



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเสนอเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในปัจจุบัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวน 270 คน จากหน่วยงาน 8 หน่วยงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา คือ กองกลาง 32 คน กองคลัง 40 คน กองสวัสดิการ 50 คน กองบริการ 44 คน กองสุขภาพครู 43 คน กองมาตรฐานวิชาชีพครู 29 คน ศูนย์ประชาสัมพันธ์ 18 คน และสำนักผู้ตรวจสอบภายใน 14 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบแบบปลายเปิด ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 287 ฉบับ ได้รับคืน 270 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.07 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 270 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุระหว่าง

31-40 ปี มากที่สุด รองลงไปตามลำดับคือ 41-50 ปี 21-30 ปี และ 51-60 ปี วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี รองลงไปคือต่ำกว่าอนุปริญญา และผู้มีวุฒิปริญญาโทมีน้อยที่สุด ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดกองสวัสดิการมากที่สุด และรองลงไปตามลำดับคือ กองบริการ กองสุขภาพครู กองคลัง กองกลาง กองมาตรฐานวิชาชีพครู ศูนย์ประชาสัมพันธ์ และสำนักผู้ตรวจสอบภายในมีน้อยที่สุด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 11-15 ปีมีมากที่สุด รองลงไปตามลำดับคือ 21 ปีขึ้นไป 6-10 ปี 1-5 ปี และ 16-20 ปี

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

2.1 สภาพการจัดโครงสร้างการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามี การจัดแบ่งสายงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละฝ่าย เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีการทำพรรณางานของแต่ละฝ่ายและได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ โดยการพิมพ์เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน รองลงไปคือหนังสือเวียน และการประชุมตามลำดับ บุคลากรในหน่วยงานทราบอำนาจหน้าที่ของตนจากการพรรณางานมากที่สุด รองลงไปคือผู้บริหารชี้แจงให้ทราบในแต่ละหน่วยงาน และทราบจากการประชุมชี้แจงให้ทราบพร้อมกันหมดทุกคน บุคลากรเห็นว่าการจัดสรรงานให้กับบุคลากรในหน่วยงานไม่เหมาะสม มีการบริหารงานในรูปกรรมการส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ประจำเฉพาะเรื่องและอยู่ในตำแหน่งตามวาระ รองลงมาคือคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาทำงานเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราว และคณะกรรมการที่มีหน้าที่ประจำทั่วไปและอยู่ในตำแหน่งถาวรน้อยที่สุด

2.2 สภาพการวางแผนในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานมีแผนปฏิบัติงานแต่ไม่ชัดเจน มีส่วนน้อยมีความเห็นว่ามีแผนปฏิบัติงานชัดเจน และผู้ที่เห็นว่ามีแผนปฏิบัติงานชัดเจน ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยวิธีประชุมชี้แจงมากที่สุด รองลงไปคือการทำคู่มือปฏิบัติงานแจกให้ทุกคนและการติดป้ายประกาศ ในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้กำหนดมากที่สุด รองลงไปคือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนด ผู้บริหารกำหนดแล้วถามความเห็นผู้ปฏิบัติงาน และให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความเห็นแล้วผู้บริหารกำหนด ส่วนการวางแผนกำลังคนในหน่วยงาน ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการวางแผนกำลังคน มีส่วนน้อยที่เห็นว่ามี การวางแผนกำลังคน โดยเห็นว่าส่วนมากทำเป็นแผน 1 ปี รองลงไปคือแผน 2 ปี และ 5 ปี

2.3 สภาพการตัดสินใจ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการตัดสินใจสั่งการ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานมาตัดสินใจเอง มากกว่าที่ร่วมกันตัดสินใจ ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่วนผู้ปฏิบัติงานจะตัดสินใจเองนั้นมีน้อยที่สุด การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจปรับปรุงงาน ในกรณีที่มีปัญหาเฉพาะหน้าก็ให้ตัดสินใจได้บางเรื่อง และต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบก่อนจะดำเนินการใด ๆ

2.4 สภาพการติดต่อสื่อสาร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสั่งการ จากเบื้องบนทางเดียว ส่วนการสั่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามได้ และมีการปรึกษาหารือก่อน สั่งการ อยู่ในอันดับรองลงมา ผู้บริหารจะสั่งการตามที่ผู้ปฏิบัติงานนำเสนอมีน้อยที่สุด รูปแบบการ สื่อสารส่วนใหญ่จะมีทั้งทางวาจา และลายลักษณ์อักษร การสื่อทางวาจาอย่างเดี่ยว หรือลายลักษณ์ อักษรทางเดี่ยวมีน้อย เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสาร ใช้หนังสือเวียนมากที่สุด รองลงมาคือโทรศัพท์ การประชุม และป้ายประกาศตามลำดับ ผู้บริหารทราบและไม่ทราบความคิดเห็น และความต้องการ ของผู้ปฏิบัติงานในอัตราที่เท่ากัน ส่วนใหญ่ผู้บริหารทราบความคิดเห็นและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จากการพบปะสนทนากับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือการประชุม การรายงานให้ทราบเป็น ลายลักษณ์อักษร บัตรสนทน่์และจดหมายร้องเรียนหรือร้องทุกข์มีน้อยที่สุด ส่วนการส่งเสริมให้ ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารหน่วยงาน มีครึ่งหนึ่งเห็นว่าส่งเสริม อีกครึ่ง หนึ่งเห็นว่าไม่ส่งเสริม ผู้ที่เห็นว่าส่งเสริมตอบว่า มีการส่งเสริม โดยการปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ให้แสดงความคิดเห็นจากการมีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยงาน และ ใช้ตู้แสดงความคิดเห็นมีน้อยที่สุด

2.5 ลักษณะการประสานงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการประสานงาน โดยผ่าน สายบังคับบัญชามากที่สุด รองลงมาคือประสานงาน โดยตรงกับผู้รับผิดชอบงาน การแต่งตั้งผู้ ประสานงานในแต่ละภารกิจหรือโครงการ และการตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย มีน้อยที่สุด

2.6 สภาพการมอบหมายงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า มีการกำหนดผลงานที่ ต้องการเมื่อมอบหมายให้ปฏิบัติงานไว้เพียงกว้าง ๆ ที่กำหนดชัดเจนแน่นอน และสามารถวัดได้ มีเพียงส่วนน้อย การแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ใช้เกณฑ์ความสามารถและวุฒิ การศึกษาเป็นส่วนใหญ่ นอกนั้นใช้เกณฑ์ประสบการณ์ การอยู่ใกล้ชิดเคยใช้เป็นประจำ อาวุโส ความว่องไวในการทำงาน การมีผู้เสนอชื่อ และความสมัครใจตามลำดับ

