

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง
2. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา
3. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.1 หัวหน้าฝ่าย ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าธุรการ และผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่งดังกล่าวของกรมสามัญศึกษา จำนวน 50 คน ใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย
 - 1.2 ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง เลขาธิการกรม หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ จำนวน 10 คน ใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย
 - 1.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานระดับกองต่าง ๆ ระดับ 2-6 และระดับ 7 ซึ่งมีได้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หรือ

หัวหน้างานธุรการ จำนวน 578 คน ทาขนาดตัวอย่างโดยวิธีเปิดตารางทรายามานะ (Yamane, 1970 อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูตร, 2535) ขนาดของประชากร ๕ ระดับ ความมีนัยสำคัญ 0.5 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากรายชื่อข้าราชการในแต่ละกอง ตามสัดส่วนจำนวนข้าราชการแต่ละกอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) และแบบเติมข้อความ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับความคิดเป็นร้อยละ 86.88

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษาตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ และแปลความหมายของค่ามัธยเลขคณิตตามเกณฑ์ ในระดับต่าง ๆ แล้วเสนอผลการ

วิเคราะห์เป็นตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนที่เป็นแบบเติมความสนใจผลด้วยการบรรยาย

4.3 ทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) แล้วนำมาเสนอในรูปตารางประกอบความเรียงและเปรียบเทียบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญนี้ด้วยการทดสอบวิธีแบบ Scheffe' - test

สรุปผลการวิจัย

การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ในขอบข่ายการวางแผนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การควบคุมงาน การแก้ไขข้อผิดพลาดการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ และการปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

- ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อุบัติงานในหน่วยงานระดับกองเป็นเวลา 12 ปีขึ้นไป และวุฒิการศึกษาสูงสุดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มหัวหน้าฝ่าย เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อุบัติงานในหน่วยงานระดับกองเป็นเวลา 12 ปีขึ้นไป และวุฒิการศึกษาสูงสุดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้บังคับบัญชา เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไปทั้งหมด มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อุบัติงานในหน่วยงานระดับกองเป็นเวลา 12 ปีขึ้นไป และวุฒิการศึกษาสูงสุดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุราชการ 16-20 ปีมากที่สุด ระยะเวลาปฏิบัติงานส่วนใหญ่อุบัติงานในหน่วยงานระดับกอง 12 ปีขึ้นไป และวุฒิการศึกษาสูงสุดสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด

ตอนที่ 2 การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการ รับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัย การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการวางแผนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การกำหนดแนวทางการวัดผลงาน การให้จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่ายอย่างเหมาะสม และการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ

สำหรับการรับรู้ของกลุ่มหัวหน้าฝ่าย พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการวางแผนปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การกำหนดแนวทางการวัดผลงานและการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ

การรับรู้ของกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการวางแผนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ

ส่วนการรับรู้ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการวางแผนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ ก่อนที่จะปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่ายได้มีการรวบรวมความคิดและข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่ายได้มีการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การกำหนดแนวทางการวัดผลงานไว้ การให้จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของฝ่ายอย่างเหมาะสมและการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ

2. การมอบหมายงาน

จากผลการวิจัย การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการมอบหมายงานอยู่ในระดับมาก

หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานของฝ่ายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ภายหลังจากมอบหมายงานแล้ว หัวหน้าฝ่ายแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร และการมอบหมายงานในปริมาณที่มากเกินไปให้ผู้ใต้รับมอบหมายงาน

สำหรับการรับรู้ของกลุ่มหัวหน้าฝ่าย พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการมอบหมายงานอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานของฝ่ายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานโดยระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร ภายหลังจากมอบหมายงานแล้ว หัวหน้าฝ่ายแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร การมอบหมายงานในปริมาณที่มากเกินไปให้ผู้ใต้รับมอบหมายงาน และการประสานงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การรับรู้ของกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการมอบหมายงานอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานของฝ่ายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานในปริมาณที่มากเกินไปให้ผู้ใต้รับมอบหมายงาน

ส่วนการรับรู้ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการมอบหมายงานอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายอย่างเหมาะสม การมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานของฝ่ายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานโดยระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร ภายหลังจากมอบหมายแล้ว หัวหน้าฝ่ายแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร การมอบหมายงานในปริมาณที่มากเกินไปให้ผู้ใต้รับมอบหมายงาน การมีวิธีการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้รับมอบหมายงาน และการประสานงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การควบคุมงาน

จากผลการวิจัย การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการควบคุมงานอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การกำหนดรูปแบบการตรวจวัดผลงาน การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการตรวจผลงานเป็นระยะ ๆ

สำหรับการรับรู้ของกลุ่มหัวหน้าฝ่าย พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการควบคุมงานอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดรูปแบบการตรวจวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการตรวจวัดผลงานเป็นระยะ ๆ

การรับรู้ของกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการควบคุมงานในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ

สำหรับการรับรู้ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการควบคุมงานในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การกำหนดรูปแบบการตรวจวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การตรวจวัดผลงานเป็นระยะ ๆ และการนำผลการตรวจวัดมาดำเนินการพัฒนางานในฝ่าย

4. การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัย การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ

สำหรับการรับรู้ของกลุ่มหัวหน้าฝ่ายและกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ

