย้ง หมายถึง ความคิดเห็นหรือการกระทำที่ไม่สอดคล้องกันของคนตั้งแต่สองคน หรือกลุ่มตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้ 4 ระดับ คือความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) และความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Organization Conflict) ซึ่งอาจจำแนกประเภท

ของความขัดแย้งได้ 2 ประเภท คือ ความขัดแย้งในด้านเนื้อหา (Substantive Conflict) และ ความขัดแย้งในด้านอารมณ์ (Emotion Conflict) เมื่อองค์การใดเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การแล้ว ก็จะส่งผลตามมาในลักษณะที่สร้างสรรค์ (Constructive Conflict) และผลในเชิงทำลาย (Destructive conflict) Steer, 1984 : 486 และ Hellriegel and Slocum, 1994 : 552-553 อ้างถึงใน สุกัญญา เอมอัมธรรม. 2544 : 38-39)

Jones, 1994 (อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง. 2545 : 125-129) ความขัดแย้งในองค์การมีสาเหตุที่สำคัญ 6 ประการได้แก่

1. สาเหตุจากการพึ่งพิงกันระหว่างงานหรือระหว่างกลุ่ม
2. การขาดแคลนทรัพยากร
3. เป้าประสงค์ไม่สอดคล้องกัน
4. ความล้มเหลวในการสื่อสาร
5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล
6. ระบบการให้รางวัลไม่เหมาะสม

Kreitner (อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง. 2545 : 129-130) สภาพแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้อีกได้แก่

1. ความคลุมเครือ หรือความซ้ำซ้อนในขอบเขตของอำนาจ
2. ความกดดันของเวลา
3. มาตรฐาน กฎเกณฑ์ นโยบาย หรือขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
4. ความคาดหวังที่ไม่เป็นจริง

Jones, 1994 : 499-512 (อ้างถึงใน สุกัญญา เอมอัมธรรม. 2546 : 40-45) แบ่งขั้นตอนของความขัดแย้งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ชั้นเกิดเงื่อนไข
2. ชั้นความขัดแย้งที่รับรู้และรู้สึกได้
3. ชั้นความขัดแย้งที่ปรากฏ
4. ชั้นการแก้ไข หรือปิดบังความขัดแย้ง
5. ชั้นผลภายหลังความขัดแย้ง

ในการจัดการความขัดแย้งขององค์การ มุ่งที่จะรักษาระดับความขัดแย้งไว้ที่ระดับที่เหมาะสมภายในองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การบริหารความขัดแย้งจึงไม่ได้หมายถึง การกำจัดความขัดแย้งไปโดยสิ้นเชิง โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. จัดการแบบแพ้ทุกฝ่าย (Lose-Lose Conflict) เป็นการจัดการที่ไม่มีฝ่ายใดได้ในสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง ซึ่งความดำเนินการได้ 3 แบบ คือ การหลีกเลี่ยง การไกล่เกลี่ย และการประนีประนอม

2. การจัดการแบบมีผู้แพ้ผู้ชนะ (Win-Lose Conflict) การจัดการความขัดแย้งแบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผล ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องสูญเสียด้วยวิธีการแข่งขัน และการสั่งการด้วยอำนาจ

3. การจัดการแบบชนะทุกฝ่าย (Win-Win Conflict) การจัดการแบบนี้มุ่งหวังเพื่อให้ผู้ที่มีความขัดแย้งทุกฝ่ายได้รับผลจากการจัดการความขัดแย้งนั้น โดยไม่ต้องให้ผู้ใดเกิดการสูญเสียจากการจัดการความขัดแย้งนั้น การจัดการแบบนี้มี 2 เทคนิคคือการร่วมมือกันและการแก้ไขปัญหา



แผนภูมิที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความขัดแย้งกับผลกระทบต้องงาน  
ที่มา : สุกัญญา เอมอัมธรรม “การจัดการและการพัฒนาองค์กร”. 2546 : 40



แผนภูมิที่ 7 ขั้นตอนการจัดการความขัดแย้ง

ที่มา : สุภัตตญา เอมอัมมธรรม “การจัดการและการพัฒนาองค์กร”. 2546 : 41

### 2.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

สุพานี สฤกษ์วานิช (2547 : 37) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญ เพราะคน จะเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้นจะต้อง มีการสรรหา (Recruit) ให้เหมาะสมตามลักษณะที่ต้องการ หรือใช้การฝึกอบรม และพัฒนา (Training and development) คนเหล่านั้นให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ (Competency) และมีทัศนคติที่เหมาะสมตามที่ต้องการในภารกิจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการจ้าง ใจ เกณฑ์การวัดผล และแนวทางการประเมินผลให้เหมาะสม

Maccllelland (อ้างถึงใน อภิรักษ์ วรรณสาธพ. 2545 : 19) Competency เป็นสิ่งที่วัดได้จากภายนอก คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ไปจนถึงบทบาททางสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ (Self image) และส่วนที่ลึกลงไปที่อยู่ภายใต้ตัวบุคคลยากที่จะวัดได้ เช่น ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) คุณลักษณะ (Traits) และแรงจูงใจ (Motive)

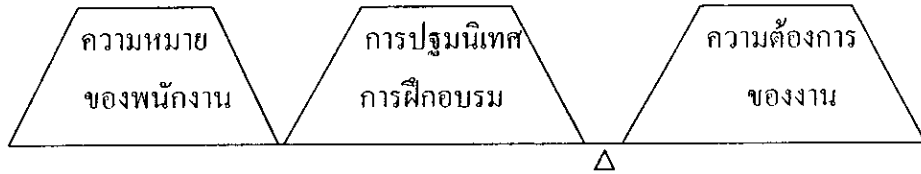
ฐิติพร ชมภูคำ (2547 : 4) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรประกอบด้วย การสรรหาคนเก่งเข้าทำงาน การคัดเลือกการพัฒนาคนเก่ง การบริหารและจูงใจคนเก่ง และ การรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กร กระบวนการสรรหาคนที่เก่ง ควรเริ่มตั้งแต่การระบุกลุ่ม เป้าหมายของคนเก่งที่องค์กรอยากให้อเข้ามาร่วมงาน เพื่อที่จะสามารถหาแหล่งหรือช่องทาง ที่เข้าถึงกลุ่มคนเหล่านี้ได้ โดยปกติแล้วคนเก่งควรมีลักษณะของการมีภาวะผู้นำ ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ความต้องการที่อยากชนะอย่างแรงกล้า และความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Mejia Balkin และ Cardy. 1998 : 237 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวขิง. 2543 : 167) ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนได้ดังนี้

สาระสำคัญ	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดมุ่งหมาย	งานปัจจุบัน	งานปัจจุบันและอนาคต
ขอบเขต	พนักงานแต่ละคน	กลุ่มงานและองค์กร
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
เป้าหมาย	ทักษะปัจจุบัน	เตรียมความต้องการในอนาคต

หลังจากการปฐมนิเทศและบรรจุพนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่ อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ และถึงแม้พนักงานจะมีประสบการณ์ในการ ทำงานมาบ้างแล้ว ในการทำงานใหม่ก็จำเป็นต้องอบรมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงานจะต้องทำให้สมดุลกัน โดยอาศัยการ

ปฐมนิเทศและการฝึกอบรม การปฐมนิเทศและการฝึกอบรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว อาจไม่เป็นการเพียงพอ ทั้งสองอย่างนี้มีความจำเป็น



**แผนภูมิที่ 8** ความสมดุลระหว่างความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงาน

ที่มา : Werther และ Davis. 1993 : 307 “Human resource and personnel management. 3 r

(อ้างอิงมาจากเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 : 168)

เสนาะ ดิยาวี (2534 : 130-132) มีความเห็นว่า โครงการฝึกอบรมจะสำเร็จได้เพียงใด ผู้บริหารควรจะได้คำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะขององค์การ ปกติองค์การขนาดใหญ่จะมีหน่วยงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม คือเป็นผู้วางแผน จัดการฝึกอบรม และประเมินผล แต่องค์การขนาดเล็กผู้บริหารจะเป็นผู้รับผิดชอบ หน่วยงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์การจะต้องให้ความร่วมมือ เห็นความสำคัญและประโยชน์การฝึกอบรมจึงสำเร็จได้

2. การวางแผนการฝึกอบรม นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญเพราะการวางแผนที่ดีจะช่วยให้การฝึกอบรมผิดพลาดน้อยที่สุด จะช่วยให้รู้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร จะอบรมอย่างไร อบรมอะไร ใครเป็นคนฝึกอบรม และอบรมที่ไหน

3. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้สอน การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่จะต้องเสียค่าใช้จ่าย โดยหวังว่าพนักงานจะสามารถทำงานให้ได้ผลงานสูงสุด หากพนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วยังทำงานไม่ได้ดีขึ้น องค์การก็จะเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย

4. กฎและหลักเกณฑ์ในการเรียนรู้ การกำหนดเวลาในการฝึกอบรม อุปกรณ์ที่ใช้วิธีการสอน ตลอดจนการทดสอบ และการประเมินความรู้ของผู้เข้ารับการอบรม จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และแผนการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การจัดคนเข้าทำงาน ในการบริหารบุคคลจะเริ่มขึ้นตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการและสภาพปัญหา เพื่อกำหนดกระบวนการที่นำไปสู่การปฏิบัติ และสร้างเกณฑ์หรือตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