2.7 สภาพการควบคุม และประเมินผลงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ลักษณะการ ควบคุมในหน่วยงานส่วนใหญ่ เข้มงวดบ้าง ไม่เข้มงวดบ้าง รองลงไปเห็นว่าค่อนข้างเข้มงวด และหย่อนยานหละหลวม ผู้ที่เห็นว่าเข้มงวดมากมีน้อยที่สุด การควบคุมการใช้งบประมาณ ส่วนใหญ่ เห็นว่ามอบให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ควบคุม รองลงมาคือผู้บริหารควบคุมเอง มีคณะกรรมการควบคุม และผู้ปฏิบัติงานควบคุมเองมีน้อยที่สุด การประเมินผลงานส่วนใหญ่เห็นว่าการกำหนดเกณฑ์การ ประเมิน และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเองเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ ผู้ปฏิบัติงานประเมินแล้วรายงานผู้บริหาร ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันประเมิน ส่วนการประเมินโดยคณะกรรมการเห็นว่ามีน้อยที่สุด

2.8 ลักษณะการจูงใจในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า จูงใจโดยชักจูงให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากที่สุด มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่ามี การบังคับ ให้รางวัลล่อใจ และลงโทษ ส่วนปัจจัยที่ทำให้พอใจที่จะทำงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีผู้ตอบว่า เงินเดือนและสวัสดิการมากที่สุด รองลงไปตามลำดับคือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ และนโยบายการบริหาร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3.1 โครงสร้างการบริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า การปฏิบัติในด้านนี้ปฏิบัติน้อยทุกข้อ ($\bar{x} = 1.94$) เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ สายการบังคับบัญชา ไม่มีขั้นตอนมากจนงานล่าช้าไม่คล่องตัว ($\bar{x} = 2.40$) มีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานมีปัญหา ($\bar{x} = 2.39$) โครงสร้างของหน่วยงานเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงาน ($\bar{x} = 2.19$) ความชัดเจนของโครงสร้างการบริหาร ($\bar{x} = 2.17$) ความเหมาะสมของการจัดบุคคลให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ($\bar{x} = 2.06$) และการจัดให้มีสายงานการให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 1.63$)

3.2 การวางแผนในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า การปฏิบัติในด้านนี้มีน้อยทุกข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยการปฏิบัติแต่ละข้อจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การให้การสนับสนุนและให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายให้วางแผนในฝ่ายที่ตนรับผิดชอบ ($\bar{x} = 2.48$) ความสอดคล้องของแผนงานโครงการกับหน้าที่ของส่วนงานที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 2.34$) การดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ($\bar{x} = 2.24$) การได้รับคำสั่งแจ้งให้เข้าใจเกี่ยวกับแผนงานโครงการ ($\bar{x} = 2.19$) การวางแผนนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ ($\bar{x} = 2.14$) การกำหนดระยะเวลาทั้งระยะสั้น ระยะยาวไว้ในแผนงานอย่างเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ ($\bar{x} = 2.01$) การได้รับอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนที่กำหนด ($\bar{x} = 1.86$) แผนที่น่ามาปฏิบัติมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนด ($\bar{x} = 1.82$) และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี ($\bar{x} = 1.61$)

3.3 การตัดสินใจสั่งการ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การปฏิบัติในด้านนี้มีน้อยทุกข้อ เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ ความมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ($\bar{x} = 2.49$) ความสำเร็จของงานโครงการที่เกิดจากการตัดสินใจ ($\bar{x} = 2.38$) การนำข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณา ก่อนตัดสินใจดำเนินการของผู้บริหาร ($\bar{x} = 2.24$) การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ ($\bar{x} = 2.21$) การปรึกษารื้อกับผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจดำเนินงานของผู้บริหาร ($\bar{x} = 2.10$) ความถูกต้องเป็นที่พึงพอใจ และก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวมจากการตัดสินใจของผู้บริหาร ($\bar{x} = 2.07$) การวางกฎเกณฑ์และขอบเขตการตัดสินใจไว้ให้แต่ละตำแหน่ง ($\bar{x} = 2.03$)

3.4 การติดต่อสื่อสาร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีการปฏิบัติมากในเรื่องที่ผู้ปฏิบัติงานส่งผ่านเรื่องราวข่าวสารไปสู่ผู้บริหาร อย่างเป็นทางการ เป็นไปตามสายงาน และแบบแผนที่กำหนดขึ้น ($\bar{x} = 2.69$) และเรื่องที่ผู้บริหารแจ้งข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ($\bar{x} = 2.58$) แต่เห็นว่ามีการปฏิบัติน้อยในเรื่องต่อไปนี้ เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ความเหมาะสมของการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานทั้งแบบทางการ และไม่เป็นทางการ ($\bar{x} = 2.46$) การกลั่นกรองข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นประโยชน์ที่จะแจ้งต่อผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.44$) การกำหนดลักษณะและวิธีติดต่อภายในหน่วยงานอย่างมีระบบชัดเจนของผู้บริหาร ($\bar{x} = 2.42$) ความเหมาะสมของอุปกรณ์ เครื่องมือ และช่องทางการติดต่อสื่อสาร ($\bar{x} = 2.39$) การอธิบายสิ่งที่เป็นปัญหา ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วของผู้บริหาร ($\bar{x} = 2.17$) และการรับทราบความเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ ($\bar{x} = 2.04$)

3.5 การประสานงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีการปฏิบัติมากในเรื่องความร่วมมือที่ได้รับจากการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ นอกสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ($\bar{x} = 2.56$) ส่วนเรื่องที่มีการปฏิบัติน้อย เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การจัดให้มีผู้รับผิดชอบงาน โดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของผู้บริหาร ($\bar{x} = 2.46$) การช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานของผู้บริหาร ($\bar{x} = 2.27$) การประชุมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ($\bar{x} = 2.11$) การประสานงานที่ทำร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้ายกัน ($\bar{x} = 2.09$) การได้รับความเอาใจใส่และอำนวยความสะดวกจากกองอื่นที่ต้องปฏิบัติงานสัมพันธ์กัน ($\bar{x} = 2.09$) การมีหนังสือคู่มือปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ทำงานสะดวกขึ้น ($\bar{x} = 2.06$) การรับทราบเรื่องราวการปฏิบัติงานของผู้อื่น ($\bar{x} = 2.01$) และการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละกองไว้ อย่างชัดเจน ($\bar{x} = 1.94$)

3.6 การมอบหมายงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีการปฏิบัติมากในเรื่องที่ผู้ได้รับมอบหมายงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ($\bar{x} = 2.65$) แต่มีการปฏิบัติ น้อยในเรื่องต่อไปนี้ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การพิจารณามอบหมายงาน ให้กับผู้ที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 2.48$) การประชุมชี้แจง ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานก่อนมอบหมายงาน ($\bar{x} = 2.47$) ในการปฏิบัติงานต้องรายงานผลการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ($\bar{x} = 2.39$) การมอบหมาย งานได้คำนึงถึงความเหมาะสมและยุติธรรม ($\bar{x} = 2.29$) การคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.23$) และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 1.75$)