ส่วนการรับรู้ของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการแก้ปัญหากการปฏิบัติงานในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ และมีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การศึกษาหาสาเหตุของปัญหาโดยใช้การระดมสมอง การดำเนินการรวบรวมข้อมูลในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง การนำเสนอวิธีแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ การดำเนินการเพื่อวางแผนการแก้ปัญหา และการติดตามผลการแก้ปัญหากการปฏิบัติงาน

5. การให้คำปรึกษาแนะนำ

จากผลการวิจัย การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการให้คำปรึกษาหารือในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ

สำหรับการรับรู้ของกลุ่มหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการให้คำปรึกษาหารือในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ

ส่วนการรับรู้ของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการให้คำปรึกษาแนะนำในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การใช้การประชุมปรึกษาหารืองานในฝ่าย และการให้ความสนใจต่อปัญหาส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา

6. การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากผลการวิจัย การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เกี่ยวข้องกับงานของฝ่าย และการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายมีผลกระทบกระเทือนต่องานในฝ่าย



สำหรับการรับรู้ของกลุ่มหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เกี่ยวข้องกับงานในฝ่าย และการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายมีผลกระทบกระเทือนต่องานในฝ่าย

ส่วนการรับรู้ของกลุ่มผู้บังคับบัญชา พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายมีผลกระทบกระเทือนต่องานในฝ่าย

จากผลการวิจัยเปรียบเทียบการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายและผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การควบคุมงาน การแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาแนะนำ ส่วนการปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย การรับรู้ของทั้ง 3 กลุ่มไม่มีความแตกต่างกัน

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย มีประเด็นที่น่าจะนำมาอภิปราย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง แต่กลุ่มหัวหน้าฝ่าย และกลุ่มผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งกลุ่มผู้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าฝ่ายที่ปฏิบัติราชการในกองนั้นๆ และอีกส่วนหนึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารโรงเรียน ในด้านอายุราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด ซึ่งนับว่ามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการมากพอสมควร จึงเป็นกำลัง

สำคัญในการพัฒนากรมสามัญศึกษา ส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่อุบัติงานในหน่วยงานระดับกองเป็นเวลา 12 ปีขึ้นไป และส่วนน้อยที่มีเวลาปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับกองเป็นเวลาต่ำกว่า 2 ปี และ 3-5 ปี จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารโรงเรียน สำหรับวุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อุบัติงานสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะในกลุ่มผู้บังคับบัญชา วุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อุบัติงานสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ซึ่งเหมาะสมกับสังคมปัจจุบันที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้สูงและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งการศึกษาพิเศษและศึกษาสงเคราะห์จำเป็นต้องมีผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของกรมสามัญศึกษาให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการวางแผนการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ อูทัย หิรัญไศ (2525) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าต้องปฏิบัติเป็นการต่อเนื่อง เนื่องจากงานของกรมสามัญศึกษาจะต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ของกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีแผนการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแผนหลักของกระทรวงศึกษาธิการ การวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี และเนื่องจากกรมสามัญศึกษาประกอบด้วยหน่วยงานระดับกองหลายหน่วยงาน การวางแผนการปฏิบัติงานจึงต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงานและงานเก่าไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนกัน ฝ่ายแต่ละฝ่ายที่อยู่ในกองต่าง ๆ จึงควรมีการวางแผนให้สอดคล้องกับงานของกองและกรมด้วย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ยังพบว่า มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับน้อยหรือ ไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การกำหนดแนวทางการวัดผลงาน การให้จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของ ฝ่ายอย่างเหมาะสม และการประเมินผลงานเป็นระยะๆ โดยสม่ำเสมอ ซึ่ง ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า การสร้างปฏิทินการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในขั้นวางแผน และการกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน เป็นระยะ ๆ จะทำให้ปรับแผนได้ตามความเหมาะสมก็เป็นหลักการในขั้นปฏิบัติตามแผนเพื่อนำ แผนไปปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การตรวจสอบแผนซึ่งกำลังดำเนินการอยู่และการทบทวนเพื่อปรับแผนที่ได้กำหนดไว้แล้ว จึงเป็นภาระหน้าที่ประจำของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัตินตลอดกระบวนการวางแผน กลไกอันนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญของกระบวนการวางแผนเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530) แต่จากการวิเคราะห์ข้อมูล ก็พบว่า หัวหน้าฝ่ายสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้และมีการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนได้ อาจเนื่องจากกรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานราชการซึ่งกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของงานแต่ละฝ่ายไว้แล้วตามแผนอัตราากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (กรมสามัญศึกษา, 2537) และทุกกองจะมีการทำปฏิทินปฏิบัติงานของกองไว้ ฝ่ายแต่ละฝ่ายก็จะมีหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ จึงมิได้จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และเนื่องจากงานของกรมสามัญศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นงานเร่งด่วน หลายหน่วยงานระดับกองในกรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานบริการ จึงต้องปฏิบัติให้งานเสร็จตามเวลาที่กำหนด บุคลากรระดับปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบ มีให้งานล่าช้า เมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จได้ตามเวลาที่กำหนด ส่วนใหญ่จึงไม่มีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ และเมื่อหัวหน้าฝ่ายสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้และมีการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแผนได้ก็จะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของนักบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีการวางแผนมักจะได้คุณภาพสูงกว่า และเมื่อมีการวางแผนเป็นทางการแล้วประสิทธิภาพในงานทุกจุดทุกระดับก็จะสูงขึ้นด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2530) อย่างไรก็ตามความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการวางแผนที่ตอบสนองและสอดคล้องกับแผนหลัก รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในฝ่ายระหว่างฝ่ายในกอง และระหว่างกองต่าง ๆ ด้วย