## 2.4 การจัดงบประมาณ (Budgeting)

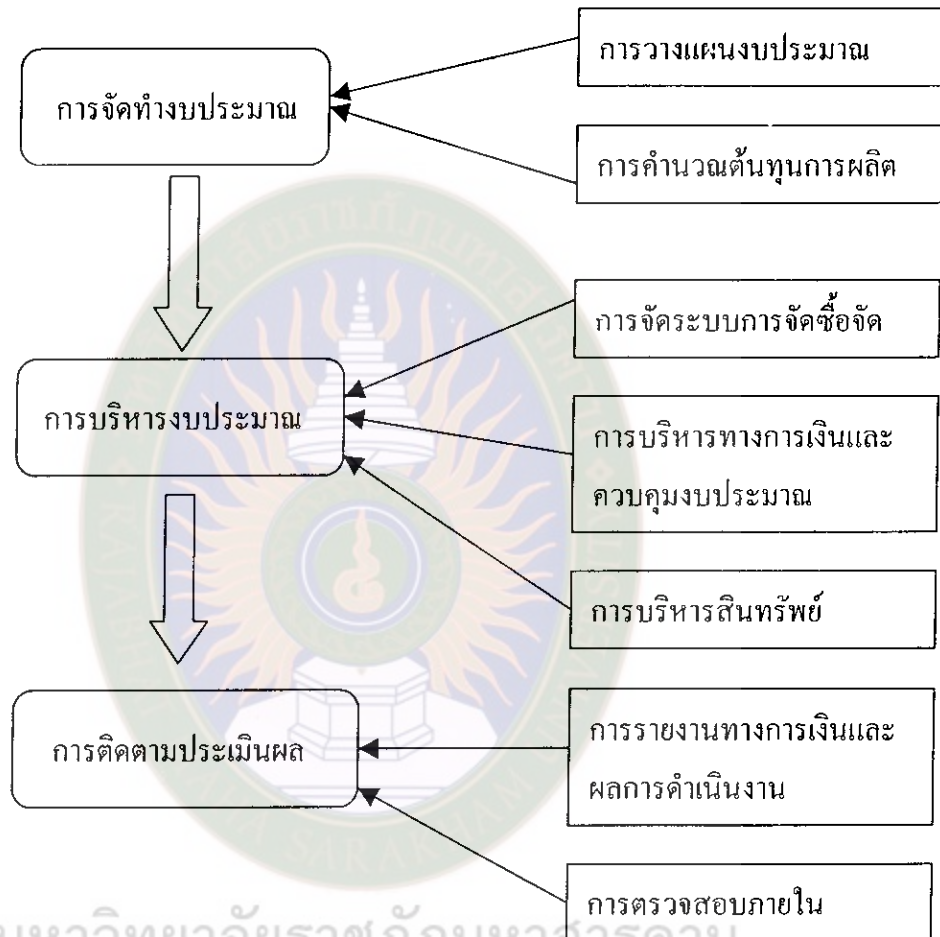
ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2544 : 10) ระบบงบประมาณระบบใหม่คือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base budgeting) ซึ่งหมายถึง ระบบงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผล สม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน เป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากร การเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึง ผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือของรัฐ ภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ประชาชน พึ่งตนเองได้ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบระบบงบประมาณแบบเดิมกับระบบ งบประมาณแบบใหม่ในเรื่องหมวดรายจ่ายได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบการจัดงบประมาณ

การจัดทำงบประมาณแบบเดิม	การจัดทำงบประมาณระบบใหม่
- หน่วยงานงบประมาณได้รับการจัดสรร งบประมาณตามโครงสร้าง แผนงาน งาน/โครงการ จำแนกประเภท รายจ่าย 7 หมวดรายจ่ายได้แก่ 1. หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ 2. หมวดค่าจ้างชั่วคราว 3. หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ 4. หมวดค่าสาธารณูปโภค 5. หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง 6. หมวดเงินอุดหนุน 7. หมวดรายจ่ายอื่น	- หน่วยงานภาครัฐได้รับการจัดสรร งบประมาณตามแผนงานแบบวงเงินรวม แบ่งเป็น 4 งบได้แก่ 1. งบบุคลากร - เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว 2. งบดำเนินการ - ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าสาธารณูปโภค 3. งบลงทุน 4. งบอุดหนุน

การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่ การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น โดยที่ ผลผลิต หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบ (ทั้งด้านบวกและด้านลบ)

ที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น มาตรการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles จึงเป็นมาตรการที่กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อประกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานภาครัฐจะนำงบประมาณไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิผล นำมาเชื่อมโยงกับกระบวนการงบประมาณแล้ว สามารถแสดงให้เห็นได้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 9 ความเชื่อมโยงกระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการ

ทางการเงิน 7 Hurdles

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดงบประมาณระบบใหม่. 2544 : 23.



### 1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

ระบบการวางแผนงบประมาณแบบใหม่ จะต้องมีการกำหนด พันธกิจ ภารกิจหลักของหน่วยงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นจากผลผลิตที่วางแผนไว้ทั้งในแง่ ปริมาณงาน เวลา คุณภาพ และต้นทุน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการ ในการบรรลุถึง วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจสัญญาระหว่างหน่วยปฏิบัติ (ผู้ใช้จ่ายเงินเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน) นอกจากนั้นในระบบการวางแผนที่ดีจะต้องมีกระบวนการ จัดลำดับความสำคัญในแต่ละระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ แผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานและการจัดสรร งบประมาณ

### 2. การคำนวณต้นทุนการผลิต (Output Costing)

การคำนวณต้นทุนการผลิตเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งที่หน่วยงาน จะต้องดำเนินการก่อนเข้าสู่ระบบงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งรายละเอียดในการ ดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

- 2.1 กำหนดกิจกรรม และผลผลิตที่ชัดเจน
- 2.2 กำหนดเกณฑ์จำแนกต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- 2.3 เชื่อมโยงต้นทุนสู่ผลผลิต
- 2.4 มีระบบติดตามตรวจสอบ
- 2.5 มีการบริหารต้นทุน

### 3. การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)

เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างดำเนินการ ไปอย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือก กลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ จะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างมีผลดี ต่อองค์กรมากขึ้น เช่น

- 3.1 ปรับแผนการจัดซื้อจัดจ้างให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 3.2 สร้างแหล่งจัดส่งพัสดุขึ้นมาใหม่
- 3.3 พยายามเป็นเจ้าของผู้ขายในบางส่วน
- 3.4 ทบทวนการออกแบบผลผลิตหรือการให้บริการ
- 3.5 ทบทวนให้มีการเข้าพัสดุมากกว่าการซื้อ

#### 4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budget Control)

นโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลซึ่งมีเป้าหมายในการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการและการสร้างระบบบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการตรวจสอบ กำกับดูแลที่ดี ทำให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องดำเนินการตามระบบบริหารจัดการภาครัฐจะต้องดำเนินการตามระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยต้องมีระบบข้อมูลทางการเงินที่สมบูรณ์เพียงพอต่อการประเมินและการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการเงิน และการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นเกณฑ์ในการขอจัดสรรงบประมาณ แบบวงเงินรวม (Block grant) จากหน่วยงานกลาง (กรมบัญชีกลาง, 2546)

#### 5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management)

การบริหารสินทรัพย์ประเภททรัพย์สินถาวร แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้ (สำนักงบประมาณ, การบริหารพัสดุ, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์)

5.1 การบริหาร สินทรัพย์ประเภทวัสดุครุภัณฑ์ (พัสดุ) จะมีกิจกรรมหลัก ๆ ประกอบด้วย 4 งานหลัก ได้แก่ การควบคุมพัสดุ การบริหารงานคลังและการเก็บรักษาการซ่อมบำรุง และการจำหน่ายพัสดุ

5.2 การบริหารประเภทที่ดินและสิ่งก่อสร้าง จะมีกิจกรรมหลัก ๆ ประกอบด้วย 3 งานหลัก ได้แก่ การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ การควบคุมสินทรัพย์และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่

6. การรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน (Financial and performance Reporting) การจัดทำรายงานทางการเงิน เป็นการนำเสนอข้อมูลทางการเงินเพื่อแสดงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กรให้แก่บุคลากรนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ หรือมีความสามารถในการบริหารการเงินขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความหมายต่อการตัดสินใจของผู้ใช้รายงานทางการเงิน ในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน กรมบัญชีกลาง ได้กำหนดรูปแบบการนำเสนอ ดังนี้ (กรมบัญชีกลาง, 2544)

6.1 งบแสดงฐานะการเงิน

6.2 งบแสดงผลการดำเนินงาน

6.3 งบกระแสเงินสด

## 6.4 หมายเหตุประกอบงบการเงิน

## 6.5 การคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

## 7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

7.1 ความเสียหายที่กลายเป็นวิกฤตการณ์ของบางหน่วยงานภาครัฐที่เกิดขึ้นเป็นประจำมีสาเหตุมาจากความบกพร่อง 5 ประการ ดังนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2543)

7.1.1 ขาดการจัดแบ่งภาระหน้าที่เองผลค้ำานการตรวจสอบภายใน

7.1.2 มอบอำนาจการจัดการให้กับคนเพียงคนเดียวมากเกินไป

7.1.3 ขาดการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ

7.1.4 การควบคุมตรวจตราไม่เพียงพอ

7.1.5 ขาดการบริหารการลงทุนเพื่อให้เกิดการกระจายความเสี่ยง

อย่างเหมาะสม

7.2 การตรวจสอบภายใน เป็นหน้าที่งานเกี่ยวกับการประเมินผลอย่างอิสระ ของหน่วยงานตรวจสอบภายในที่จัดให้มีขึ้นภายในองค์กร เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้การตรวจสอบภายในยังช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไป การตรวจสอบภายในแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

7.2.1 การตรวจสอบ/ควบคุมด้านการบริหารงาน

7.2.2 การตรวจสอบ/ควบคุมทางการบัญชีและการเงิน

## 2.5 การชี้นำ (Leading)

คูลา มหาพฤธานนท์ (2545 : 183) ได้กล่าวถึงการชี้นำว่า เป็นการสร้างความผูกพันและความกระตือรือร้นร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่จะใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการช่วยให้แผนบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การชี้นำยังมีหน้าที่เปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือความฝันให้เป็นการกระทำที่ได้ผลลัพธ์ออกมาบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม การชี้นำที่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องอาศัยความสามารถในด้านความรู้พื้นฐานทางพฤติกรรม ภาวะผู้นำ (Leadership) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at work) การประสานงาน (Coordinating) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 92) ได้กล่าวถึงการนำเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ความพยายามให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในองค์ประกอบ 4 ประการ นี้คือการตั้งใจ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การการบริหาร และการบริหารกลุ่ม

ดังนั้น ในเรื่องการนำมีประเด็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การ ชี้นำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

มัลลิกา ตันสอน (2545 : 165) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถ ที่บุคคลหรือกลุ่มจะมีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวและชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งค่อนักบริหารที่จะนำองค์กร สู่อความสำเร็จ

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545 : 51-62) กล่าวว่าลักษณะของผู้นำ ที่มีกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กร ไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 สร้างศรัทธา ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการสั่งสม ความรอบรู้ การเรียนรู้ ในเรื่องงานในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน และความรู้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้ง สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจได้ว่า ทำอะไร เพื่อใคร กระตุ้นให้ลูกน้อง ได้เห็นถึงปัญหา ขบคิดหาทางแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ให้กำลังใจสนับสนุนลูกน้อง ซื่อตรงเปิดเผย

1.2 พากบอกทิศ ผู้นำต้องบอกลูกน้องให้ได้ว่า ไปไหน เพื่ออะไร ด้วยความอดทน เลือกเวทีและช่องทางที่จะสื่อสาร ปรับเปลี่ยนลูกน้องที่ช่างวิตก ให้ช่วยคิด ช่วยแก้ไข