3.7 การควบคุมงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า มีการปฏิบัติมากในเรื่อง การติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง ในงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{x} = 2.61$) ปัญหาในการติดตามและ

ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.60$) และการควบคุม และการประเมินผลงานได้จัดทำเป็นขั้นตอนและระยะเวลาตามที่กำหนด ($\bar{x} = 2.50$) แต่เห็นว่าการปฏิบัติน้อยในเรื่องต่อไปนี้ เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การประเมินผล การปฏิบัติงานได้พิจารณาข้อมูลที่เป็นผลการทำงาน ($\bar{x} = 2.10$) การหาทางช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาอย่างรีบด่วน เมื่อพบปัญหาอุปสรรค และข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.09$) การใช้วิธีการประชาธิปไตยในการควบคุมและประเมินผลงานของผู้ควบคุม และผู้ประเมิน ($\bar{x} = 1.91$) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ ($\bar{x} = 1.89$) และการใช้ผลการประเมินเป็นพื้นฐานการปรับปรุงงาน ($\bar{x} = 1.86$)

3.8 การสนใจในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจมากในเรื่อง การทำงานให้สำเร็จลุล่วงจนเกิดความภูมิใจในผลงาน ($\bar{x} = 2.79$) การจัดสวัสดิการของหน่วยงาน ($\bar{x} = 2.63$) เงินเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 2.61$) และบรรยากาศในที่ทำงานมีความสนิทสนมเป็นกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 2.53$) แต่เห็นว่าการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจน้อยในเรื่องต่อไปนี้ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ งานที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 2.34$) ความรู้ลึกซึ้งในหน่วยงาน ($\bar{x} = 2.30$) การยอมรับและเข้าใจซึ่งกันและกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 1.97$) การได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จมีผลงานดี ($\bar{x} = 1.85$) การมีโอกาสไปศึกษาเพิ่มเติม หรือไปร่วมประชุมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ($\bar{x} = 1.70$) ส่วนเรื่องที่มีการปฏิบัติหรือมีความพึงพอใจน้อยที่สุดคือ โอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ตามความสามารถ ($\bar{x} = 1.45$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีข้อควรอภิปรายและข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนมากมีอายุระหว่าง 31-40 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุของคนที่ทุ่มเทให้กับงาน และส่วนมากมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 10-15 ปี แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ในการทำงานมาพอสมควร ทำให้มีความชำนาญในหน้าที่ ซึ่งน่าจะช่วยให้การดำเนินงานของสำนักงานมีประสิทธิภาพได้

1.2 เกี่ยวกับวุฒิของผู้ปฏิบัติงานนั้น จากการวิจัยพบว่า มีวุฒิปริญญาตรีมากที่สุด แต่ขณะเดียวกันก็พบว่าร้อยละ 38.89 เป็นผู้ที่มียุติบัตรต่ำกว่าระดับอนุปริญญา ซึ่งเป็นตัวเลขที่ไม่น่า

พอใจนัก เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานมีวุฒิต่ำกว่าอาจเป็นอาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานได้ ดังนั้นสำนักงานจึงควรส่งเสริมให้ผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าเหล่านี้ได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิและประสบการณ์ให้กับตนเอง

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาและความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

2.1 โครงสร้างการบริหาร กิติมา ปรีดีติติก (2527 : 35)กล่าวว่า "โครงสร้างขององค์การมีลักษณะเป็นเสมือนกรอบงานสำหรับปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้านการบริหาร เป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยประสานงานของกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยกระตุ้นเตือนให้สมาชิกขององค์การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นโครงสร้างการบริหารงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ และควรมีอยู่ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับทราบ หากจัดโครงสร้างไม่ดี และไม่สามารถปฏิบัติได้ก็ผลกระทบกระเทือนต่อองค์การได้เช่นกัน ดังนั้นในการจัดโครงสร้างที่ตัดต้องแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อยตามลักษณะขององค์การ จัดระบบในหน่วยงานย่อยโดยมีการแบ่งงานกันทำให้เหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน การมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงาน และองค์การที่มีแนวโน้มจะขยายงานจำเป็นต้องพิจารณาเกี่ยวกับการมีหน่วยงานที่ปรึกษา ซึ่งจะ เป็นหน่วยที่สำคัญในการปรับปรุงงาน"

จากผลการวิจัยพบว่า ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีการจัดแบ่งสายงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ ส่วนใหญ่เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่ประจำเฉพาะเรื่อง และอยู่ในตำแหน่งตามวาระ รองลงมาคือคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาทำงานเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราวไป จากผลการวิจัยนี้พิจารณาได้ว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจัดโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง (Functional Organization Structure) โดยมีการแบ่งส่วนงานออกตามประเภทของงาน หรือตามหน้าที่การงานที่จัดทำอยู่ และมีลักษณะการจัดโครงสร้างแบบคณะกรรมการผสมอยู่ด้วย (Committee Organizational Structure) ซึ่งโครงสร้างแบบนี้ตัดแปลงมาจากโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมขึ้นมา ทำหน้าที่พิจารณาปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่ฝ่ายจัดการแทนผู้เชี่ยวชาญ ประโยชน์ของการบริหารแบบ คณะกรรมการนี้ ทำให้มีการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยอาศัยความคิดของกลุ่ม เป็นการป้องกันการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลคนเดียวมากเกินไป ช่วยประสานงานด้านการวางแผนและนโยบาย ก่อให้เกิดการกระตุ้นให้อยากมีส่วนร่วม เมื่อพิจารณารายละเอียดของการตอบแบบสอบถามพบว่า การดำเนินงานในรูปคณะกรรมการของกองคลัง กองสุขภาพครู และสำนักผู้ตรวจสอบ

ภายใน ส่วนใหญ่ตอบว่าไม่มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ไม่จำเป็นต้องใช้การบริหารงานแบบคณะกรรมการ

ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการจัดทำพรณางานของแต่ละฝ่าย และได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบโดยพิมพ์เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ หนังสือเวียนและการประชุม บุคลากรในหน่วยงานทราบอำนาจหน้าที่ของตนจากพรณางานมากที่สุด รองลง ไปคือ ผู้บริหารชี้แจงให้ทราบในแต่ละหน่วยงาน จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้มีการกำหนดรายละเอียดของงานไว้อย่างชัดเจน และได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบโดยวิธีการหลาย ๆ วิธี โดยเฉพาะการพิมพ์เป็นคู่มือการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ได้ผลมาก เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ทราบอำนาจหน้าที่ของตนจากพรณางานที่พิมพ์เป็นคู่มือการปฏิบัติงานมากที่สุด การทราบอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากทราบจากพรณางานแล้ว ยังทราบจากผู้บริหารชี้แจงให้ทราบด้วย ซึ่งถ้าพิจารณาค่าร้อยละของการตอบแบบสอบถามแล้วมีผู้ที่ทราบโดยวิธีนี้ถึง ร้อยละ 46.7 ซึ่งนับว่ามาก โดยเฉพาะ กองคลัง กองสวัสดิการ กองสุขภาพครู และศูนย์ประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคู่มือการปฏิบัติงาน มีไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานไม่สนใจที่จะอ่านคู่มือ หรืออาจเป็นเพราะลักษณะของงานที่ปฏิบัติต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ ทำให้ผู้บริหารต้องชี้แจงให้ทราบอีกครั้งหนึ่ง

ในด้านความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อโครงสร้างการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารมีความชัดเจนและเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานน้อย การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ และการจัดสรรงานให้กับบุคลากรยังไม่เหมาะสม ซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยเห็นว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ควรจะพิจารณาโครงสร้างการบริหารและการจัดทำพรณางานให้มีความชัดเจน และเหมาะสมยิ่งขึ้น พร้อมทั้งควรปรับปรุงให้บุคลากรต่าง ๆ ของสำนักงานมีงานทำในปริมาณที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังมีความเห็นว่าการจัดสายงานให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานมีน้อย ทั้ง ๆ ที่สำนักงานมีหน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษาอยู่ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษากับผู้ปฏิบัติงานอาจไม่มีความใกล้ชิดกัน ทำให้ขาดการประสานงาน หรืออาจเป็นเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่า ใครคือผู้ที่ปรึกษาได้

2.2 การวางแผนในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีแผนการปฏิบัติงานแต่ไม่ชัดเจน มีส่วนน้อยที่เห็นว่ามีแผนปฏิบัติงานชัดเจน ด้านวางแผนกำลังคนส่วนใหญ่เห็นว่าไม่มีการวางแผนกำลังคน มีส่วนน้อยที่เห็นว่ามีวางแผนกำลังคน ผลการวิจัยนี้พิจารณาได้ว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน แต่ไม่มีแผนกำลังคน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสำนักงานให้ความสำคัญกับแผนการปฏิบัติงานมากกว่า ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรให้ความสำคัญเท่า ๆ กัน วิทยุ เศรษฐ (อ้างถึงใน บรรจบ เนียมมณี 2525: 202) ได้กล่าวว่า "การวางแผนกำลังคน มีประโยชน์ในด้านการจัดหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทำงานประสานสัมพันธ์กันอย่าง

มีความเหมาะสมทั้งปริมาณคน ปริมาณงาน ปริมาณเวลาในการทำงาน และคุณภาพของผลงานที่ต้องการ เป็นการควบคุมบุคลากรให้ทำงานภายใต้ขอบเขตอันเหมาะสม และอย่างเต็มความสามารถของแต่ละคน ไม่ก่อให้เกิดความสูญเปล่าของแรงงานและค่าใช้จ่าย ช่วยสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากรได้ด้วย เพราะแต่ละคนมีงานทำไม่ว่างงาน ได้งานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ และความสนใจของตน การวางแผนกำลังคนทำให้การติดต่อประสานงาน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ สะดวกขึ้น การมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนมีความเหมาะสม และ มีความยุติธรรมปัญหาการขาดแคลนคนจะไม่เกิดขึ้น" จากที่กล่าวมานี้แสดงให้เห็นว่าการวางแผน กำลังคนก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าแผนการปฏิบัติงาน

ในด้านความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการวางแผนในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าการวางแผนนโยบายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้การกำหนดระยะเวลาทั้งระยะสั้น ระยะยาวไว้ในแผนอย่างเหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปีอยู่ในระดับน้อย จากผลการวิจัยพิจารณาได้ว่านโยบายและแนวการปฏิบัติยังไม่เหมาะสม และไม่ชัดเจนพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ นโยบายที่ดีที่จะนำมาประกอบการวางแผนนั้น คูนท์ และ โอตดอนเนล (Koontz and O'Donnell 1972 : 108 อ้างถึงใน บรรจบ เนียมมณี 2525 : 28) กล่าวว่า "ควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดแจ้ง และถูกต้อง นโยบายในแต่ละสาขาขององค์การควรประสานสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน นโยบายที่ดีควรมีความยืดหยุ่นได้บ้าง เพื่อช่วยในการปรับตัวเข้ากับสภาวะที่แวดล้อม องค์การอยู่ในขณะนั้น นโยบายควรจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายและแผนในการปฏิบัติงาน นโยบายควรจะแยกออกจากแนวการปฏิบัติ และมีความมีการตรวจสอบอยู่ประจำ เพื่อจะได้แน่ใจว่าถูกต้องทันสมัยไม่ขัดกับเป้าหมายในการบริหารงาน" นอกจากนี้การที่บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนน้อยนั้น บรรจบ เนียมมณี (2525 : 62) กล่าวว่า อาจจะทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกัน เพราะขาดสิ่งจูงใจ

2.3 การตัดสินใจสั่งการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารได้นำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจมากกว่าที่จะร่วมกันตัดสินใจระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจเองมีน้อยที่สุด การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจปรับปรุงงานกรณีมีปัญหา เฉพาะหน้าให้ตัดสินใจได้ในบางเรื่อง และต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภานั้น ส่วนมากผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่ก็ยังมีการใช้ข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ ในการตัดสินใจสั่งการใด ๆ ถ้ามีข้อมูลประกอบที่สมบูรณ์ถูกต้อง การตัดสินใจสั่งการก็จะดำเนินไปโดยราบรื่น แต่ถ้าตัดสินใจโดยปราศจากข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน บรรจบ เนียมมณี (2525 : 248) กล่าวว่า "ก็ต้องวินิจฉัยสั่งการภายใต้ภาวะการณ์ที่เสี่ยงหรือไม่แน่นอน"

ในการตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์การใด ๆ นั้น จะต้องมึระดับของการตัดสินใจผู้บริหารก็
จะตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย และปัญหาที่มีความสำคัญกับการอยู่รอดขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานก็จะ
ตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ซึ่งจะต้องมีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับกำหนดไว้ชัดเจน
ในกรณีของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา^{นี้} ได้มอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้บางเรื่องและ
ต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการทำที่สมควร เพราะ
บางปัญหาถ้ามีระเบียบแบบแผนอยู่แล้วก็ควรให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้เลย แต่ถ้าเป็นปัญหาที่นอกเหนือ
จากระเบียบที่วางไว้ก็ควรจะรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ลักษณะการตัดสินใจเช่นนี้จะช่วยแบ่งเบา
ภาระของผู้บริหารในด้านของงานประจำ ทำให้มีเวลาที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับงานใหม่ ๆ หรือปัญหาที่
มีความสำคัญกว่า