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา มีการรับรู้ว่าหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่ ก่อนที่จะปฏิบัติงาน

หัวหน้าฝ่ายรวบรวมความคิดและข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและในการปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่ายกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ประชุม โพรธิกุล (2535) กล่าวว่าองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการวางแผนประการหนึ่ง คือ การรวบรวมความคิดและข้อคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรง รวมทั้งความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายด้วย ส่วนสมยศ นาวิกการ (2528) กล่าวถึงคุณลักษณะของการวางแผนอีกประการหนึ่ง คือ แผนงานที่ดีที่สุด คือ การวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกของการกระทำที่ดีที่สุด จากกลุ่มทางเลือกของการกระทำที่มีอยู่ แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวของกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาอาจกล่าวได้ว่า เนื่องจากงานของหน่วยงานระดับกองต่าง ๆ ของกรมสามัญศึกษาบางส่วนจะเป็นงานประจำซึ่งสามารถดำเนินการไปตามรูปแบบที่วางไว้เดิม หรือกฎเกณฑ์ระเบียบที่วางไว้ โดยมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและกำหนดเวลาในการปฏิบัติไว้ค่อนข้างชัดเจนแล้ว หัวหน้าฝ่ายจึงไม่จำเป็นต้องรวบรวมความคิดและข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งไม่จำเป็นต้องกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การปฏิบัติในประเด็นดังกล่าวจึงมีการปฏิบัติน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม หัวหน้าฝ่ายก็น่าจะมีการรวบรวมความคิดและข้อคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องบ้างเมื่อเป็นงานใหญ่หรืองานที่ค่อนข้างมีปัญหากับนโยบาย หรือมีปัญหามาทางปฏิบัติเพราะการกำหนดทางเลือกก็เพื่อเป็นการปรับแผนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานและเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการความคิดสร้างสรรค์อย่างหนึ่ง การวางแผนเกี่ยวข้องพันกับการค้นหาและเสนอวิธีการเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการโดยไม่มีสูตรง่าย ๆ ที่จะบอกการกระทำสิ่งเหล่านี้แก่นักวางแผน (สมยศ นาวิกการ, 2528) แต่ลักษณะของแผนที่ดีก็จะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ (สุเมธ เตียววิศเรศ, 2527)

2. การมอบหมายงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมอบหมายงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ คือ เมื่อมีการมอบหมายงาน หัวหน้าฝ่ายได้ชี้แจงรายละเอียดของงาน ให้ข้อมูลที่จำเป็น แจ้งระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แจ้งขอบข่ายงาน

ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับงาน มอบหมายงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการมอบหมายงาน รวมทั้งมีการประสานงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ที่มอบหมายทั้งภายในและระหว่างฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมอบหมายงานของ สมยศ นาวิกการ (2525) และขั้นตอนที่สำคัญในการสื่อความหมายเพื่อมอบหมายงานของประชุม โพธิกุล (2535) เนื่องจากกรมสามัญศึกษามีปริมาณงานสูงมาก บางครั้งหัวหน้าฝ่ายจำเป็นต้องมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคาเนินการ เพราะการมอบหมายงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญของหัวหน้า หัวหน้าจำเป็นต้องมอบหมายงาน แต่มิได้มอบความเป็นหัวหน้าหรือผู้นำไปด้วย (Thomas, 1983) สมยศ นาวิกการ (2525) กล่าวว่า การมอบหมายงานกลายเป็นสิ่งจำเป็นอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากว่าบุคคลอาจจะมึ้งานมากเกินไป หรือการมอบหมายงานก็เพื่อให้ประหยัดเวลาในการคาเนินการ หัวหน้าฝ่ายก็มีเวลาที่จะมุ่งอยู่กับงานที่เหมาะสม นอกจากนี้การมอบหมายงานยังเป็นการฝึกอบรมทางประสบการณ์ให้กับผู้ได้รับการมอบหมายงานด้วย และงานบางอย่างบุคลากรในระดับปฏิบัติทำการตัดสินใจได้ดีกว่าหัวหน้าฝ่าย เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติและทราบข้อมูลมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานโดยเฉพาะงานที่สำคัญและไม่มากเกินไปจะทำให้พวกเขารู้สึกภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานก็มีข้อจำกัด 2 ประการคือ การควบคุมของผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายมีความยุ่งยากมากขึ้น การตัดสินใจยังมีระยะห่างไกลจากระดับสูงสุดมากเท่าไร การค้นหาปัญหาและการแก้ไขจะมีความยุ่งยากมากขึ้น นอกจากนี้การมอบหมายงาน ทำให้ผู้บริหารสูญเสียการสัมผัสที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในองค์การ อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานจะต้องเป็นไปตามความเหมาะสม หัวหน้าฝ่ายจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานของฝ่ายโดยละเอียด เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติ ระเบียบหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เป็นต้น หัวหน้าฝ่ายยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การมอบหมายงานได้มอบให้ผู้ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ Zimmerer (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ, 2525) กล่าวว่า การให้ผู้บริหาร เริ่มต้นการฝึกอบรมพวกเขาด้วยการตัดสินใจปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ในระยะแรกจะเป็นสิ่งมีเหตุผล