1.3 พิชิตโอกาส การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็ว ผู้นำต้องมีความ สามารถในการคิดเร็วคิดได้ สื่อสารเป็น โน้มน้าวให้เกิดการชิงโอกาสลงมือปฏิบัติ รีบปัดธงชัย ของความสำเร็จก่อน (Proaction) ที่ปัญหาจะเกิดหรือคนอื่นจะทำ

1.4 มาตรฐานคุณ ผู้นำต้องรู้จักตลาดที่จะสื่อ หรือส่งสัญญาณ ที่แผ่ส่งนัย บอกความต้องการ การตรวจสอบ ความคืบหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินการ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยการควบคุมใน 3 จุด คือ คุมที่ต้นทาง (ก่อนการปฏิบัติ) โดยผ่านการวางแผน การกำหนดคน โยบายคุมที่ระหว่างทาง (ระหว่างการทำงาน) ด้วยการ สั่งการ การติดตามงาน การปรับให้การดำเนินงานรับกันและการควบคุมที่ปลายทาง

(ผลของการปฏิบัติงาน) ให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับปรุงแก้ไขก่อนดำเนินการครั้งต่อไป

1.5 สร้างขุมกำลัง ด้วยการให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ สมรรถนะ ของผู้คนทุกระดับในองค์กรให้มีศักยภาพที่แข่งขันได้

1.6 ปลุกฝังให้ใฝ่ดี

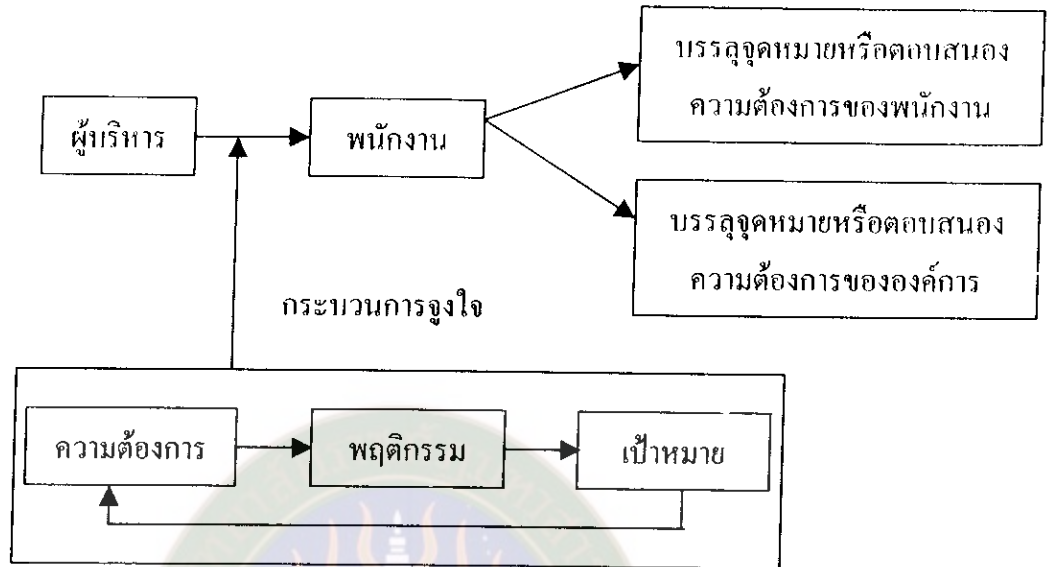
1.7 มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้ที่ทำดีขอมก้าวหน้า

## 2. การจูงใจ (Motivation)

Daft. (ใช้อ้างอิงมาจาก ตูลา มหาพสุธานนท์. 2545 : 209) กล่าวถึง แรงจูงใจว่าหมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

เสนาะ ดิยาวี. (2543 : 208) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

Luthans. (ใช้อ้างอิงมาจาก วิโรจน์ สารวัตนะ. 2542 : 92) ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดมุ่งหมายของตัวบุคคลและจุดมุ่งหมายขององค์การควบคู่กันไปด้วย กล่าวคือผู้บริหารที่มีความสามารถจึงต้องบริหารงานให้จุดมุ่งหมายของตัวบุคคลและจุดมุ่งหมายของการบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ



### แผนภูมิที่ 10 แสดงการจูงใจเพื่อบรรลุดูจดหมายตัวบุคคลและองค์การ

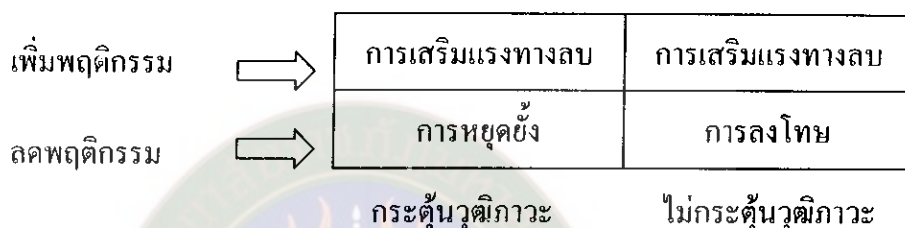
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ “การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นการศึกษา”. 2542 : 92

การจูงใจในการทำงานได้มีทฤษฎีแรงจูงใจการทำงานหลายทฤษฎีที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ ผู้ศึกษามีความสนใจในทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theory) ดังนี้

ตุลา มหาพสุธารานนท์ (2545 : 233) ทฤษฎีเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีจูงใจแบบกระบวนการ (Process motivation) ประยุกต์ใช้หลักการทางทฤษฎีการเรียนรู้ และหลักการวางเงื่อนไขในกระบวนการจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคคลมาใช้ ซึ่งพัฒนาโดย Skinner (1953) ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วสภาพแวดล้อมตัวบุคคลโดยส่วนรวมเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกไม่ใช่ความต้องการภายใน รวมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกหากได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่น่ายินดีสำหรับผู้แสดงก็มีแนวโน้มจะเป็นพฤติกรรมที่ได้รับการปฏิบัติซ้ำอีกในอนาคต

Beyer and other (อ้างอิงมาจาก วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 104-105) การเสริมแรงทางการบริหารควรใช้เงื่อนไขที่จะนำไปสู่การตอบสนองหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซ้ำ ๆ จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีการเสริมแรง 4 ชนิด คือ การเสริมแรงทางบวก (Positive) การเสริมแรงในทางลบ (Negative) การหยุดยั้ง (Extinction) และการลงโทษ (Punishment) การเสริมแรงทางบวกและการหยุดยั้ง

จะกระตุ้นความมีวุฒิภาวะของบุคคล เพราะบุคคลจะเกิดความสำนึกในตนเอง ส่วนการเสริมแรงทางลบและการลงโทษจะกระตุ้นความไม่มีวุฒิภาวะของบุคคลเพราะเป็นเสมือนการบังคับ หากไม่มีการบังคับก็จะกลับไปสู่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ การนำทฤษฎีการเสริมแรงไปใช้ทางการบริหาร ผู้บริหารควรจะเน้นการเสริมแรงในทางบวกเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมที่พึงประสงค์



**แผนภูมิที่ 11 แสดงชนิดของตัวเสริมแรง**

ที่มา : Bartol & Other, 1989 : 511 (อ้างอิงมาจาก วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 105)

**3. การประสานงาน (Coordinating)**

ศิริอร ชันหัตต์ (2536 : 154) นักบริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ประสานงาน

ที่ดี ควรปฏิบัติตนดังนี้

- 3.1 วางตนดี ในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- 3.2 รู้งานดี ในการติดต่อระหว่างบุคคลกับกลุ่ม
- 3.3 ทำให้เกิดศรัทธา ในการติดต่อระหว่างบุคคลกับระหว่างกลุ่ม
- 3.4 หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน
- 3.5 รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง
- 3.6 สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- 3.7 สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจ
- 3.8 ใช้หลักกรรมพลัง ร่วมคิด ร่วมเห็น และร่วมทำ
- 3.9 ติดตามผลอยู่เสมอ

#### 4. การสื่อสารในองค์การ (Communication)

นพ ศรีบุญนาค (2546 : 92) การติดต่อสื่อสารหมายถึง การถ่ายทอด ข้อมูลสารสนเทศและความเข้าใจระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน เราสามารถปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพได้หลายวิธี ดังนี้

4.1 ติดตามผลว่าผู้รับสารมีความเข้าใจในความหมายของข่าวสารมากน้อยเพียงใด หรือ ไม่เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

4.2 ควรเน้นที่ผู้รับสารมากกว่าผู้ส่งสาร กล่าวคือ เน้นให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ

4.3 ควรใช้ภาษาง่าย ๆ

4.4 ควรมีทักษะในการฟัง ผู้บริหารควรเป็นทั้งผู้ที่พยายามทำให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจและพยายามเข้าใจผู้อื่นด้วย

#### 2.6 การควบคุม (Controlling)

มัลลิกา ดันสอน (2545 : 215) การควบคุมหมายถึง กระบวนการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับกำกับการทำงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วทำการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงานตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาแก้ไข และปรับปรุงดำเนินงานให้สู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับข้อจำกัดของสถานการณ์

Robbins และ Coulter. 1999 563 (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2544 : 79-80) การควบคุมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การควบคุมก่อนเริ่มกิจกรรม (Feed forward control) เป็นการควบคุมที่ป้องกันปัญหาที่คิดว่าจะเกิดขึ้น เป็นการควบคุมไว้ล่วงหน้าก่อนเริ่มกิจกรรมจริง ๆ

2. การควบคุมในขณะที่กิจกรรมกำลังดำเนินการ (Concurrent control) หรือการควบคุมเพื่อกลั่นกรอง (Screening control) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการแปรสภาพนั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ การควบคุมนี้จะเป็นการค้นหาจุดปัญหาในระหว่างดำเนินการ เพื่อที่จะตัดสินใจต่อว่าสามารถดำเนินการต่อหรือแก้ปัญหานั้นที่พบ

3. การควบคุมสะท้อนกลับ (Feedback control) หรือการควบคุมหลังการปฏิบัติการแล้ว (Post action control) เป็นการบังคับให้ผลที่ได้ออกมา (Output) มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ข้อมูลนี้จะช่วยในการแก้ไขปัญหาเชิงคุณภาพ



### ระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

- 3.1 ความถูกต้อง
- 3.2 ความทันเวลา
- 3.3 ความประหยัด
- 3.4 ความยืดหยุ่น
- 3.5 ความเข้าใจได้
- 3.6 เกณฑ์ที่มีเหตุผล
- 3.7 จุดที่เป็นกลยุทธ์
- 3.8 มุ่งเน้นที่ความไม่ปกติ
- 3.9 เกณฑ์พิจารณาหลายเกณฑ์
- 3.10 การแก้ไขให้ถูกต้อง

Swiss. 1992 : 358-359 (อ้างอิงมาจาก ชงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. 2546 : 93-94)

โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานภาครัฐเท่าที่ผ่านมามักไม่ได้ให้ความสนใจต่อผลลัพธ์ ทั้งนี้เนื่องจากการวัดผลลัพธ์ทำได้ยาก หรือมีปัญหาขัดแย้งในทางการเมือง หรืออาจเนื่องมาจากกระบวนการงบประมาณที่ให้ความสนใจต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ เช่น ในกรณีที่ข้าราชการเคร่งครัดในกฎระเบียบเสมือนหนึ่งว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบคือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหา “เป้าหมายถูกทดแทน (Goal Displacement)” เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวหน่วยงานของรัฐควรให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. เน้นการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้รับบริการ
2. เน้นการติดตามผลการปฏิบัติการ
3. เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

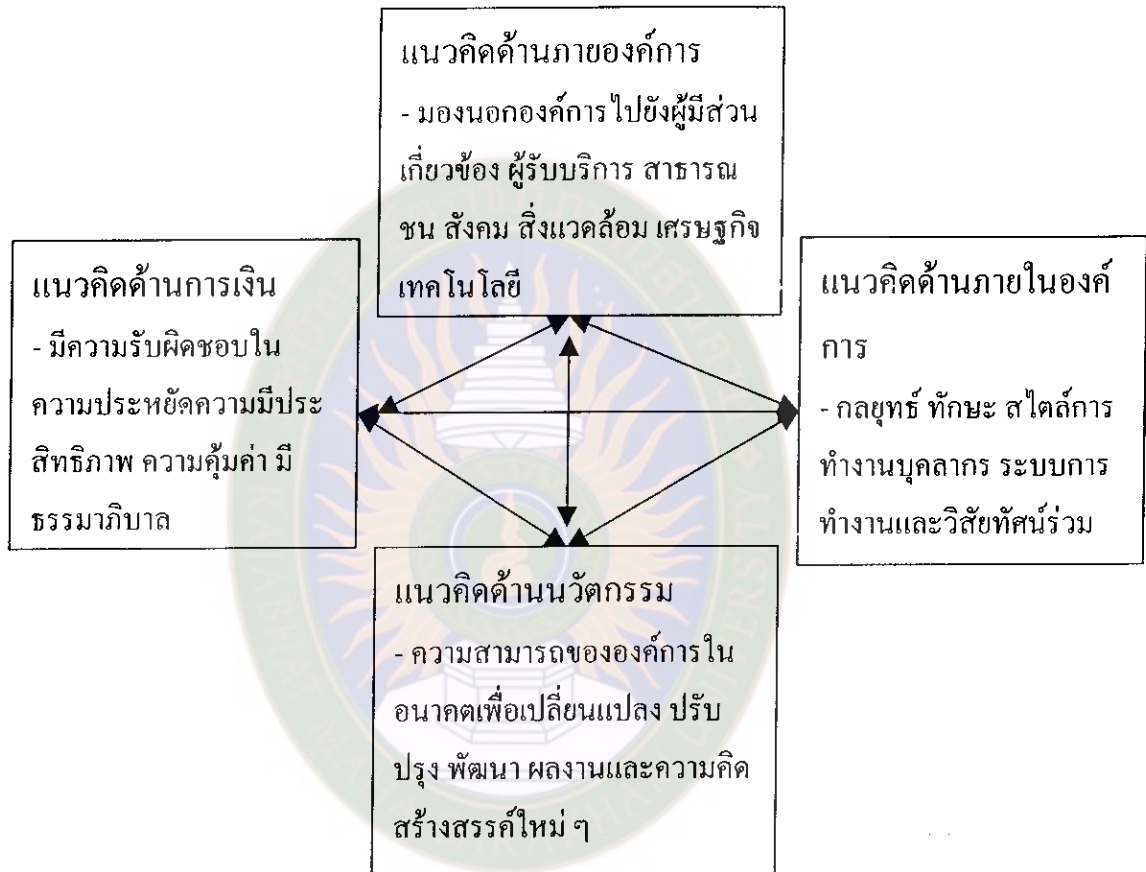
ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544 : 1-42) ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จะต้องมีการควบคุมกำกับ ติดตามความก้าวหน้าหากพบอุปสรรคจะได้แก้ไขทันที ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จ เป็นระยะ ๆ ด้วย เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key performance Indicators : KPLS)

หมายถึง ปัจจัยผลสำเร็จครอบคลุมทั้งสี่ด้าน คือ ด้านการเงิน (Financial perspective)

ด้านภายนอกองค์กร (External perspective) ด้านภายในองค์กร (Organization perspective) และด้านนวัตกรรม (Innovation perspective) ซึ่งสามารถเขียนความสัมพันธ์ 4 ด้านได้ ดังแผนภูมิประกอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภูมิที่ 12 ความสัมพันธ์ของ 4 มุมมองตาม Balanced Scorecard

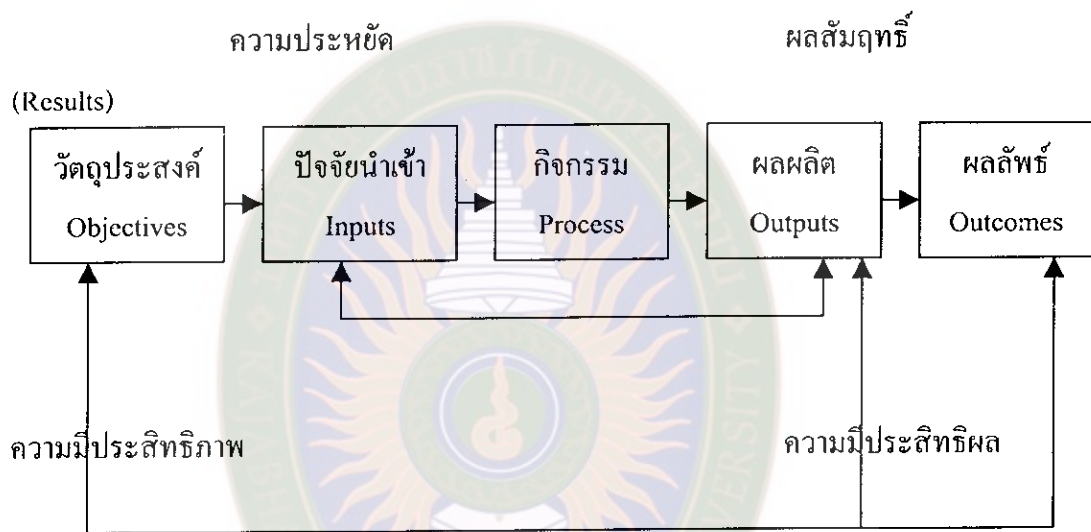
ที่มา : ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. 2544 : 1-46.

## 2. เกณฑ์ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

2.1 การวัดความประหยัด (Economy) คือการวัดว่าใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด

2.2 การวัดความมีประสิทธิภาพ (Efficiency Measure) คือการวัดว่าการปฏิบัติงานได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า

2.3 การวัดความมีประสิทธิภาพ (Cost-Effectiveness Measure) คือ การวัดการปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และบังเกิดผลสัมฤทธิ์หรือไม่



### แผนภูมิที่ 13 ความสัมพันธ์ของการวัดความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่”. 2544 : 1-61.

## 3. การวัดผลผลิต

ผลผลิต (Outputs) คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ โดยปกติตัวชี้วัดผลผลิตจะต้องแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ได้แก่ ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ คุณภาพของผลผลิต เวลาที่ดำเนินการ และงบประมาณที่ใช้

กล่าวโดยสรุป จากความหมายของการบริหารที่ได้นำเสนอไว้ จะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ฉะนั้น จึงต้องอาศัย

ความร่วมมือของกลุ่ม (Group cooperation) เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (Group effort) ในอันที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล ทรัพยากรการบริหาร โดยทั่วไปในการบริหารถือว่ามีทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's

การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่ เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็เพราะเหตุว่า ในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการจัดการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจก็ตาม เหตุนี้จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารมีอยู่สี่ประการดังกล่าว

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันนักวิชาการหลายท่านได้พิจารณาทรัพยากรการบริหารไปในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารเพิ่มขึ้นจากปัจจัยสี่ประการที่กล่าวมาแล้วอีกด้วย ได้แก่ กรีนวูด (Greenwood. 1965 : 74-75) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ทั้งนี้โดยย้มาถึงความสำคัญและจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหารไว้ว่า ในการบริหารงานนั้นไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือเอกชนก็ตามงานจะไม่สามารถดำเนินไปด้วยดีได้ถ้าหากปราศจากเสีย ซึ่งอำนาจหน้าที่และเช่นกันการบริหารนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยคืออย่างมีคุณค่าหากมิได้กำหนดเวลาให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้น ๆ ส่วนทางการบริหารธุรกิจ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติม ต่างออกไปอีกคือมีคน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การจัดการ (Management) วิธีการ (Method) และเครื่องจักร (Machine) และเรียกสั้น ๆ ว่า 6 M's

การที่มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ในเรื่องทรัพยากรการบริหารดังกล่าวแล้วนั้น แม้ว่าจะเป็นเรื่องปลีกย่อยไปจากทรัพยากรการบริหารทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้วในตอนต้นก็ตาม แต่ก็ช่วยทำให้มองเห็นภาพของทรัพยากรทางการบริหารที่กว้างมากขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ กระบวนการบริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นขั้นตอน คือ การวางแผนการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การจัดงบประมาณ การชี้นำ การควบคุม และมีการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรและระบบการทำงานให้มีคุณภาพสูง และมีวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของชาติต่อไป

### 3. การจัดการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 9) ได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาและได้กำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่มงานดังนี้

#### 3.1 กลุ่มอำนวยการ

##### แนวคิด

งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหาร องค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา และทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้การบริหารงบประมาณและทรัพย์สินของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ประหยัดและคุ้มค่า
3. เพื่อให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดต่อสาธารณชน ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงาน เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. **กลุ่มงานบริหารทั่วไป**
  - 1.1 งานธุรการ
  - 1.2 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
  - 1.3 งานยานพาหนะ
  - 1.4 งานการจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์การ
2. **กลุ่มงานประชาสัมพันธ์**
  - 2.1 งานการสร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์
  - 2.2 งานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานต่อสาธารณชน งานบริการด้านข้อมูลข่าวสาร
3. **กลุ่มงานประสานงาน**
  - 3.1 งานประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
  - 3.2 งานการประสานการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน
  - 3.3 งานการประสานงานเกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่างๆ
4. **กลุ่มงานบริหารการเงินและสินทรัพย์**
  - 4.1 งานบริหารการเงิน
  - 4.2 งานบริหารบัญชี
  - 4.3 งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์