สำหรับความคิดเห็นที่มีต่อการตัดสินใจสั่งการ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า
ความล่าช้าของงาน โครงการที่เกิดจากการตัดสินใจ การนำข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องมา
ประกอบการพิจารณา ก่อนตัดสินใจดำเนินการของผู้บริหาร การมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติ
งานในระดับต่าง ๆ การปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ก่อนตัดสินใจดำเนินการของผู้บริหาร
ความถูกต้องเป็นที่พึงพอใจและก่อให้เกิดผลดีต่อส่วนรวมจากการตัดสินใจของผู้บริหาร และการ
วางกฎเกณฑ์ และขอบเขตการตัดสินใจไว้ให้แต่ละตำแหน่งอยู่ในระดับน้อย จากผลการวิจัยนี้
พิจารณาได้ว่า การตัดสินใจสั่งการของสำนักงานยังไม่เหมาะสม โดยเฉพาะความล่าช้าของ
งานโครงการที่เกิดจากการตัดสินใจ แสดงว่าข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจอาจจะไม่มีคุณภาพ หรือ
ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจไม่มีเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ เพราะในบางกรณีอาจมีความ
จำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องรีบตัดสินใจ จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและกรณี
เหตุแวดล้อมได้ ทำให้การตัดสินใจไม่ได้คุณภาพดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน
(2526 : 214) ยังมีความเห็นว่า อาจเกิดจากการขาดความรู้ และประสบการณ์ในเรื่องเหล่านี้
นั้นมาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผลดังนั้นใน
การตัดสินใจสั่งการในเรื่องต่าง ๆ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 215) เสนอแนะว่าจะต้อง
เลือกใช้ข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องที่สุด และควรตัดสินใจสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิด
คุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด ให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ
ขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชา ช่วย
ส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ให้มีความกลมเกลียวกัน อันจะเป็นผลดีต่อการบริหารงาน
เป็นส่วนรวม ซึ่งในเรื่องนี้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภายังปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย การตัดสินใจสั่งการ
จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ กฎ ระเบียบ และธรรมเนียมของสภาวะ
แวดล้อม และสิ่งที่ควรปฏิบัติอย่างยิ่งคือ พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะ
การตัดสินใจสั่งการนั้นมักเป็นเรื่องที่ผูกพันเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้นจึงควรจะได้

วางแผนปฏิบัติให้รัดกุม หากจะสามารถให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ด้วย ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการตัดสินใจสั่งการไปแล้วดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

2.4 การติดต่อสื่อสาร สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 254) กล่าวว่า "เกือบจะทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารมีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น การควบคุมงาน การวิจัยสั่งการ การประสานงาน ฯลฯ ต่างต้องเกี่ยวข้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น การพิจารณาการติดต่อสื่อสารในแง่ทางเดินของข่าวสาร จะช่วยให้ทราบถึงลักษณะการควบคุมตามสาย การบังคับบัญชา ทราบถึงตำแหน่ง แหล่งสถานภาพของบุคคลในองค์การ ลักษณะขององค์การ และความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ ด้วย" ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการติดต่อสื่อสารในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผู้บริหารสั่งการจากเบื้องบนทางเดียว การสั่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามได้อยู่ในระดับรองลงมา และการปรึกษาหารือก่อนสั่งการมีน้อยที่สุด ผลการวิจัยนี้พิจารณาได้ว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบน ไปสู่เบื้องล่างมากที่สุด ซึ่งเป็นลักษณะการเดินทางของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมายังฐานข้างล่าง การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่างนี้มักได้แก่ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย คำขอรับรอง คำตัดเงินเดือน คำยืนยัน และการชักชวนความเข้าใจ เป็นต้น และจากผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา คือ หนังสือเวียน ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสื่อสารจากบนมาล่างเช่นเดียวกัน ลักษณะการติดต่อแบบบนลงล่างนี้ จะตรงกับทฤษฎี X ของ ดักกลาส แมกเกรกอร์ (Douglas McGregor 1990 อ้างใน กริช สืบสนธิ์ 2526 : 49) โดยแมกเกรกอร์ กล่าวว่า "ระบบการสื่อสารภายใต้ทฤษฎีนี้ จะทำให้บุคลากรเต็มไปด้วยความหวาดระแวงไม่ไว้วางใจ ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากร ขาดขวัญในการทำงาน และผลงานมักจะขาดประสิทธิภาพ" แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดของการตอบแบบสอบถามพบว่า กองสวัสดิการ และสำนักผู้ตรวจสอบภายใน ผู้บริหารปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนสั่งการ แสดงให้เห็นว่าได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารเป็นการติดต่อแบบสองทาง (Two - way communication) ซึ่งจะเป็นผลดีในแง่ของการพัฒนาองค์การ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและขวัญในการทำงานสูง ลักษณะเช่นนี้จะตรงกับระบบที่ 3 ของ เรนนิส ลิเคิร์ต (Rennis Likert 1967 อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์ 2526 : 52) คือ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานกับผู้บังคับบัญชา การสื่อสารจากฝ่ายบริหารจะเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารจากบุคลากรส่วนใหญ่ก็มีความถูกต้องตามสภาพความเป็นจริง แต่ข่าวสารบางอย่างจะถูกเสนอขึ้นไปอย่างระมัดระวัง"

ในด้านความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การกลั่นกรองข้อมูลที่ต้องการเหมาะสมเป็นประโยชน์ที่จะแจ้งต่อผู้ปฏิบัติงาน และการรับทราบความเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับน้อย ในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสารนี้