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลอีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่หัวหน้าฝ่าย สังเกตกรมสามัญศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ ได้แก่ การมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานของฝ่ายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร และการ

มอบหมายงานในปริมาณที่มากเกินไปให้ผู้ได้รับมอบหมายงาน ประชุม โพธิกุล (2535) กล่าวว่า การมอบหมายงานควรแจ้งให้คนในองค์กรทราบว่าใครได้รับมอบหมายงานกับคนอื่น ๆ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องและผลกระทบ การแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร จะมีประโยชน์ในการติดต่อประสานงานระหว่างงาน ระหว่างฝ่าย หรือหน่วยงานภายนอก ส่วนประเด็นที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานที่ไม่ชัดเจนของฝ่ายให้ผู้บังคับบัญชา และการมอบหมายงานในปริมาณที่มากเกินไปให้ผู้ได้รับมอบหมายงาน เป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องของหัวหน้าฝ่าย เนื่องจากการมอบหมายงานที่ไม่เกี่ยวกับงานในฝ่ายหรือมอบหมายงานที่มากเกินไปจะมีผลกระทบต่องานประจำวันหน้าที่รับผิดชอบของผู้ได้รับมอบหมาย แม้ว่างานที่ถูกเพิ่มความรับผิดชอบเป็นงานที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมากขึ้นก็ตาม

เป็นที่น่าสังเกตว่า การรับรู้ในกลุ่มหัวหน้าฝ่ายเกี่ยวกับการมอบหมายงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีบางประเด็นที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ นอกจากประเด็นที่กล่าวมาแล้ว คือ การมอบหมายงานโดยระบุอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร และการประสานงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สมยศ นาวิกการ (2525) กล่าวถึงหลักการมอบหมายงานของ Lois Allen ว่าต้องระบุถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ คือ ผู้ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการบอกกล่าวอย่างชัดเจนถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพวกเขาด้วย Dale (1989) กล่าวถึงบทบาทของผู้มอบหมายงานประการหนึ่ง คือ ควรระบุหน้าที่รับผิดชอบของผู้ได้รับมอบหมายงาน และ Thomas (1983) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ดีจะต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างหัวหน้าและผู้ได้รับมอบหมาย ถ้าผู้ได้รับมอบหมายไม่เข้าใจสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ การกินนั้นก็ดำเนินไปไม่ได้ แต่ลักษณะงานของกรมสามัญศึกษาซึ่งเป็นงานราชการมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละงานไว้เรียบร้อยชัดเจนแล้ว เมื่อได้มีการมอบงานให้กับบุคลากรคนใดแล้ว ก็ถือว่าได้มอบหมายงานนั้น ๆ ให้ตลอดไปจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเมื่อมีงานเข้ามาในฝ่าย บุคลากรในฝ่ายจะทราบหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติงานนั้นโดยหัวหน้าฝ่ายไม่ต้องมอบหมายงานซ้ำอีก อีกประการหนึ่ง การมอบหมายงานเป็นการมอบหมายงานตามที่ ก.พ. กำหนดตามตำแหน่งหน้าที่ในงานต่างๆ จึงไม่มีการแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร การติดต่อประสานงานอาจจำเป็นต้องอาศัยการประสานงานหลายรูปแบบ เช่น การติดต่ออย่าง

ไม่เป็นทางการ การติดต่อตามสายการบังคับบัญชา โครงสร้างการบริหาร Dalton (1979 อ้างถึงในบทมรุตน์ เทรียอุไพศาล, 2535) กล่าวว่า การประสานงานในแนวราบเกี่ยวข้องกับ การระบุหรือบรรยายเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน ในขณะที่มีการประสานงานในแนวตั้ง เกี่ยวข้องกับการจัดสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะมีประเด็นของความชัดเจนในการมอบอำนาจหน้าที่ จากผลการวิจัยของบทมรุตน์ เทรียอุไพศาล (2535) พบว่า กรมสามัญศึกษาได้มีการมอบอำนาจตามสายการบังคับบัญชา โดยอาศัยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 มาตรา 38 ส่วน การประสานงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติใน ระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ นั้น อาจเป็นเพราะส่วนใหญ่งานกรมสามัญศึกษาเป็นงานประจำ ซึ่งจะต้องดำเนินการไปแต่ละวัน เมื่อไม่มีงานล่าช้าหรืองานค้างในฝ่ายก็ถือว่า การปฏิบัติงาน ของบุคลากรในฝ่ายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้พบว่า การรับรู้ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการมอบ หมายงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีบางส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับน้อยหรือไม่ สม่ำเสมอ นอกจากประเด็นที่กล่าวมาแล้ว คือ การจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานที่มอบ หมายอย่างเหมาะสม และการมีวิธีการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ได้รับมอบ หมาย ประชุม โพธิกุล (2535) กล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญในการสื่อความหมายเพื่อมอบหมาย งานประการหนึ่ง คือ การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ และทรัพยากรรวมทั้งงบประมาณที่จะนำมาใช้ ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ผู้ได้รับมอบหมายงานปฏิบัติงานได้ แต่หัวหน้าฝ่ายจัดสรรทรัพยากร ในการปฏิบัติงานได้น้อย เนื่องจากกรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานราชการ ปัจจัยต่าง ๆ และ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งงบประมาณก็ต้องเป็นไปตามที่ขอและได้รับอนุมัติ ในแต่ละงาน หรือแต่ละโครงการ ซึ่งส่วนใหญ่มจะได้รับในจำนวนจำกัด หัวหน้าฝ่ายจึงไม่ สามารถสนับสนุนในด้านนี้ได้เท่าที่ควรตามเหตุผลดังกล่าว ส่วนการมีวิธีการควบคุมและ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ได้รับมอบหมาย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ นั้นสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2525) ซึ่งกล่าวถึงหลักการมอบหมายงานของ Louis Allen อย่างหนึ่ง คือ กำหนดการควบคุมที่เพียงพอ ผู้บริหารไม่ควรจะใช้เวลาของพวกเขา ทั้งหมด ตรวจสอบว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีแค่ไหน ควรเป็นระบบการควบคุมที่ไว้