แผนภูมิที่ 14 โครงสร้างกลุ่มอำนวยการ

### 3.2 กลุ่มงานบริหารงานบุคคล

#### แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการมุ่งใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการ มีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากร ทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สนองตอบความต้องการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการ ปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 2.1 งานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน
  - 2.2 งานกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ

#### 3. กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

- 3.1 งานสรรหาและบรรจุ
- 3.2 งานแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 งานออกจากราชการ

4. กลุ่มงานบำเหน็จบำนาญความชอบและทะเบียนประวัติ
  - 4.1 งานบำเหน็จความชอบ
  - 4.2 งานทะเบียนประวัติ
  - 4.3 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
  - 4.4 งานบริการบุคลากร



5. กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
  - 5.1 งานฝึกอบรมและลาศึกษาต่อ
  - 5.2 งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 5.3 งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
  - 5.4 งานประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มงานวินัยและนิติการ
  - 6.1 งานวินัย
  - 6.2 งานอุทธรณ์และร้องทุกข์
7. กลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 15 โครงสร้างกลุ่มบริหารงานบุคคล

### 3.3 กลุ่มนโยบายและแผน

#### แนวคิด

เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ ใช้ระบบงบประมาณมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับ ติดตามผล อย่างเป็นระบบ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา
2. เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถพัฒนายุทธศาสตร์ในการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ
  - 2.1 งานข้อมูลสารสนเทศ
  - 2.2 งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.3 งานประสานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
3. กลุ่มงานนโยบายและแผน
  - 3.1 งานวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
  - 3.2 งานแผนและพัฒนากิจการศึกษาระดับพื้นฐาน
  - 3.3 งานจัดตั้ง ยุบรวม เลิกและโอนสถานศึกษา
  - 3.4 งานแผนการจัดที่เรียนให้นักเรียน นักศึกษา
4. กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ
  - 4.1 งานวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย
  - 4.2 งานจัดทำและจัดสรรงบประมาณ

- 4.3 งานบริหารงบประมาณ
- 5. กลุ่มงานติดตาม ประเมินผลและรายงาน
  - 5.1 งานติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
  - 5.2 งานประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
  - 5.3 งานรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
- 6. กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภูมิที่ 16 โครงสร้างกลุ่มนโยบายและแผน

### 3.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

#### แนวคิด

งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษาที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ อ้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตภายใต้ความร่วมมือของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. เพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต ผู้รับบริการทางการศึกษา ให้สมบูรณ์โดยส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอาหารกลางวัน อาหารเสริม และเพื่อส่งเสริมให้มีจริยธรรม คุณธรรม วินัย โดยการเน้นกีฬา นันทนาการ ลูกเสือ - ยุวกาชาด และการปฏิบัติตนตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
3. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้รับบริการด้วยการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย
4. เพื่อส่งเสริมกิจการพิเศษ ที่เป็นการสร้างความมั่นคงและประสานเครือข่ายทุกระดับ ไปสู่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
  - 2.1 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัยและการศึกษาตลอดชีวิต

- 2.2 งานส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 2.3 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนาและสถานประกอบการ ฯลฯ
- 2.4 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.5 งานส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.6 งานส่งเสริมการเทียบโอนผลการเรียน
- 2.7 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ
3. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน
- 3.1 งานส่งเสริมสุขภาพอนามัย
- 3.2 งานส่งเสริมกิจการแนะแนวในสถานศึกษา
- 3.3 งานส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ
- 3.4 งานส่งเสริมกิจการลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร (นศท.)
- 3.5 งานส่งเสริมกิจกรรมประชาธิปไตย
4. กลุ่มงานส่งเสริมสวัสดิการ
- 4.1 งานส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.2 งานส่งเสริมการจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ ในสถานศึกษา
- 4.3 งานส่งเสริมการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน
5. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการพิเศษ
- 5.1 งานอันเนื่องมาจากโครงการพระราชดำริ
- 5.2 งานการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษา
- 5.3 งานตามโครงการพัฒนาชีวิต
- 5.4 งานความมั่นคงของชาติ
- 5.5 งานวิเทศสัมพันธ์
- 5.6 งานการป้องกันโรคเอดส์
- 5.7 งานสารวัตรนักเรียน

## 6 กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน

- 6.1 งานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา
- 6.2 งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเอกชน
- 6.3 งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
- 6.4 งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน
- 6.5 งานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





แผนภูมิที่ 17 โครงสร้างกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

### 3.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

#### แนวคิด

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน เท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกกระบบและ ตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีแนวทางการนิเทศ การบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษา
2. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการหลักสูตร สถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
4. เพื่อส่งเสริมการพัฒนา การวัดและประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ
5. เพื่อพัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การบริหารจัดการศึกษา
6. เพื่อส่งเสริม การศึกษาและพัฒนาให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีคุณภาพได้มาตรฐาน

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
  - 2.1 งานส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การศึกษาพิเศษ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ
  - 2.2 งานส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.3 งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้

3. กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา
  - 3.1 งานส่งเสริมการวัดและประเมินผลการศึกษา
  - 3.2 งานส่งเสริมและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลการศึกษา
  - 3.3 งานติดตาม ตรวจสอบ และการวัดและประเมินผลการศึกษา
  - 3.4 งานทดสอบทางการศึกษา
4. กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
  - 4.1 งานส่งเสริม พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
  - 4.2 งานศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
  - 5.1 งานส่งเสริมและพัฒนาระบบการนิเทศ และการจัดกระบวนการเรียนรู้
  - 5.2 งานส่งเสริมสนับสนุน เครือข่ายการนิเทศของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน
  - 5.3 งานนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา
  - 5.4 งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยการพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษา
6. กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 6.1 งานส่งเสริมการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
  - 6.2 งานตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 6.3 งานส่งเสริมงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษา
  - 6.4 งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา
7. กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา
  - 7.1 งานพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
  - 7.2 งานวางแผนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา
  - 7.3 งานรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา



แผนภูมิที่ 18 โครงสร้างกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการ

### 3.6 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

#### แนวคิด

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาเป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็ง การบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลทางการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อช่วยเหลือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งสามารถบริหารจัดการทั้งด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยจัดการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน(School – Based Management : SBM)

#### ขอบข่าย/ภารกิจ

1. งานการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและพัฒนาวัตกรรมการบริหาร
2. งานระบบข้อมูลสารสนเทศ
3. งานการประสานการตรวจราชการ
4. งานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
5. งานการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างองค์ความรู้และเทคนิควิชาชีพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แผนภูมิที่ 19 โครงสร้างกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

จากการศึกษาโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี 6 กลุ่ม คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผนกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล และกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ควรได้รับการพัฒนาส่งเสริมการจัดระบบบริหาร องค์การประสานงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ตามความต้องการของบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 4. สภาพปัจจุบันและปัญหาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

### 4.1 สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ

1. อำเภอยางตลาด มี 15 ตำบล
2. อำเภอห้วยเม็ก มี 9 ตำบล
3. อำเภอท่าคันโท มี 6 ตำบล
4. อำเภอหนองกุงศรี มี 9 ตำบล
5. กิ่งอำเภอฆ้องชัย มี 6 ตำบล

ที่ตั้ง โรงเรียนห้วยเม็กวิทยาคม อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์

อาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือติดต่อกับอำเภอศรีธาตุ จังหวัดอุดรธานี

ทิศตะวันออกติดต่อกับอำเภอเมือง อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศใต้ติดต่อกับอำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันตก ติดต่อกับกิ่งอำเภอชนชม จังหวัดมหาสารคาม

ด้านการเมืองการปกครอง ประชาชนในพื้นที่บริการ มีความรู้ความเข้าใจ และรับรู้ข่าวสารทางการเมืองการปกครอง อย่างทั่วถึงทางสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ ฯลฯ ทำให้เกิดความสงบสุข ไม่เกิดความเดือดร้อน

ด้านสภาพเศรษฐกิจ ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนา ปลูกอ้อย เลี้ยงสัตว์ และประกอบธุรกิจ ขนาดย่อม มีความเป็นอยู่ที่ดี ไม่ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจมากนัก

ด้านศาสนาประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 4 อำเภอ 1 กิ่งอำเภอ มีลักษณะภูมิประเทศติดกับจังหวัดใกล้เคียง คือ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด ทำให้ประชากรอพยพมาอยู่เขตพื้นที่หลายเชื้อชาติ จึงทำให้สภาพสังคม และวัฒนธรรมแตกต่างกัน ประกอบด้วย ไทยกลาง ไทยเชื้อสายจีน ญ้อ ภูไท เขมร ลัวะ

บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีจำนวนทั้งสิ้น 87 คน ภายใต้การบริหารของผู้บริหาร ดังนี้

1. นายนิเวศน์ อุดมรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. นายสินสมุทร แสนสุข รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
3. นายวันชาติ บัวสิงห์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
4. นายประเสริฐ ดันสินนท์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
5. นายไพรัช สาระ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
6. นายบัญญัติ สิทธิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

โดยแยกบุคลากรเป็นรายกลุ่ม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปี 2547

ตำแหน่ง/กลุ่มงาน	จำนวน (คน)	เพศ		ระดับ					
		ชาย	หญิง	1-2	3-5	6-7	8	9	อื่นๆ
1. ผอ.สพท.กส.2	1	1	-	-	-	-	-	1	-
2. รองผอ.สพท.กส.2	2	2	-	-	-	-	2	-	-
3. ผช.ผอ.สพท.กส.2	3	3	-	-	-	-	3	-	-
4. กลุ่มอำนวยการ	33	17	16	-	12	10	-	-	11
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล	13	8	5	-	2	10	1	-	-
6. กลุ่มนโยบายและแผน	7	2	5	-	3	3	1	-	-
7. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	10	6	4	-	1	6	3	-	-



## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตำแหน่ง/กลุ่มงาน	จำนวน (คน)	เพศ		ระดับ					
		ชาย	หญิง	1-2	3-5	6-7	8	9	อื่นๆ
8. กลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผล	15	11	4	-	1	12	1	1	-
9. หน่วยตรวจสอบภายใน	1	1	-	-	-	-	1	-	-
10. ศูนย์พัฒนาระบบ ICT	2	2	-	-	-	-	2	-	-
รวม	87	53	34	-	19	41	14	2	11