กรีซ ลีบลันท์ (2526 : 81) กล่าวว่า "ฝ่ายบริหารที่ฉลาดควรจะส่งสารเฉพาะ ที่จำเป็นและสำคัญที่บุคลากรควรรับรู้ ควรจัดให้พอเหมาะและสมเหตุผล นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะทราบ ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการส่งสารให้บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในด้านการเปลี่ยนแปลง" ซึ่งในเรื่องดังกล่าวมานี้ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย การแจ้งข่าวสารไม่ควรจะมากหรือน้อยจนเกินไป ถ้ามีมากเกินไปองค์การก็จะอยู่ในภาวะข่าวสารท่วมท้น บุคลากรเป้าหมายที่จะอ่านเอกสารที่แจกภายในองค์การ ทั้งคำสั่ง บันทึก ที่มีมาอย่างมากมาย และจากผลการวิจัยยังพบว่าการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการยังไม่เหมาะสม การสื่อสารแบบเป็นทางการนั้นสารจะไหลผ่านไปตามสายบังคับบัญชา ซึ่งจะมีทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ควรจะให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ทาง และจะต้องให้การติดต่อนี้เป็นไปโดยสะดวกด้วยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะการสื่อสารที่เกิดจากความใกล้ชิดกันในหมู่บุคลากร ความต้องการทราบความเคลื่อนไหว และความอยากรู้อยากเห็น การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมักจะมีความเร็ว มีการถ่ายทอดซึ่งมีความถี่สูงกระจายไปทั่วองค์การ บางครั้งก็ยังรักษาข้อเท็จจริงหรือ ความถูกต้องไว้ได้ แต่บางครั้งก็ถูกเพิ่มเติมเข้าไปทำให้เกิดความบิดเบือน การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการนี้ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจอย่างจริงจัง เพราะเป็นช่องทางการกระจายสารที่มีประสิทธิภาพสูงมาก เป็นเครื่องชี้ถึงขวัญกำลังใจในการทำงาน ความเข้าใจของบุคลากร ทิศนคติค่านิยมที่มีต่อองค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (กรีซ ลีบลันท์ 2526 : 84 - 85)

2.5 การประสานงาน เนื่องจากในองค์การต่าง ๆ ได้มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น จำเป็นจะต้องมีการประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ การประสานงานเป็นการจัดให้มีและส่งเสริมความเกี่ยวเนื่องในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคน จิตใจ วัสดุและวิธีการต่าง ๆ ก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (กิติมา ปรีดีติลล 2529 : 220)

ผลจากการวิจัยในการประสานงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาพบว่า การประสานงานภายในองค์การ ใช้การประสานงานตามสายการบังคับบัญชามากที่สุด ลำดับรองลงมาเป็นการประสานงานโดยตรงกับผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงาน ส่วนการประสานงานโดยการแต่งตั้งผู้ประสานงาน และการตั้งคณะกรรมการร่วม มีน้อยที่สุด

จากผลการวิจัยนี้ พิจารณาได้ว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการประสานงานแบบสายการบังคับบัญชา (Directive Coordination) หรือที่เรียกว่าการประสานงานแบบสั่งการ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 159) กล่าวว่า "การประสานงานแบบนี้ไม่คำนึงถึงความสมัครใจ และความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการประสานงานตามหน้าที่และ โครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดจะมาจกแหล่งกลางแห่งเดียว การควบคุม การรายงาน และ

การประสานงานต้องทำไปตามลำดับขั้น ตำแหน่งหน้าที่งาน แต่จะต้องอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกโดยตรงหรือทางอ้อมจากผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเพียงตำแหน่งเดียวในองค์การ" เมื่อพิจารณารายละเอียดของการตอบแบบสอบถามพบว่า กองคลัง และกองบริการ ใช้การประสานงานโดยตรงกับผู้ที่รับผิดชอบงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ ทีด (Lead อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีติลภ 2529 : 223) ในหลักเบื้องต้นของการประสานงาน คือ "การประสานงานควรติดต่อโดยตรงกับผู้ที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเกี่ยวข้อง"

ในด้านความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการประสานงาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดให้มีผู้รับผิดชอบงาน โดยไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน อยู่ในระดับน้อย กิติมา ปรีดีติลภ (2529 : 220) กล่าวว่า "การประสานงานจะทำได้ดีเมื่อได้มีการจัดการ แบ่งหน่วยงาน และแบ่งงานให้ถูกส่วน" ซึ่งตรงกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 160 - 161) ว่า "การประสานงานในองค์การจะต้องจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่องานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดแล้ว งานก็ย่อมสอดคล้องกัน" นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานและการประสานงานที่ทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้ายกันยังอยู่ในระดับน้อย สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 156) กล่าวว่า "บุคคลหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานของเราได้ก็ต่อเมื่อเรามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว" ดังนั้นการทำงานในหน่วยงานเดียวกันทุกคนจะต้องเข้าใจงานที่ปฏิบัติอยู่ และอุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือและเกิดการประสานงานขึ้น ก็คือ "การติดต่อสื่อสาร" ซึ่งจะต้องมีลักษณะของการสื่อข้อความที่ดี จะต้องเป็นการสื่อข้อความสองทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อสารข้อความไม่ดีเกิดการเข้าใจผิด การประสานงานก็จะไม่เกิดผลดี

2.6 การมอบหมายงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการกำหนดผลงานที่ต้องการ เมื่อมอบหมายให้ปฏิบัติงานไว้เพียงกว้าง ๆ ที่กำหนดชัดเจนแน่นอนและสามารถวัดได้ มีเพียงส่วนน้อย สมพงษ์ เกษมลิน (2526 : 146) กล่าวถึงความจำเป็นของการกำหนดผลของงานว่า "การมอบหมายงาน จะต้องกำหนดมาตรฐานของงานไว้ เพื่อที่จะให้ผู้รับมอบหมายงานไปปฏิบัติได้ทราบว่า จะต้องทำงานชนิดใด ที่ไหน อย่างไร และหวังผลอย่างไร ซึ่งเป็นข้อมูลให้ผู้รับมอบควรจะได้ทราบและเข้าใจโดยชัดเจน" ดังนั้นการกำหนดผลของงานควรจะทำอย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการวัด และการควบคุม การกำหนดผลของงานนั้นจะกำหนดได้ชัดเจนหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานด้วย งานบางอย่างวัดไม่ได้จึงต้องกำหนดไว้เพียงกว้าง ๆ การกำหนดผลงานไว้อย่างกว้าง ๆ นั้น แม้จะมีข้อจำกัดในเรื่องการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มีผลในแง่ความมีอิสระเกี่ยวกับการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผลการวิจัยพบว่า การแต่งตั้งและมอบหมายงานสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาใช้เกณฑ์ความรู้

ความสามารถ ความถนัด และวุฒิการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในสำนักงาน ได้มีการแต่งตั้งบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามหลักคุณธรรม (Mersit System) คือยึดหลักความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม

ในด้านความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการมอบหมายงาน ผลการวิจัยพบว่า การพิจารณา มอบหมายงานให้กับผู้ที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน การประชุมชี้แจงให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานก่อน มอบหมายงาน และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน ยังอยู่ในระดับ น้อย ในเรื่องการมอบหมายงานนี้ ประการสำคัญอันดับแรกที่ต้องพิจารณาคือ คุณสมบัติของผู้รับมอบหมาย งานว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เป็น อย่างดี สมควรมอบอำนาจให้อย่างเพียงพอกับหน้าที่การงานและความรับผิดชอบโดยทั้งหมด ในกรณีที่ ผู้บังคับบัญชาไม่มั่นใจในความสามารถของผู้รับมอบ อาจมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ทีละน้อย ๆ เพื่อฝึกฝนให้ผู้ได้บังคับบัญชาคุ่นเคยกับการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง ต่อเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถเพียงพอแล้ว จึงมอบหมายงานที่มีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ (ลมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 147) นอกจากนี้ความสมัครใจในการที่จะรับมอบหมายงานและ การชี้แจงให้ผู้รับมอบหมายงานได้เข้าใจในวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงาน นับว่ามีผลสำคัญ ต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานเช่นกัน ถ้าผู้รับมอบมีความเต็มใจและซาบซึ้งในงานที่รับ มอบแล้ว งานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้รับมอบไม่เข้าใจวิธีการทำงาน หรือไม่รู้เรื่องงานที่รับมอบมา ความผิดพลาดก็ย่อมเกิดขึ้นได้ และหากผู้รับมอบไม่สมัครใจด้วยแล้ว ก็ อาจจะไม่เห็นความสำคัญของงานนั้น

2.7 การควบคุมงาน การควบคุมงานเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร ทั้งยัง เป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของการวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลตามแผนด้วย เพราะว่าในการทำงานใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายด้วยดีนั้น จะต้องมีการควบคุม ถ้าปราศจากการ ควบคุมเสียแล้วจะทำให้งานทั้งหลายดำเนินไปตามธรรมชาติ หรือตามอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นการ ยากที่จะให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นสิ่ง จำเป็นอย่างยิ่ง เมื่อได้วางแผนไว้แล้วควรทำให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามมาตรฐาน ซึ่งได้กำหนดไว้ โดยการจัดให้มีการควบคุม จนกระทั่งงานนั้นสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ (บรรจบ เนียมมณี 2525 : 300)

จากผลการวิจัยพบว่าในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการควบคุมที่เข้มงวดบ้าง ไม่เข้ม งวดบ้าง พิจารณาได้ว่าการควบคุมงานในสำนักงานมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ซึ่งเป็นลักษณะของการควบคุม

ที่ดี ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถรองรับสถานการณ์ ซึ่งแตกต่างกันไปจากที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า และให้สามารถบริหารงานนั้นต่อไปได้ แม้สภาพแวดล้อมจะแปรผันไปเช่นใดก็ตาม ในด้านของผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความรู้สึกต่อต้าน แต่จะทำงานไปตามปกติด้วยความเต็มใจ สำหรับการประเมินผลงานนั้นมีเกณฑ์การประเมินไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเองเป็นส่วนใหญ่ การที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีเกณฑ์การประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่พึงกระทำ แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดของการตอบแบบสอบถามพบว่า มีผู้ตอบว่า เกณฑ์การประเมินผลไม่ชัดเจนถึงร้อยละ 46.4 โดยเฉพาะ กองกลาง และกองมาตรฐานวิชาชีพครู ตอบว่า ไม่ชัดเจน ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จึงควรพิจารณากำหนดเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยให้มีลักษณะกะทัดรัด และง่ายต่อการเข้าใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารไม่ควรจะประเมินเอง ควรจะให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนในการประเมินด้วย เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่ใกล้ชิดงานมากที่สุด ดังนั้น จึงมีข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากกว่า ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารประเมินได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดความพอใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น

ในด้านความคิดเห็นที่มีต่อการควบคุมงาน ผลการวิจัยพบว่า มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานบ่อยครั้งมาก ซึ่งการควบคุมในลักษณะนี้อาจจะมีผลเสียคือ ทำให้เกิดการบิดเบือนข้อมูลในการรายงาน (บรรจบ เนียมมณี 2525 : 288) และทำให้กระทบกระเทือนถึงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมที่มุ่งแต่งานมากเกินไป จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจ ในบางโอกาสการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้ดุลยพินิจของตนเอง อาจได้ผลงานที่ดีกว่า กล่าวคือ การควบคุมที่น้อยกว่าอาจเป็นการควบคุมที่ดีกว่าได้ถ้าหากใช้ถูกวิธี หรือบางโอกาสการควบคุมที่ใกล้ชิดมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ดังนั้นจึงควรลดวิธีการควบคุมที่ใกล้ชิดลง โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ส่งเสริมให้มีการควบคุมโดยตนเอง หรือการควบคุมกันเองภายในหน่วยงานของแต่ละหน่วย นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจยังอยู่ในระดับน้อย ผลการวิจัยนี้พิจารณาได้ว่าการที่ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจเกณฑ์การประเมินผลอาจเป็นเพราะเกณฑ์นั้นยังไม่เหมาะสม เช่น เข้าใจยาก ปฏิบัติไม่ได้ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินควรพยายามให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ทุกคนยอมรับ และเกิดความพึงพอใจ

2.8 การจูงใจในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า การจูงใจในการทำงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ใช้การชักจูงให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งตรงกับระบบที่ 4 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของ Likert ซึ่งระบบนี้สามารถจูงใจให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้สูงสุด และตรงกับแนวคิดของ บรรจบ เนียมมณี (2525 : 256) ว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารงานให้สูงขึ้น โดยจะลดการลาพัก การหยุดงาน

การย้ายงาน และความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยลง ทำให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ช่วยสร้างประชาธิปไตยในการทำงานให้องค์กร ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร เพราะสมาชิกมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ลดความขัดแย้งให้น้อยลง และทำให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศตนให้งานมากขึ้น"

สำหรับปัจจัยที่ทำให้พอใจที่จะทำงานในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ส่วนใหญ่ คือ ปัจจัยด้านเงินเดือน และสวัสดิการ รองลงไป คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และนโยบายการบริหาร ผลการวิจัยนี้พิจารณาได้ว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ให้ความสำคัญต่อสิ่งจูงใจในภายนอก อันได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าการจูงใจด้วยวิธีอื่น วุฒิชัย จำนงค์ (2525 : 1) กล่าวว่า "การจ่ายค่าตอบแทนที่มีจะเข้าใจและยอมรับกันว่า จะสร้างความตั้งใจ เต็มใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานเต็มทีนั้น ความจริงปรากฏว่าไม่เพียงพอ เอกบุคคคลต้องการสิ่งอื่นใดที่นอกเหนือไปจากการจ่ายค่าตอบแทนแต่เพียงอย่างเดียว" ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 249) ว่า "อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เครื่องประกันว่าขวัญของคณงานจะดีเสมอไป" ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เงิน คงไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดในการจูงใจเพราะยังมีอีกหลายสิ่งที่มีความสำคัญพอ ๆ กับเงิน หรืออาจจะมากกว่าก็ได้ เช่น สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ความสนใจ (Interest) ความรับผิดชอบ (ReoLonsibility) และการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation)