วางใจได้ อีกประการหนึ่ง ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า งานของกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นงานประจำซึ่งมีการรับงานเข้าและดำเนินการเป็นประจำวัน ถ้าบุคลากรในฝ่ายสามารถดำเนินการโดยไม่มีงานล่าช้าและดำเนินการได้เสร็จตามกำหนด ก็ไม่จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมตรวจสอบภายหลัง ซึ่งระบบนี้ก็จะเป็นระบบการควบคุมตรวจสอบที่ไว้วางใจได้ และบุคลากรในฝ่ายมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า หัวหน้าฝ่าย จะต้องพิจารณาว่า ภาระหน้าที่ใดภายในแผนงานของเขาสามารถมอบหมายหรือไม่สามารถมอบหมายไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ภาระหน้าที่บางอย่างอาจจะเป็นงานประจำ สามารถมอบหมายไปให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ หน้าที่บางอย่างจะมอบหมายไปให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติเท่านั้น และอาจจะมีความที่บางอย่างที่หัวหน้าฝ่ายไม่อาจกระทำการมอบหมายได้เลย การมอบหมายงานจึงเป็นเรื่องสำคัญมาก และความสำเร็จของหัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่น่าจะขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ด้วย

3. การควบคุมงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการควบคุมงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ คือ หัวหน้าฝ่ายทราบสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของฝ่าย มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการควบคุมงานและสามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้ หัวหน้าฝ่ายมีความรู้ความเข้าใจในงาน มีการกำหนดผลงานที่ควรจะทำสำเร็จทั้งหมด หรือสำเร็จเป็นระยะ ๆ โดยหัวหน้าฝ่ายมีการสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง มีการนำผลการตรวจวัดมาดำเนินการพัฒนางานในฝ่ายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับกมล ชูทรัพย์ (2515) ที่กล่าวถึงวิธีควบคุมของหัวหน้าประการหนึ่งคือ หัวหน้าควรจะต้องรู้ถึงเรื่องงานที่ทำไปแล้ว ปัญหาที่ประสบอยู่ งานที่ยังเหลืออยู่และเหตุผลที่งานล่าช้า สุชาติ ประชากุล (2513) กล่าวว่า แม้จะมีหลักการและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจควบคุมงานดีสักปานใดก็ตาม หากผู้ควบคุมงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เสียแล้ว การควบคุมงานก็อาจไม่ได้ผลดีหรืออาจล้มเหลวก็ได้ ซึ่งจะส่งผลสะท้อนถึงการบริหาร

ของหน่วยงานนั้น ๆ ได้ และระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2529) กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบผลของงานในแต่ละช่วงเวลาของการปฏิบัติ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ เพื่อดำเนินการแก้ไขที่ถูกต้อง เมื่อได้วิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความแตกต่างระหว่างแผนงานที่วางไว้กับผลการปฏิบัติที่ได้จริง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ยังมีบางส่วนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การกำหนดรูปแบบการตรวจวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา และการตรวจวัดผลงาน เป็นระยะ พันธ์ ทันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า การควบคุมมี 2 แบบ คือ การควบคุมโดยตรง และการควบคุมโดยอ้อม ส่วนอุทัย หิรัญเต (2525) กล่าวว่า การควบคุมงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การควบคุมวิธีปฏิบัติงานกับการควบคุมผลการปฏิบัติงาน และสุชาติ ประชากุล (2513) กล่าวว่า เป็นหน้าที่และความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ตรวจควบคุมงาน (Supervisor) จะต้องพยายามเฝ้าสังเกตและทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาให้ดีที่สุด นอกจากนี้ดังที่กล่าวมาแล้วว่า งานของกรมสามัญศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานประจำ การที่บุคลากรในฝ่ายปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้โดยไม่มีงานค้าง หัวหน้าฝ่ายจึงอาจไม่มีรูปแบบการตรวจวัดผลงานโดยตรง และเป็นการควบคุมที่ผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ อาจเป็นเพราะบรรยากาศในแต่ละฝ่ายมีความคุ้นเคยกันเป็นเวลานานโดยสังเกตได้จากระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับกองส่วนใหญ่มักจะมีระยะเวลา 12 ปีขึ้นไป