## 4.2 สภาพการจัดการศึกษา

## 4.2.1 ด้านปริมาณ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา สถานศึกษา และอัตราค่าจ้าง มีจำนวนสถานศึกษาของภาครัฐ และเอกชนในเขตพื้นที่บริการ ปีการศึกษา 2547 จำนวน 215 โรงเรียน จำนวนนักเรียน 47,099 คน จำนวนบุคลากร 2,538 คน รายละเอียดข้อมูลจำนวนสถานศึกษา จำนวนบุคลากร และจำนวนนักเรียน ดังแสดง ในตารางที่ 4-6 ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนสถานศึกษาของภาครัฐและเอกชน รายอำเภอ ปีการศึกษา 2548

อำเภอ	จำนวนสถานศึกษา				รวม
	โรงเรียนในสังกัด		โรงเรียนในกำกับดูแล		
	สพช.(เดิม)	สศ.(เดิม)	เอกชน	ปรีชดี	
ยางตลาด	66	7	1	1	75
ห้วยเม็ก	32	5	3	-	40
หนองกุงศรี	44	5	4	2	55
ท่าคันโท	21	2	1	-	24
กิ่ง อ.เมืองชัย	17	3	1	-	21
รวม	180	22	10	3	215

หมายเหตุ	อ.ยางตลาด	66	โรงเรียน	เป็นโรงเรียนเอกเทศ 65 สาขา 1
	อ.ท่าคันโท	21	โรงเรียน	เป็นโรงเรียนเอกเทศ 20 สาขา 1
	อ.หนองกุงศรี	44	โรงเรียน	เป็นโรงเรียนเอกเทศ 42 สาขา 1
	ปริยัติธรรม	3	โรงเรียน	

ตารางที่ 5 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา รายอำเภอ ปีการศึกษา 2548

อำเภอ	สังกัด		รวม
	สพช. (เดิม)	สศ. (เดิม)	
1. ยางตลาด	789	217	1,006
2. ห้วยเม็ก	233	108	341
3. หนองกุงศรี	324	99	423
4. ท่าคันโท	231	57	288
5. กิ่ง อ.ฆ้องชัย	206	60	266
รวม	1,783	541	2,324

ตารางที่ 6 จำนวนนักเรียน รายอำเภอ ปีการศึกษา 2548

อำเภอ	จำนวนนักเรียน						รวม
	โรงเรียนประถม สพช.(เดิม)			โรงเรียนสามัญ(เดิม)			
	ก่อน ประถม	ประถม ศึกษา	ม.ต้น ขยายโอกาส	ม.ต้น สามัญ	ม.ปลาย	ปวช.	
ยางตลาด	2,634	9,559	1,507	2,938	1,539	-	18,177
ห้วยเม็ก	1,136	3,746	553	917	917	217	7,918
หนองกุงศรี	1,407	5,381	932	1,235	1,235	-	10,982
ท่าคันโท	908	3,164	551	793	585	-	6,001
กิ่งอ.ฆ้องชัย	568	2,180	205	694	374	-	4,021
รวม	6,653	24,030	3,748	4,650	4,650	217	47,099

#### 4.2.2 ด้านคุณภาพ

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (Nation Test) ระดับชั้น  
ประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2546 มีผลสัมฤทธิ์ดังนี้คือ

##### ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

วิชาภาษาไทย เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.26  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ยร้อยละ 40.96 วิชาคณิตศาสตร์  
เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 45.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2  
ค่าเฉลี่ยร้อยละ 38.87 วิชาวิทยาศาสตร์ เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 42.41  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 38.46 วิชาภาษาอังกฤษ เกณฑ์คะแนน  
ระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.14 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย  
35.77

##### ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

วิชาภาษาไทย เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 53.98  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 47.55 วิชาคณิตศาสตร์ เกณฑ์คะแนน  
ระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 34.99 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย  
30.13 วิชาสังคมศึกษา เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 49.33 สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 43.15 วิชาวิทยาศาสตร์ เกณฑ์คะแนนระดับประเทศ  
ค่าเฉลี่ยร้อยละ 38.07 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 32.42 วิชา  
ภาษาอังกฤษ เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 37.92 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 30.42

##### ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

วิชาภาษาไทย เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 44.49  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 34.4 วิชาคณิตศาสตร์ เกณฑ์คะแนน  
ระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 33.99 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย  
25.99 วิชาสังคมศึกษา เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 41.85 สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 31.14 วิชาวิทยาศาสตร์ เกณฑ์คะแนนระดับประเทศ  
ค่าเฉลี่ยร้อยละ 48.82 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 34.94 วิชาเคมี  
เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 38.65 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์  
เขต 2 ค่าเฉลี่ย 28.27 วิชาชีววิทยา เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 36.76

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 26.63 วิชาฟิสิกส์ เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.59 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 25.44 วิชาภาษาอังกฤษ เกณฑ์คะแนนระดับประเทศค่าเฉลี่ยร้อยละ 39.14 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ค่าเฉลี่ย 27.52

#### 4.3 ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จัดโครงการและกิจกรรม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาในทุกด้าน เพื่อส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของ สถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนี้

##### 4.3.1 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการใช้ ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการวางแผนและการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า การนำสื่อและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ
- 2) การกำกับ นิเทศติดตาม การนำนโยบายและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษา การรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนของสถานศึกษาและ เขตพื้นที่การศึกษา ได้ร้อยละ 100 ของโรงเรียน
- 3) การศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกระบวนการ พัฒนาการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School Based Management)
- 4) การพัฒนาครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุ ของสถานศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องและดำเนินการด้วยความโปร่งใส ลดปัญหาด้านการร้องเรียน
- 5) การจัดตั้งกลุ่มโรงเรียน เพื่อประสานความร่วมมือทางการศึกษา จึงถือเป็นการเพิ่มศักยภาพในด้านการบริหารงานวิชาการ
- 6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อำนวยความสะดวก แก่ครูและบุคลากร โดยการลดขั้นตอนการให้บริการ
- 7) การประชาสัมพันธ์ โดยจัดพิมพ์วารสารรายเดือน จำนวน 12 ฉบับ ฉบับละ 1,000 เล่ม แจกจ่ายให้สถานศึกษาและหน่วยงานต่างๆ
- 8) สถานศึกษามีความพร้อมในการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก
- 9) ใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ วิทยุสื่อสาร โทรศัพท์ โทรสาร และอินเทอร์เน็ต มีระบบงานสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์

#### 4.3.2 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาคนตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ที่เน้นการพัฒนาคนในชาติ แต่การพัฒนายังไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมบุคลากรทั้งหมด จึงพิจารณาพัฒนาในส่วนที่เห็นว่าจำเป็นและเร่งด่วนก่อน ดังนี้

- 1) การประชุมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อทำความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินการดำเนินงานตามนโยบายทางการศึกษา
- 2) พัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 70 โรงเรียน
- 3) การส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ด้านการวิจัย เพื่อนำไปใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 4) พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้มีความรู้ความเข้าใจการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา
- 5) การพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จำนวน 70 คน
- 6) การพัฒนาครู ให้มีความรู้ความสามารถด้าน IT และสามารถใช้อุปกรณ์ IT ได้โดยจัดอบรมครูแกนนำ 21 คน และขยายผลในเครือข่าย
- 7) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานจำนวน 198 คน
- 8) การสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาชีพ โดยการพัฒนาครูที่มีความประสงค์จะเสนอผลงานเพื่อเข้ารับการประเมินให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

#### 4.3.3 ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานอกเหนือจากภารกิจหลักของสถานศึกษา ดังนี้

- 1) การศึกษาปฐมวัยในเรื่องโรงเรียนอนุบาลประจำเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อำเภอละ 1 โรงเรียน รวม 5 โรงเรียน อบรมครู 15 คน
- 2) พัฒนาหลักสูตรเชิงบูรณาการทุกช่วงชั้น 8 กลุ่มสาระ
- 3) “หนึ่งโรงเรียน หนึ่งงานวิจัยคมีคุณภาพ” ครูที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถเขียนเข้าโครงการวิจัยได้
- 4) การผลิตและพัฒนาสื่อบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) จำนวน 30 คน

5) พัฒนาผู้เรียนกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ ที่เรียนร่วมกับเด็กปกติ โดยการพัฒนาครูของโรงเรียนที่มีเด็กพิเศษ ให้สามารถจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนร่วม

6) สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนขนาดเล็ก จัดหาหนังสือ จำนวน 70 โรง จัดสรรโปรเจกเตอร์ 1 โรง จัดสรรค่าพาหนะโรงเรียนที่ไปเรียนร่วม จำนวน 9 โรง

สรุปได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้จัดให้มีโครงการและกิจกรรมสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาทุกด้าน คือด้านการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและบุคลากรทางการศึกษา และด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยได้มีการประชุมผู้บริหารเพื่อทำความเข้าใจในภารกิจที่ต้องดำเนินการตามนโยบายทางการศึกษา สนับสนุนผู้ขอประเมินตำแหน่งให้สูงขึ้น และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประจำปี 2548 กำหนดว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ให้มีการจัดการคอมพิวเตอร์ จำนวน 202 โรง รถยนต์ปิคอัพ จำนวน 1 คัน เครื่องฉาย ให้การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้สถานศึกษา จัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูง และมีวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสม ส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีสุขภาพแข็งแรง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

#### พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยระดมทรัพยากรทั้งภาครัฐและเอกชน และท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วม
2. พัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติ โดยสนับสนุนสถานศึกษาจัดทำและพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมให้มีการประเมินตนเอง การนิเทศ ติดตาม กำกับและประเมินผลเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

3. พัฒนาระบบโครงสร้างการบริหาร โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย

#### เป้าประสงค์ (Outcome)

1. ด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรทุกคนได้รับโอกาสในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสิทธิอย่างทั่วถึงและตรงตามศักยภาพ

2. ด้านการพัฒนาการจัดการและคุณภาพการเรียนรู้ ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ด้านความสามารถในการแข่งขัน ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และอาชีพเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันในระดับชาติ

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หน่วยงาน สถานศึกษา ในสังกัด ได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย

#### กลยุทธ์

1. สร้างความเสมอภาค เพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การใช้ความรู้เป็นฐานการดำรงชีพ

3. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

5. ระดมและจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

6. พัฒนามาตรฐานการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

แห่งชาติ

7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อยกระดับ

การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

#### การวิเคราะห์องค์กร (Swot)

การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานโครงการและกิจกรรม ในปีงบประมาณ 2548 ให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร ใน 4 ด้านประกอบ  
คือ ด้านบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณและด้านบุคลากร

### ด้านบริหารทั่วไป

#### จุดแข็ง

1. มีอาคารที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. นโยบายเกิดจากการมีส่วนร่วมทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน
3. มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
4. รัฐส่งเสริมและสนับสนุนการถ่ายโอนการศึกษาภาคบังคับให้กับ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อม

5. มีแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เพื่อให้เป็นแนวทางการ  
ดำเนินงานที่ชัดเจน

#### จุดอ่อน

1. ความไม่ทั่วถึงในการติดต่อสื่อสาร
2. สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีไม่เพียงพอ
3. การคมนาคมไม่สะดวกในบางพื้นที่ทำให้ส่งงานล่าช้า
4. อัตราการเรียนรู้ต่อในภาคบังคับยังไม่น่าพอใจ

#### โอกาส

1. รัฐประกัน โอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา
2. ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เอื้อต่อการ  
จัดสรรงบประมาณทางการศึกษา

#### อุปสรรค

1. บุคลากรไม่เพียงพอและขาดความรู้ความสามารถในการใช้  
เทคโนโลยี
2. ไม่สามารถใช้เครื่องมือสื่อสารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้
3. โรงเรียนขาดแคลนอุปกรณ์สื่อสารและเทคโนโลยีทางด้าน ICT
4. ปัจจัยเกื้อหนุนไม่เพียงพอ



## ด้านวิชาการ

### จุดแข็ง

1. มีหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล
2. เปิดโอกาสให้เอกชนจัดการศึกษามากขึ้น
3. ครูตั้งใจในการปฏิรูปการศึกษานุเคราะห์ตรวจราชการเพียงพอ

### จุดอ่อน

1. ขาดสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี
2. การประกันคุณภาพภายในยังไม่เข้มแข็ง
3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน(คะแนนNT)ต่ำ
4. คุณภาพการศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายในรายวิชา ภาษาอังกฤษ

### คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์

5. แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาไม่เพียงพอ
6. ขาดความเชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. โรงเรียนขาดการวางแผนการบริหารงาน

### โอกาส

1. มีแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น เอื้อต่อการจัดการศึกษามีความร่วมมือจากทุกภาคส่วนมาช่วยในการจัดการศึกษา
2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้
3. ครูใช้วิชาการและเทคโนโลยีเข้าช่วยในการจัดการเรียนการสอน มีกฎหมายและนโยบายที่เอื้อต่อการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

### อุปสรรค

1. ขาดเครือข่ายทางวิชาการที่จะเชื่อมโยงแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. ขาดบุคลากรเครือข่ายที่จะประสานทางด้านวิชาการ
3. วิทยาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
4. โรงเรียนไม่มีความพร้อมในการรองรับการตรวจสอบจากสำนักงานประเมินมาตรฐานการศึกษา

## ด้านงบประมาณ

### จุดแข็ง

1. ภาครัฐสนับสนุนการถ่ายโอนงบประมาณในรูปแบบเงินก้อน (Block Grant)
2. ส่งเสริมให้สถานศึกษาบริหารจัดการงบประมาณได้เองตามแผนปฏิบัติการงบประมาณที่กำหนดไว้

### จุดอ่อน

1. งบประมาณไม่เพียงพอ
2. ขาดความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ
3. การอนุมัติงบประมาณช้า

### โอกาส

1. รัฐสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษา
2. ให้เรียนฟรี 12 ปี
3. ภาครัฐ เอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้การสนับสนุนงบประมาณทางการศึกษา

### อุปสรรค

1. บุคลากรไม่เข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
2. งบประมาณได้รับการจัดสรรล่าช้า

### ด้านบุคลากร

#### จุดแข็ง

1. บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
2. มีบุคลากรแกนนำในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

#### จุดอ่อน

1. ขาดแคลนบุคลากรสาขาวิชาการ และไม่ครบชั้น(คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์)
2. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ

### โอกาส

1. นโยบายทางรัฐให้สามารถเกลี้ยครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สถานศึกษาขับเคลื่อนและบริหารจัดการได้
2. มีกลุ่มโรงเรียนในการประสานงานเพียงพอ

### อุปสรรค

1. ผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้บุคลากรกระจัดกระจาย ขาดความสมัคร์สมานสามัคคี
2. กลุ่มเครือข่ายทางการศึกษาที่มีอยู่ ขาดผู้ประสานงานด้านธุรการ เอกสาร และงานสวัสดิการ
3. บุคลากรแกนนำในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มีน้อย

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา กาทสินธุ์ เขต 2 สรุปได้ว่า การบริหารจัดการงานทั้ง 6 กลุ่ม คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาทสินธุ์ เขต 2 มีลักษณะเป็นองค์กรเช่นเดียวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ กล่าวคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ได้หลอมรวมมาจากหน่วยงานอื่นที่สังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นจึงมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน มีค่านิยม วิธีคิด แนวปฏิบัติ รวมไปถึงการดำรงชีวิตที่แตกต่างกัน บุคลากรดังกล่าวจึงมีปัญหาที่ต้องอาศัยเวลาหรือการฝึกอบรมพัฒนาให้การปฏิบัติงานเชื่อมประสานกันเพื่อให้เกิดคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ขณะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก็ถูกคาดหวังจากสถานศึกษา ผู้บริหารและครูในสังกัดที่ต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การติดต่อราชการ การประสานงาน และความสะดวกรวดเร็วด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาทสินธุ์ เขต 2 เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

**ประทุม ใจบุญ (2538 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษากระบวนการบริหารงานในหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการบริหารงานในหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 1 มีการปฏิบัติในด้านการตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้ อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน การประสานงานและการประเมินผลงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน คือ การประเมินผลงานและมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด 6 ด้าน คือ การตัดสินใจสั่งการ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้ อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน และการประสานงาน

**อนงค์ รัศมี (2538 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทั้ง 3 งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง วุฒิการศึกษาต่างกัน ปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ขนาดของสำนักงานแตกต่างกัน การปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ปัญหาการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและการเปรียบเทียบปัญหาการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

**วีรพล เหล่าจำปา (2539 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ / กิ่งอำเภอ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โนนสูง จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ / กิ่งอำเภอ ด้านต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย มีปัญหาที่สำคัญคือ เครื่องมือในการทำงานไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะสาขา ขาดแคลนงบประมาณ ครูไม่เข้าใจระบบนิเทศ ขาดการจัดระบบการทำงาน แนวทางแก้ไขปัญหา คือ จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ จัดทำโครงการของงบประมาณ จัดประชุมปรึกษาหารือ จัดระบบการทำงาน จัดทำโครงการสร้างเครื่องมือการนิเทศ จัดโครงการนิเทศและปฏิบัติการนิเทศตามปฏิทินอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ

**สุวิยา อรอินทร์ (2539 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยการปฏิบัติงานของสำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าลี่ สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า

1. งานบริหารทั่วไป ประสบปัญหาสำคัญคือ ได้รับงบประมาณ  
สนับสนุนน้อยและจัดงบประมาณล่าช้า วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่บางคนขาดความรู้  
ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก แก้ไขปัญหาโดยการสร้าง  
แรงจูงใจในการทำงาน การประหยัดค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ จัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่
2. งานการเจ้าหน้าที่ ประสบปัญหาที่สำคัญคือ งบประมาณพัฒนา  
บุคลากรไม่เพียงพอ แนวทางการแก้ไขปัญหา ได้แก่ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้โรงเรียน  
ยึดถือปฏิบัติ ใช้โทรศัพท์และวิทยุสื่อสารติดต่อประสานงาน
3. งานการเงินและพัสดุ ประสบปัญหาที่สำคัญคือ งบประมาณไม่เพียงพอ  
การติดต่อประสานงานขาดประสิทธิภาพ การแก้ไขปัญหโดยขอความร่วมมือจากผู้บริหาร  
โรงเรียนในการประชุมประจำเดือน ประชุมซักชวนการปฏิบัติงานเพื่อประสานงานและแก้ไข  
ปัญหา
4. งานนิเทศการศึกษา ประสบปัญหาคือ ปริมาณงานมาก งบประมาณ  
ไม่เพียงพอ ขาดวัสดุอุปกรณ์ ขาดเอกสารศึกษาค้นคว้า เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถ  
การดำเนินการแก้ไขปัญหประกอบด้วย ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่และข้าราชการครู  
ที่มีความรู้ความสามารถ ขอใช้งบประมาณบางส่วนโรงเรียน และขอรับการสนับสนุน  
งบประมาณจากองค์กร ห้างร้าน เพื่อจัดกิจกรรมทางวิชาการ

**ชนบ จรูญศรีสวัสดิ์ (2540: บทคัดย่อ)** ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการ  
พัฒนาบุคลากรของพนักงานครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัย  
พบว่า

1. ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูโดยภาพรวมและ  
ด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากส่วนด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับ  
ปานกลางเรียงลำดับดังนี้ คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษาต่อ
2. พนักงานครูที่มีระดับตำแหน่งและวิทยุฒิต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ส่วน  
บุคลากรโดยภาพรวมและด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วน  
ด้านการศึกษาต่อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยระดับ 4 ลงมา และ  
วิทยุฒิ คำกว่า 40 ปี ค่าเฉลี่ยสูงกว่า ระดับ 5 ขึ้นไป และวิทยุฒิ 40 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

**สุทัศน์ ตุงค์เรือง (2540 : บทคัดย่อ)** ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 พบว่า 1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 อยู่ใน ระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการได้รับการยอมรับ นับถือ

**นารินทร์ ตั้งสกุล (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า

1. ผู้บริหารและครูมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ครูผู้ปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการประเมินนิเทศ ด้านการจัดหาหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน และด้านการจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน มากกว่าผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**บัญญัติ โพธิ์เสนา (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษา ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไชยวาน จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมไปศึกษาต่อ และโดยการฝึกอบรม เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

**ธนพร ศรียาภู (2543 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการยอมรับแนวคิดเรื่องวิธีการปกครองที่นำมาใช้ในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเรื่องวิธีการปกครองที่คตินั้นยังมีความเข้าใจหลากหลายขึ้นอยู่กับแนวคิดพื้นฐานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มแต่โดยทั่วไปแล้วทุกกลุ่มมีความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิธีการ

ปกครองที่ดีว่า ประกอบด้วยหลักการสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความโปร่งใส สำหรับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยนั้นสาเหตุที่ทำให้เกิดการยอมรับวิธีการปกครองที่ดีตามแนวทางของเสรีนิยม ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การแข่งขันเสรีว่า จะนำประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภคมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อที่จะได้สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับบริบทแวดล้อมที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) วิกฤตทางเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 2) กระแสเรียกร้องให้ปฏิรูปการเมือง โดยเฉพาะหลังเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมาและ 3) แรงกดดันจากองค์การการค้าโลกในกระแสโลกาภิวัตน์