ในด้านความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า งานที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายความรู้ ความสามารถ ความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน การยอมรับและเข้าใจซึ่งกันและกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จมีผลงานดี การมีโอกาสไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ อยู่ในระดับน้อย จากผลการวิจัยนี้พิจารณาได้ว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา เสริมสร้างการจูงใจไม่เพียงพอ ทั้งในด้านความพอใจในงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องและ ความก้าวหน้า และจากผลการวิจัยยังพบว่า โอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานจะเลื่อนตำแหน่ง ได้ตามความสามารถมีน้อยที่สุด กริช สืบสนธิ์ (2526 : 41 - 44) กล่าวว่า "ถ้าหากพนักงานขาดการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าของตนเองภายในองค์การ คงจะมีพนักงานจำนวนน้อยที่จะคิดทำงานอยู่ในองค์การอย่างพึงพอใจ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีทางที่จะก้าวหน้าในการทำงานเลย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรบอกรายละเอียดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ตัว เช่น องค์การมีแผนการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคลากรควรทำอย่างไร ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดกำลังใจในการวางแผนการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ควรจะกำหนดแผนระยะยาว กำหนดความต้องการกำลังคนจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เพื่อบุคลากร

ปัจจุบันจะได้เตรียมตัว หรืออาจแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน นอกจากนี้
 สำนักงานควรกำหนดโครงการฝึกอบรมตามความต้องการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรภายในได้รับความ
 ก้าวหน้า หรือปรับตัวให้เหมาะกับงานใหม่

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. โครงสร้างการบริหาร จากผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างมีความชัดเจนและเอื้อ
 ประโยชน์ต่อการบริหารงานน้อย การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดบุคลากร และการจัด
 สรรงานให้กับบุคลากรยังไม่เหมาะสม ดังนั้นสำนักงานเลขานุการครุสภา จึงควรจัดโครงสร้าง
 การบริหารงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านสายการบังคับบัญชา การติดต่อกัน
 อำนาจหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ และจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถขอคำปรึกษาได้
 อย่างสะดวก
2. การวางแผนในการทำงาน สำนักงานควรจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้
 ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ พร้อมทั้งจัดทำแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาวให้เหมาะสม มีการ
 ประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้
 รับผิดชอบ และมีการควบคุมกำกับและติดตามการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งอาจจะใช้เทคนิค PPBS,
 PERT/CPM หรือ Gantt Chart ช่วยในการควบคุมก็ได้ นอกจากนี้สำนักงานควรจะให้ความสำคัญ
 กับแผนกำลังคนให้มากขึ้น
3. การตัดสินใจสั่งการ ควรจะกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้มากขึ้น โดยกำหนด
 กฎเกณฑ์และขอบเขตการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ และสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ
 ควรจะได้นำข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันการตัดสินใจผิด
4. การติดต่อสื่อสาร ควรปรับปรุงงานการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานให้ดีขึ้น โดยให้
 มีเครื่องมือในการติดต่ออย่างเพียงพอ มีระบบการติดต่องานที่ชัดเจน มีการแจ้งข่าวสารและความ
 เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ และทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้การติดต่อ
 สื่อสารตามสายการบังคับบัญชา จะต้องให้มีความสะดวกทั้งการติดต่อจากบนมาล่าง และการติดต่อ
 จากล่างไปบน
5. การประสานงาน ควรจัดทำแผนผังกำหนดหน้าที่การงานให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการ
 การปฏิบัติงานก้าวก่ายซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ควรจัดการฝึกอบรม
 และพัฒนาบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหน้าที่ วิธีการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาและข้อขัดแย้ง
 ระหว่างงานและบุคคลได้ดี
6. การมอบหมายงาน ในการมอบหมายงานนั้น ประการสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่
 การพิจารณาคุณสมบัติของผู้รับมอบหมายงานก่อนว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นผู้มี

ความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์เป็นอย่างดีสมควรมอบอำนาจให้อย่างเพียงพอกับหน้าที่ การงานและความรับผิดชอบ โดยทั้งหมด แต่สำหรับในกรณีที่ทำผู้รับมอบหมายงาน ที่ไม่สามารถ รับผิดชอบได้ทั้งระบบ เพราะขาดความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ผู้บริหารอาจจะต้องลง ไปร่วมช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และสำหรับในกรณีที่ต้องมอบอำนาจให้จำกัดความรับผิดชอบ เรื่อง ต่อไปก็ต้องมีการกำหนดผลงานที่ต้องการให้ชัดเจน ส่วนจะแจ้งอย่างละเอียด หรืออย่างคร่าว ๆ ก็ให้พิจารณาผู้รับมอบหมายงาน แต่โดยหลักการแล้วสมควรระบุให้ชัดเจนไว้ได้ เรื่องต่อมาก็คือ การที่จะต้องกำหนดสายงานการบังคับบัญชาในการมอบหมายงาน ติดตาม ควบคุม กำกับให้ชัดเจน ให้รู้ว่าใครคือผู้สั่งการได้ ให้คำปรึกษาได้ และต้องรายงานผลการปฏิบัติงานกับใครรวมทั้งการ ประสานงานกับผู้ร่วมงานด้วย

7. การควบคุมงาน ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีความหมายเป็นที่ยอมรับและทำทลายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน พยายามหลีกเลี่ยงการควบคุมที่มากเกินไป เพราะอาจ เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเครียด หรือขาดความอิสระในการปฏิบัติงาน การประเมินผล งานจะต้องกำหนดวิธีประเมินให้ชัดเจน ควรให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ ซึ่งรางวัลนี้อาจเป็นคำกล่าวชมเชย การประกาศเกียรติคุณ หรือสิ่งที่เป็นวัตถุอื่น ๆ ก็ได้ โดยไม่จำ เป็นต้องเป็นเงินเสมอไป

8. การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจในความสามารถของบุคลากร ทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจะได้จัดงานได้ถูกต้องและเหมาะสม สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน มีเทคนิคในการควบคุมงานให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน จัดงานที่ทำทลายและริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และมี ระยะเวลาานพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ส่งเสริมให้มีสภาพการ ทำงานที่ดี บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ให้ความ มั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น และให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรจะมีการวิจัยในลักษณะเช่นนี้ ทุก ๆ 5 ปี หรือ 10 ปี ทั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัย มาปรับปรุงสำนักงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
2. ควรจะวิจัยในรายละเอียดเป็นเรื่อง ๆ ไปเพื่อที่จะได้เห็นแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน เช่น การวิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กระบวนการ ติดต่อสื่อสารในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และรูปแบบการจูงใจให้ทำงานในสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภา เป็นต้น