เมื่อแยกวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการควบคุมงานของหัวหน้าฝ่าย สังเกตกรมสามัญศึกษา พบว่า การนำผลการตรวจวัดมาดำเนินการพัฒนางานในฝ่าย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ ผู้วิจัยคิดว่า งานของกรมสามัญศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่ค่อนข้างจะมีรูปแบบในการดำเนินงานตายตัว หากจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขก็ต้องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ หัวหน้าฝ่ายจึงนำผลการตรวจวัดมาดำเนินการพัฒนางานในฝ่ายอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ แต่ถ้าเป็นงานแผนงานหรืองานโครงการต่าง ๆ อาจมีการนำผลการตรวจวัดมาดำเนินการพัฒนางานในฝ่าย อย่างไรก็ตามการดำเนินการมีหลายขั้นตอน สำหรับกระบวนการปฏิบัติงานน่าที่จะเป็นส่วนที่จะปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานในฝ่ายได้อย่างสม่ำเสมอ เพราะงานส่วนใหญ่ของกรมสามัญศึกษาเป็นงานบริการจะช่วยให้งานดำเนินไปด้วยดีและรวดเร็วขึ้น

สุชาติ ประชากุล (2523) กล่าวว่า ความโน้มเอียงของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมงานอย่างสำคัญมี 2 ประการ คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติตาม (desire to follow) และความต้องการที่จะเป็นอิสระในการปฏิบัติตาม (desire for freedom of action or independent) ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติงานของผู้ควบคุม (Supervisory) จะต้องคำนึงถึง 2 สิ่งนี้พร้อม ๆ กัน ดังนั้นการควบคุมงานจึงเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญมากที่สุดกระบวนการหนึ่งและถือเป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้าฝ่าย

4. การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก หรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ คือ หัวหน้าฝ่ายมีการศึกษาปัญหา และสาเหตุของปัญหาในการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเหตุผล ประสพการณ์ และการระดมสมอง มีการรวบรวมข้อมูลในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาพร้อมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการจัดลำดับความเร่งด่วนของปัญหา มีการดำเนินการแก้ปัญหา มีการใช้ข้อมูลหรืออาศัยข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์ถึงผลดีผลเสียของวิธีการแก้ปัญหา มีการนำเสนอวิธีแก้ปัญหาลงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ มีการวางแผนการแก้ปัญหา และมีการติดตามผลการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ Broadwell (1984) ที่กล่าวว่า การแก้ปัญหาต้องเข้าใจทักษะเป็นขั้นตอน เริ่มต้นจากการค้นหาปัญหา รวบรวมข้อมูล ค้นหาสาเหตุ หาทางแก้ปัญหาที่เลือกได้ไวหลาย ๆ วิธี การเลือกวิธีการแก้ปัญหา วางแผนการแก้ปัญหา และติดตามการแก้ปัญหา Terry (1960) กล่าวถึงขั้นตอนแรกในการแก้ปัญหา คือ การรับรู้ว่ามีปัญหาแม้ว่างานของกรมสามัญศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำแต่ก็เป็นงานบริการด้วย กรมสามัญศึกษามีข้าราชการครูในสังกัดทั่วประเทศเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ และข้อปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นปัญหาสำหรับบางกรณี ประกอบกับปริมาณงานในแต่ละกองมีสูงมาก จะมีปัญหาในการปฏิบัติงานตลอดเวลาทั้งจากข้าราชการครูที่มาติดต่อและบุคลากรในงานหรือในฝ่ายอาจเป็นปัญหาการดำเนินงานหรือปัญหาระหว่างบุคคลระหว่างงาน หรือระหว่างฝ่าย หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถประสานงานและช่วยแก้ปัญหาได้ดีโดยไม่จำเป็นต้องเป็นภาระของ

ผู้อำนวยการกอง งานแก้ปัญหาของหัวหน้าฝ่ายจึงมีมากและมีตลอดเวลา Huber (1989 อ้างถึงใน Kreitner and Kinicki, 1989) กล่าวถึงวิธีการแก้ปัญหว่าเป็นกระบวนการที่ใช้สติปัญญาในการลดความแตกต่างระหว่างสภาพการณ์ที่เป็นจริงและสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ หัวหน้าฝ่ายจำเป็นต้องรับทราบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ค้นหาสาเหตุและหาวิธีการแก้ปัญหาเพราะเมื่อมีปัญหา สภาพที่ต้องการ ก็คือสภาพหมดปัญหาหรือสภาพปัญหาที่ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว (วีระพล สุวรรณรัตน์, 2534) ดังนั้นการแก้ปัญหของหัวหน้าฝ่ายจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติด้วย แต่บรรยากาศการทำงานโดยทั่วไปของกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่ไม่มีความขัดแย้งระหว่างบุคคลอาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่รู้จักคุ้นเคยกันเป็นการส่วนตัว เพราะมีเวลาปฏิบัติราชการในหน่วยงานระดับกองมากกว่า 12 ปี การติดต่อประสานงานภายในกอง และระหว่างกองจะมีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (ปทุมรัตน์ เจริญไพศาล, 2535) ดังนั้นปัญหาระหว่างบุคลากรจึงอาจจะมียุทธยาน้อยมาก แต่ปัญหาที่มีมากในระดับหนึ่งคือปัญหาระหว่างบุคลากรและข้าราชการครูที่มาติดต่อ ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับการที่เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่ข้าราชการครูที่มาติดต่อมีความจำเป็นที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบเหล่านั้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานราชการจะมีขั้นตอนการดำเนินงานมาก และใช้เวลานานในการดำเนินงานค่อนข้างมาก เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ตามที่ผู้มาติดต่อต้องการ ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นค่อนข้างมาก ซึ่งหัวหน้าฝ่ายจำเป็นต้องแก้ปัญหาโดยสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาติดต่อโดยไม่ผิดกฎระเบียบของทางราชการ ปัจจุบันปัญหาเป็นเรื่องปกติที่พบได้ในหน่วยงานหรือองค์การ หัวหน้าฝ่ายไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ การแก้ปัญหาเป็นเรื่องของหัวหน้าฝ่าย และการแก้ปัญหายังมีประสิทธิภาพย่อมเป็นหัวใจของการบริหารที่ดี กระบวนการแก้ปัญหาคือเป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพื่อจะได้ไม่มีปัญหาเกิดขึ้นตั้งแต่ต้น อย่างไรก็ตาม หัวหน้าฝ่ายก็ควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ปัญหาด้วยตนเองบ้างเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ส่วนการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างออกไปบางประการ คือ การแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา มีการปฏิบัติในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ แต่ถ้าแยกพิจารณาเป็นรายประเด็นจะพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากหรือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คือ การศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยใช้การระดมสมอง การดำเนินการรวบรวม

รวมข้อมูลในการแก้ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องการนำเสนอวิธีแก้ ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ การดำเนินการเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาและติดตามผลการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนใหญ่มี อายุราชการ 21 ปีขึ้นไปมากที่สุด และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ระดับกอง 12 ปีขึ้นไป แสดงว่า หัวหน้าฝ่ายมีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ จึงมีการแก้ปัญหาหรือ ศึกษาสาเหตุของปัญหาโดยใช้การระดมสมองในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ แต่ในบางกรณี หัวหน้าฝ่ายก็อาจจำเป็นต้องใช้การระดมสมอง เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2528) กล่าวว่า บุคคลแต่เพียงผู้เดียวย่อมได้ข้อแก้ปัญหาน้อย ต้องมาจากบุคคลหลายคน หลายฝ่าย และทุก ๆ คนมีสิทธิที่จะเสนอความคิดโดยเสรี ส่วนการที่ หัวหน้าฝ่ายมีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลในการแก้ปัญหา และการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับน้อย หรือไม่สม่ำเสมอ อาจเนื่องมาจากสาเหตุที่กล่าวมาแล้ว ประการหนึ่ง คือ การที่หัวหน้าฝ่ายมีความรู้และประสบการณ์มากจึงใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเป็นส่วนใหญ่ อีกประการหนึ่งอาจมีข้อจำกัดในด้านเวลา เพราะงานของ กรมสามัญศึกษา ซึ่งแม้ว่าส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำ แต่ก็เป็งานเร่งด่วนและมีปริมาณงานมาก ด้วย หัวหน้าฝ่ายอาจจำเป็นต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาน้อยที่สุดเพื่อให้แก้ปัญหาได้ทันเวลา และไม่เสียหายแก่ทางราชการ ดังนั้น หัวหน้าฝ่ายจะต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างดียิ่ง ในการแก้ปัญหาเหล่านี้ สำหรับการที่หัวหน้าฝ่ายนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ และการดำเนินการวางแผนการแก้ปัญหาระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ อาจเนื่องมาจากงาน ส่วนใหญ่เป็นงานเร่งด่วนและมีปริมาณงานมาก มีข้อจำกัดในด้านเวลา การแก้ปัญหาไม่มี ทางเลือกมาก หัวหน้าฝ่ายจึงมีการวางแผนการแก้ปัญหาและนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาให้ ผู้ปฏิบัติงานทราบในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม หากเป็นงานในบางลักษณะ ที่จำเป็นต้องมีการวางแผนและหาทางเลือกในการแก้ปัญหาหลายวิธี หัวหน้าฝ่ายก็อาจจะต้อง วางแผนการแก้ปัญหาและนำเสนอวิธีการแก้ปัญหา เพื่อเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด และการ ที่หัวหน้าฝ่ายมีการติดตามผลการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในระดับน้อยหรือไม่สม่ำ่นั้น อาจ เนื่องมาจากบรรยากาศในการทำงานของกรมสามัญศึกษา เป็นไปในลักษณะมีความคุ้นเคยและ



เป็นกันเองมาก และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง รูปแบบการติดตามผลการแก้ปัญหาจึงเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ หรือเป็นเพียงการสังเกตของหัวหน้าฝ่ายเท่านั้น สรุปได้ว่า ใน การบริหารงานย่อมจะต้องมีบทบาทในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่ายจึงควรมีวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

5. การให้คำปรึกษาแนะนำ

จากผลการวิเคราะห์ การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับ- บัญชา เกี่ยวกับการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ปฏิบัติอยู่ใน ระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ คือ หัวหน้าฝ่ายได้สร้างบรรยากาศในฝ่ายให้มีความ เป็นกันเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นแสดงออกถึงความจริงใจและ เคารพต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบแบบตัว ต่อตัวและยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะหรือข้อข้องใจโดยไม่ใช้อารมณ์ วางตนเป็น ผู้ฟังที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มาติดต่อทุกระดับ ให้ความสนใจกับปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและ เก็บความลับส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นการให้คำปรึกษาแนะนำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี (Hallor, 1981) เพราะ การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นส่วนหนึ่งงานความสัมพันธ์ของงานและจะเป็นประโยชน์ในหน้าที่ของ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าฝ่ายจึงควรสร้างบรรยากาศที่น่าไว้วางใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ พูดและขอคำปรึกษาได้ทุกอย่าง Claude and others (1979) กล่าวว่าผู้ให้คำปรึกษา แนะนำจะต้องฟังพนักงานพูดทุกอย่างให้เข้าใจก่อนที่จะให้คำแนะนำพนักงานได้ คนส่วนใหญ่จะ เก็บความรู้สึก มีเพียง 10% เท่านั้นที่จะแสดงออก ดังนั้น จึงควรเป็นผู้ฟังที่ดีก่อนว่าเขาจะพูด ว่าอย่างไร ไม่ต้องตั้งคำถามแต่ปล่อยให้เขาเล่าไปอย่างอิสระและเป็นกันเอง และสุภาพธรรม โดตจรวิธ (2528) กล่าวว่า ผู้ให้คำปรึกษาต้องพยายามทำความเข้าใจผู้มาขอคำปรึกษา 2 ด้านด้วยกัน คือ ด้านเนื้อหาเรื่องราว (Cognitive Understanding) และด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Understanding) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เสนอ ความคิดเห็นของตนหรือการขอคำปรึกษาเป็นช่องทางของการติดต่อสื่อสารอีกช่องทางหนึ่ง และ ยังเป็นเครื่องมือในการวัดความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

ประชุมปรึกษาหารือ การใช้เหตุผลและประสบการณ์ของหัวหน้าฝ่ายจะนำมาใช้เป็นคำปรึกษา แนะนำให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในช่วงระยะเวลาที่มีจำกัด แต่ในบางกรณีที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายหรือแนวปฏิบัติก็อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อค้นหาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหลาย ๆ ความคิด เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุด ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายจึงใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารืองานในฝ่ายน้อย ส่วนการที่หัวหน้าให้ความสำคัญต่อปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นนั้น Claude and others (1979) กล่าวว่า ปัญหาส่วนตัวจะมีผลลบต่อการทำงานและเป็นปัญหาที่ทำให้คนแนะนำยาก แต่ผู้วิจัยเชื่อว่า การที่หัวหน้าฝ่ายให้ความสำคัญต่อปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับน้อย เนื่องจากเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี หากมีปัญหาระดับตัวบ้างคงไม่ทำให้ผลกระทบหรือทำความเสียหายให้กับงานราชการ

นอกจากนี้ หัวหน้าฝ่ายยังต้องให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้มาติดต่อได้ด้วย แม้ในกรณีทั่วไป ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานก็สามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้มาติดต่อได้ แต่ในทางปฏิบัติจริงถ้าเป็นปัญหาที่เกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มั่นใจที่จะให้คำปรึกษาแนะนำผู้มาติดต่อ หัวหน้าฝ่ายก็ต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำผู้มาติดต่อด้วยตนเอง Halloran (1981) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นวิถีทางจิตวิทยาที่ใช้ได้ในสังคม เมื่อหัวหน้าฝ่ายสามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้มาติดต่อได้รับความพอใจก็เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีแก่หัวหน้าฝ่ายและหน่วยงานที่สังกัดอยู่ด้วย

6. การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากหรือปฏิบัติค่อนข้างสม่ำเสมอ คือ หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายได้ผลดี และจากข้อมูลที่ได้รับเพิ่มเติมว่า หัวหน้าฝ่ายได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานอื่นอีก ได้แก่ การรักษาราชการแทนผู้อำนวยการกอง การปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการกอง การเข้าประชุม การเป็นตัวแทน การเป็นกรรมการ หรือ คณะทำงานในฐานะผู้อำนวยการกอง การเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและ

ภายนอกกรม การเป็นวิทยากร และการปฏิบัติงานสนับสนุนโครงการพิเศษ หรือ งานกิจการพิเศษของกรม นอกจากนี้ยังมีงานเฉพาะกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานราชการโดยตรงด้วย เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลว่า มีบางประเด็นที่หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่เกี่ยวข้องกับงานของฝ่ายและการปฏิบัติงานอื่นเมื่อผลกระทบทะเทือนต่องานในฝ่าย ซึ่งเป็นการสรุปได้ว่าหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาก โดยมีผลกระทบทะเทือนต่องานในฝ่ายน้อย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ในแต่ละด้าน มีประเด็นย่อยบางประเด็นที่หัวหน้าฝ่าย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยหรือไม่สม่ำเสมอ เช่น การจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การนำผลการตรวจวัดงานมาพัฒนางานในฝ่าย เป็นต้น กรมสามัญศึกษาควรจะใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนงานของหัวหน้าฝ่าย เพื่อพัฒนางานของกรมสามัญศึกษาให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 กรมสามัญศึกษาควรเผยแพร่ผลงานวิจัยให้หัวหน้าฝ่ายใช้เป็นข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย เช่น การนำผลการตรวจวัดงานมาพัฒนางานในฝ่าย เป็นต้น

1.3 กรมสามัญศึกษาได้ดำเนินการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้นในหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น โดยกำหนดให้หน่วยงานทุกแห่ง เสริมสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ทำหน้าที่ผู้บริหารดังกล่าว กรมสามัญศึกษาจึงควรใช้ผลการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าว

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

- 2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนางานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์และการสังเกต
- 2.2 ควรมีวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา แต่ละด้านในเนวลิก โดยใช้การสัมภาษณ์และสังเกต