**มนรัตน์ กมลพัฒนา** (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมผู้บริหารในทรศนะของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ทรศนะของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคเหนือเกี่ยวกับพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมของผู้บริหาร 3 ด้าน คือ ด้านการครองตน ด้านการครองงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการครองคน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ทรศนะของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคเหนือเกี่ยวกับพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมของผู้บริหาร 3 ด้าน โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา คณะวิชา และประสบการณ์ทางการสอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

**สมชาย ธีรพลกุล** (2543 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการที่ดีและความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์กับระบอบและประชาธิปไตย : ศึกษากรณีทัศนคติของพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย มีทัศนคติต่อการบริหารจัดการที่ดีความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์และระบอบประชาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง ระดับตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติเรื่องการบริหารจัดการที่ดี และความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ แต่อายุงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติดังกล่าว ทัศนคติต่อการบริหารจัดการที่ดีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อระบอบประชาธิปไตย ทัศนคติต่อการบริหารจัดการที่ดีและทัศนคติต่อระบอบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติต่อความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์

**กัลยา เนติประวัติ** (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การยอมรับรูปแบบการจ้องค์การทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในองค์การภาครัฐ : ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางมีระดับการยอมรับรูปแบบการ

จัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในระดับสูง สำหรับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ ความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้นผลจากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับการยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ขณะที่เพศไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับดังกล่าว

**ัญญา ไชยประเสริฐ (2544 : บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่ดำเนินงาน โดยการปฏิรูปการศึกษาเกษตร เพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรที่ดำเนินงานโครงการ โดยภาพรวม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ความรับผิดชอบ ส่วนด้านต่ำสุด คือ ความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยด้านอื่น โดยภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ใน ระดับ ปานกลาง ด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้าน ต่ำสุด คือ เงินเดือนค่าตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความพึงพอใจในการดำเนินงานโครงการ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 โดยมีความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับ ปานกลาง ทุกด้าน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ด้วยกันเอง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติกับความรับผิดชอบ ( $r=0.779$ ) 3) ปัจจัยที่ทำนายความพึงพอใจของบุคลากรที่ดำเนินงาน โครงการปฏิรูปการศึกษา เกษตรเพื่อชีวิต คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความก้าวหน้า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.663, 0.700 และ 0.716 ตามลำดับ สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจของบุคลากรที่ดำเนินงานโครงการ ได้ร้อยละ 51.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เขียนเป็นสมการในรูปคะแนนคิดได้ ดังนี้  $Y = 0.205 + 0.439X(,2) + 0.229X(,9) + 0.192X(,6)$

**สุรัตน์ มุ่งอิงกลาง (2544 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษาคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า

1. คุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน ครองคน และครองงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของครูฝ่ายกิจการนักเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ คุณธรรมในการครองตน รองลงมาคือคุณธรรมในการครองคน และคุณธรรมในการครองงานและเมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ได้ผลสอดคล้องกับภาพรวม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง คือ สนับสนุนให้ครูเจริญก้าวหน้า เช่น ส่งไปอบรมทำผลงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามทฤษฎีของครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ จัดสวัสดิการภายในโรงเรียนเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ครู สำหรับครูฝ่ายกิจการนักเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วางแผนการใช้เวลาได้อย่างเหมาะสม

2. การเปรียบเทียบคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทฤษฎีของครูฝ่ายกิจการนักเรียน ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในการครองตน พบว่า แตกต่างกัน 14 ประเด็น คุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในด้านการครองงาน พบว่า แตกต่างกัน 11 ประเด็น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมตามแนวพุทธธรรม ในการครองตน ครองคน และครองงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายคู่ของคุณธรรมตามแนวพุทธธรรมทั้งสามด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่

**สิริกัญญา เหล่างาม (2545 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานคุมประพฤติที่มีต่อการนำระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมพนักงานคุมประพฤติส่วนใหญ่ มีความไม่แน่ใจต่อการนำระเบียบระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติงานของกรมคุมประพฤติ แต่เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พนักงานคุมประพฤติเห็นด้วยต่อการนำหลักคุณธรรมหลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่าไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติ พนักงานคุมประพฤติที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการนำระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ อายุ

ระดับการศึกษา สาขาวิชาเรียนที่จบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสายงานที่รับผิดชอบ และหาความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการของกรมคุมประพฤติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการของกรมคุมประพฤติอันนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้นเห็นควรให้มีการกำหนดหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในการอบรมพนักงานคุมประพฤติทุกระดับ การนำมาจัดการต่าง ๆ อันได้แก่ การถ่ายโอนงานบางประเภทให้เอกชนดำเนินการ การจัดทำขั้นตอนและระยะเวลาและคู่มือในการปฏิบัติงาน เป็นต้น อย่างต่อเนื่อง

**ศวกิจ ศรีปัดดา (2545 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม โดยศึกษาเปรียบเทียบค่าระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และหาข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสถาบันราชภัฏมหาสารคาม ในปีการศึกษา 2545 จำนวน 244 คน จากหน่วยงานต้นสังกัด 11 หน่วยงาน และมีสถานภาพแตกต่างกัน 5 กลุ่ม ข้อมูลในการวิจัยได้มาจากการให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวนฉบับละ 55 ข้อ ผลการวิจัยพบว่าสถาบันราชภัฏมหาสารคาม มีค่าระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีค่าระดับการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ 66.182 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความเห็นเรื่องค่าระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มาจากหน่วยงานแตกต่างกัน มีความเห็นเรื่องค่าระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เช่น เดียวกัน ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการปฏิบัติงานของสถาบันคือ ควรมีการทำงาน โดยการมีส่วนร่วม มีความสามัคคี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ กระจายอำนาจอย่างเสมอภาค พัฒนาคณาจารย์ให้มีคุณภาพ และมีการประเมินผลงานที่เป็นระบบ ในการพัฒนาองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญของธรรมาภิบาล ในสถาบันอุดมศึกษา ควรปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามลำดับความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ 1. ความเป็นธรรม 2. ความโปร่งใส 3. ความมีอิสระ 4. การมีส่วนร่วม 5. ความมีประสิทธิผล 6. ความคล่องตัว

**ปริญญา วิรัตติยา (2547 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในระดับมาก และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล

ที่ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และกลุ่มภารกิจ นอกจากนี้พบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจ สำหรับการรับรู้นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจของข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

## 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

**แมทเทอร์ส (Matters.1983: 940-A)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการพัฒนาครู ภายใต้การนิเทศแบบคลินิก และการนิเทศแบบเดิมของโรงเรียน ในมลรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา พบว่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า การนิเทศช่วยให้ผลการรับรู้ของบุคลากรดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราปกติและการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี

**ชีทซ์ (Sheets. 1987 : 2409 – A)** ได้วิจัยความเห็นและความคาดหวังของครูใหญ่ ครู และผู้ปกครองนักเรียน เกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 52 คน ครู 124 คน และผู้ปกครองนักเรียน 74 คน พบว่า ครูใหญ่ควรจะเป็นผู้จัดการเกี่ยวกับการก่อสร้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผลการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นเป้าหมายแรก

**เมดเมนท์ (Maidment. 1989 : CD-ROM)** ได้ศึกษาวิจัยการสนับสนุนบุคลากรแนวทางพัฒนางานบุคลากรสำหรับผู้บริหารในสหรัฐอเมริกา พบว่า แม้จะมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่บ้าง การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาก็ยังดำเนินไปด้วยดี โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ต่างก็ได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาคัดข้อต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาเหล่านั้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนมากที่สุดคือการแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ คนที่สามารถทำองค์กรของหน่วยงานได้ดี คือ ครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ได้ทุ่มเวลาและความสามารถให้กับการทำงานจนทำให้โรงเรียนและการเรียนพัฒนาอย่างเห็นได้ชัด

**ไนเบ (Naibe. 1991 : 2981-A)** ได้วิจัยการวิเคราะห์และการประเมินผลการประเมินอิสระในประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเพิ่มขยายจำนวนประชากร อาคารเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวก คุณภาพของครู อาจารย์ และการจัดหาอัตราค่าจ้าง อุปกรณ์การเรียนการสอน การอพยพถิ่นที่อยู่ และการเปลี่ยนความเป็นผู้ให้เป็นแบบในเมือง ความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ เพศ และสังคมเศรษฐกิจ

การว่างงาน และการเปรียบเทียบหลักสูตรในโครงสร้างการประถมอิสระแบบสากลของประเทศในจีเรีย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบปัจจัยบางประการในด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และศาสนา ปฏิบัติไปไม่น้อยที่เป็นอุปสรรคที่มีอิทธิพลมากต่อเป้าหมายของโครงการ จะแก้ปัญหาคือการประถมศึกษาของประเทศในจีเรียได้ต้องหาทางปรับปรุงชนิดค่อยเป็นค่อยไป ในด้านที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ วัฒนธรรม ศาสนา และเศรษฐกิจ

**แบลงค์ (Blanks, 1991 : 2766 - A)** ได้ศึกษาวิจัยสำหรับผู้ทำหน้าที่ การบริหารงานบุคลากรภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า

1. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงพัฒนา แต่ก็ยังล่าช้ากว่าการบริหารงานบุคลากรของหน่วยงานภาคอื่น ๆ

2. ถึงแม้บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคล จะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการเหล่านั้นก็ยังไม่มีความพร้อมในการบริหารงานบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะในด้านฝึกอบรม ในลักษณะฝึกประจำการหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน

3. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน จำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลัง โดยเฉพาะงบประมาณ และการวางตัวผู้ทำงานหรือตำแหน่งของบุคคล

4. ถ้าอาศัยรูปแบบของการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่าง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

ข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนก็คือ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อศึกษานิเทศก์อำเภอ ความรับผิดชอบที่เหมาะสมก็คือ ผู้บริหาร 1 คน เลขานุการ 1 คน ควรรับผิดชอบครุประมาณ 200 คน โดยงานในหน้าที่ที่ควรทำ ได้แก่ การวางแผนบุคลากร ค่าตอบแทนการคัดเลือกบุคลากร การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ การให้ความดีความชอบ การพัฒนาองค์กรและความมั่นคงในอาชีพ คุณสมบัติของผู้บริหารนั้นก็คือ มีใบประกาศผ่านงานจบปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้มาแล้ว 6 ปี

**มิเชล (Michael, 2001 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง มุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่าการคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงาน

ที่ร้ายผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ส่วนใหญ่พบว่า การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังส่วนใหญ่จะมีความต้องการในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานในเรื่องการบริการ การจัดทำเอกสาร คู่มือ การส่งเสริมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ICT) ให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อนำผลวิจัยครั้งนี้เสนอเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป