

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในองค์การต่าง ๆ ก็คือ ที่รวมของมนุษย์ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความแตกต่างกัน ในด้านบทบาท ฐานะ และระดับของอำนาจหน้าที่ (อรุณ รักธรรม, 2526) และทุกองค์การ ต้องมีโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ภาระกิจหน้าที่ (Function) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) และช่วง การควบคุม (Span of control) (ศิริอร ชันธหัตต์, 2536) กรมสามัญศึกษาเป็นหน่วย งานหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่จัดและส่งเสริมการศึกษาพิเศษ การศึกษาสงเคราะห์ และการมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ ทั้ง ในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) กล่าวว่า สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ รอบตัวคนในองค์การมีส่วนกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของคนเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของ คนจะได้ผลดีมากหรือน้อยเพียงใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความพยายามในการปฏิบัติงานของคนๆ นั้น และเพราะการที่มนุษย์จำเป็นต้องมีการรวมตัวเป็นกลุ่ม เพื่อประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น เพื่อทำการผลิตสินค้า เพื่อจัดบริการทางการศึกษา เพื่อกระทำการกิจการใดๆ เพื่อให้กลุ่ม คนต่าง ๆ ได้อยู่ร่วมกัน และประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันจนบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการแบ่งงานกันทำ (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2529)

ดังนั้น ในหน่วยงานใด ๆ นักบริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง นั้นไม่อาจอาศัยวัสดุใหม่ หรือเครื่องจักรกลใหญ่ ๆ เท่านั้น แต่จะต้องได้รับความร่วมมืออย่าง จริงใจจากคนในวงงานนั้นด้วย ในอันที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ ของแต่ละคนอย่างเต็มที่ ในหน่วยงานประเภทข้าราชการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องมีการกำหนดตำแหน่งหัวหน้าชั้น ฉะนั้นหัวหน้าก็คือ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่กำหนดไว้ในองค์การนั้น ๆ (Shaw, 1971) ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2525) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวจักรสำคัญที่จะหมุนนาฬิกาโลกตัวเล็กตัว น้อยหมุนตามไปด้วย ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถ และเป็นที่รักใคร่ด้วย

ใจจริงของลูกน้อง ย่อมจะคลั่งคลาให้กิจการขององค์การที่ตนรับผิดชอบ บรรลุถึงความเจริญรุ่งเรืองอย่างมีต้องสงสัย อย่างไรก็ตามหากผู้บังคับบัญชามีลักษณะตรงข้ามกับที่กล่าวข้างต้น งานขององค์การก็จะประสบความล้มเหลวเช่นเดียวกัน และ Mary Parker Follet กล่าวว่าการบริหารงานเป็นเรื่องของศิลปะในการทำงานโดยใช้บุคคลอื่น (สมยศ นาวิการ, 2522) ส่วนกลยุทธ์อีกประการหนึ่งของการใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการที่ดี และการมีภาวะผู้นำ (Agle, 1993) เนื่องจากการบริหารงานนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ "ผู้นำ" หรือ "หัวหน้า" ผู้นำจึงเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทน และเป็นพลังที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม (อรุณ รักธรรม, 2517) ในฐานะผู้บริหารจึงมีหน้าที่สำคัญในการดำเนินการ หรือจัดการให้แต่ละคนปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากหน้าที่ทางการบริหารแล้ว ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบใน 4 ลักษณะ ดังนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2533)

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความรับผิดชอบที่ดีต่อตนเองของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อการทำงานกับผู้ร่วมงานด้วย ความรับผิดชอบต่อตนเอง ได้แก่
 - (1) ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ และความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงาน
 - (2) การตรงต่อเวลา
 - (3) การเป็นตัวอย่งที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เช่น ความเสียสละ ความทุ่มเทกับงาน เป็นต้น
 - (4) ความเป็นคนหนักแน่น ไม่อ่อนไหวง่าย
 - (5) ความมานะอดทนในการทำงาน
 - (6) ความกล้าที่จะรับผิดชอบในการทำงาน
2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่
 - (1) การชี้แจงนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน
 - (2) การมอบหมายงาน และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพัฒนาทักษะความสามารถในการทำงาน

(3) การสอนงาน
 (4) การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติต่อ
 ผู้บังคับบัญชา

- (5) การสั่งงานหรือบัญชางาน
- (6) การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน
- (7) การควบคุมงาน
- (8) การให้คำปรึกษา
- (9) การให้รางวัล การให้คุณ และการให้โทษ
- (10) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่

(1) การรับ และทำความเข้าใจนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ก่อนที่จะชี้แจงต่อ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) การถ่ายทอดนโยบาย ระเบียบ คำสั่ง ไปยังผู้ปฏิบัติโดยปราศจากอคติ
 หรือทัศนคติที่ไม่ดี

(3) การรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

(4) การเสนอข้อมูลและข้อคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงงาน
 หรือพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ความรับผิดชอบต่อองค์การ ได้แก่

(1) ความซื่อสัตย์และจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ

(2) ความพยายามในการใช้ความสามารถที่มีอยู่ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย
 ขององค์การให้ได้มากที่สุด

Goldstine and Sorcher (1974) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นผู้ที่
 สัมผัสกับเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ จึงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด และเจตคติของเจ้าหน้าที่
 ในระดับปฏิบัติการ ต่อองค์การ ต่องาน ต่อผู้บังคับบัญชาในระดับอื่น ๆ ต่อเพื่อนร่วมงาน

และสิ่งแวดล้อม และการที่หน่วยงานหรือองค์การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของกลุ่มย่อยที่ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มย่อยเป็นกลไกในการผลิตผลงาน หรือปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน ถ้ากลุ่มย่อยไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิผลแล้ว ประสิทธิภาพของหน่วยงานก็ไม่เกิดขึ้นและกลุ่มย่อยจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับหัวหน้า เป็นปัจจัยสำคัญ (Uris, 1974) หัวหน้าระดับต้นหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นจุดเชื่อมระดับต้นของคนที่กลุ่ม ทุกระดับในหน่วยงาน เป็นผู้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อนำมาวางแผนและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงาน ติดตามผลงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยส่วนรวมแล้วอาจขึ้นอยู่กับหัวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าระดับต้น (สุรุ่งลักษณ์ เมฆะอานวยชัย, 2534)

ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ย่อมจะต้องมีการบริหารที่ดี และเป็นไปในลักษณะที่มีประสิทธิผล คือ บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งในวงราชการพิจารณาว่า งานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ ต้องพิจารณาผลงานว่าอำนวยความสะดวกและสนองความต้องการในด้านความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด หรือไม่เพียงใด นอกจากนี้ ยังตีความหมายรวมถึงการทำงานสำเร็จลุล่วงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ทุกประการด้วย (อุทัย หิรัญโต, 2525) และที่กล่าวมาแล้วว่า การบริหารงานในส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ "ผู้นำ" หรือ "หัวหน้า" และกลยุทธ์ในการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ คือ การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการที่ดี และการมีภาวะผู้นำ ในหน่วยงานหรือองค์การใดย่อมจะมีบุคคลอยู่ 2 ฝ่ายด้วยกัน คือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชา และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้นำ หน้าที่ของผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชา เป็นผู้เสริมสร้างปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณ เป็นผู้พัฒนา สอน และแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประสานงานให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้สั่งงาน และควบคุมงานให้ดำเนินงานไปอย่างราบรื่นไม่สับสนวุ่นวาย นอกจากนี้ผู้นำยังมีลักษณะพิเศษกว่าบุคคลอื่นอีกอย่างหนึ่งคือ รู้จักใช้คน (ฉายา จิตติพันธ์, 2532) ก่อ สวัสดิพาณิชย์ (2535) กล่าวว่า คนในองค์การทุกคนย่อมมีฐานะและตำแหน่งต่าง ๆ กัน ตำแหน่งที่เขาครองอยู่เป็นเครื่องกำหนดให้เขา

แสดงบทบาทที่กำหนดไว้ทุกคนมีบทบาทประจำตำแหน่งที่เขาครองอยู่ คนที่เกี่ยวข้องย่อมมีความมุ่งหวัง (Expectation) ว่าเขาจะแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่งของเขา

ถ้าผู้บังคับบัญชารู้จักฐานะและตำแหน่งหน้าที่ของตน ตามความมุ่งหวังของผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว น่าจะช่วยให้บรรยากาศในหน่วยงานเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้กลุ่มย่อย หรือบุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน ดังคำกล่าวของ อูทซ์ หรือโอด (2525) ซึ่งกล่าวว่า การเป็นผู้บังคับบัญชาคนนั้นจะต้องทำตัวให้ลูกน้องต้องการ เมื่อลูกน้องมีความต้องการในตัวแล้ว ในที่สุดก็จะเอาชนะใจลูกน้องได้และจากผลการวิจัยของ Hodges (1991) พบว่า ถ้าผู้บริหารเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติได้จะเป็นการดีกว่าการเพิ่มเงินเดือนหรือเสียค่าใช้จ่ายต้นทุนอื่นๆ

การศึกษาผลการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการประสานงานของหน่วยงานระดับกอง สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าบุคลากรในกรมสามัญศึกษามีปัญหาการขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญและกำลังใจ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานประสานงานโดยใช้แผนงานน้อยที่สุด (ปทุมรัตน์ เจริญไพศาล, 2535) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาผู้บังคับบัญชาระดับต้น โดยกำหนดให้หน่วยงานทุกแห่งเสริมสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ทำหน้าที่ผู้บริหารในระดับดังกล่าว เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับนี้เป็นตัวกลางเชื่อมโยงจากนโยบายสู่การปฏิบัติ กรมสามัญศึกษาก็ได้ดำเนินการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งเป็นข้าราชการระดับ 6-7 ในหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน แต่การประเมินติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อตรวจสอบโครงการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น ยังมีได้ดำเนินการอย่างจริงจัง จึงไม่สามารถทราบได้ว่าโครงการฝึกอบรมที่ดำเนินการสำเร็จ หรือล้มเหลวเพียงใด แต่จากการติดตามประเมินผลเบื้องต้นแล้ว อาจกล่าวได้ว่ายังไม่เป็นที่น่าใจเท่าที่ควร (สุวิจนา รัตนภุมมะ, 2537)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับกองต่าง ๆ และกรมสามัญศึกษา

เพื่อการปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาบุคลากร และใช้เป็นข้อมูลในการสรรหาแต่งตั้งบุคลากรระดับผู้บริหาร ดังกล่าว รวมทั้งเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรของกรมสามัญศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

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

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ในหน่วยงานระดับกองที่มีข้าราชการพลเรือนและหน่วยศึกษานิเทศก์ จำนวน 10 กอง เท่านั้น
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือน และหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับกองภายในกรมสามัญศึกษา จำนวน 10 กอง มีจำนวน 638 คน
3. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตามหน้าที่และลักษณะงาน โดยผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดจากหน้าที่หลัก และลักษณะงานที่ปฏิบัติตามแบบบรรยายลักษณะงาน

ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 ของทุกกองสังกัดกรมสามัญศึกษา มาวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

- (1) การวางแผนการปฏิบัติงาน
- (2) การมอบหมายงาน
- (3) การควบคุมงาน
- (4) การแก้ไขข้อบกพร่องการปฏิบัติงาน
- (5) การให้คำปรึกษา แนะนำ
- (6) การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. นำผลวิจัยไปใช้ประกอบการพิจารณาเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ระดับหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา
2. เป็นการนำวิชาการมาใช้เพื่อชี้แนวทางการพัฒนาหน่วยงานในด้านการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับต้น เพื่อความเหมาะสมกับลักษณะงานและเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ความจำกัดความที่เข้าในการวิจัย

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง เลขานุการกรม หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ และผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่งดังกล่าวของกรมสามัญศึกษา

หัวหน้าฝ่าย หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างานธุรการ และผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่งดังกล่าวของกรมสามัญศึกษา

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการพลเรือนระดับ 2-6 ระดับ 7 ที่มีได้ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้างานธุรการ



การวางแผนการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามกระบวนการ
ขั้นตอน ลักษณะ องค์ประกอบ และแนวทางในการวางแผน

การมอบหมายงาน หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชา โดยการชี้แจง
ข้อมูล กำหนดมาตรฐาน ตารางเวลา ขอบข่ายของงาน การให้ความช่วยเหลือ การกำหนด
ปัจจัย ทรัพยากร และงบประมาณ รวมทั้ง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้
ความสามารถของผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้าฝ่าย

การควบคุมงาน หมายถึง การกำกับ ตรวจสอบ ดูแลการปฏิบัติงานของผู้บังคับ-
บัญชา ให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมาย มีการกำหนดขอบเขต และประเมินผลการปฏิบัติงาน
ควบคุมทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย โดยใช้หลักเกณฑ์การควบคุมงานที่
เหมาะสม เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขงานต่อไป

การแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำความเข้าใจปัญหา การค้นหา
สาเหตุ การกำหนดทางเลือก และการเลือกทางแก้ไขปัญหานั้นที่เหมาะสม

การให้คำปรึกษา แนะนำ หมายถึง การให้คำชี้แจงแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และติดต่อ
ประสานงานกับส่วนราชการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ

การปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง งานอื่นที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ปฏิบัติ
นอกเหนือจากหน้าที่หลัก และลักษณะงานที่ปฏิบัติตามแบบบรรยายลักษณะงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 หัวหน้าฝ่าย ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน
ธุรการ และผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่งดังกล่าวของกรมสามัญศึกษา จำนวน 50 คน ใช้
ประชากรทั้งหมดในการวิจัย

1.2 ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง เลขานุการกรม
หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ และผู้ที่รักษาราชการในตำแหน่ง
ดังกล่าวของกรมสามัญศึกษา จำนวน 10 คน ใช้ประชากรทั้งหมดในการวิจัย

1.3 ผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน ระดับกองต่าง ๆ ระดับ 2-6 และระดับ 7 ซึ่งมีได้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม หรือ หัวหน้างานธุรการ จำนวน 578 คน ทาขนาดตัวอย่างโดยวิธีเปิดตารางทวยามาเน (Yamane, 1970 อ้างใน ประคอง กรรณสูต, 2535) ขนาดของประชากร ๗ ระดับความ มีนัยสำคัญ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 คน และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจากรายชื่อ ข้าราชการในแต่ละกองตามสัดส่วนจำนวนข้าราชการแต่ละกอง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งแบบ สอบถามออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถาม เป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating scale) และแบบเติมข้อความ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกำหนด

ค่าคะแนนจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ และแปลความหมายของค่ามัธยฐานเลขคณิตตามเกณฑ์ในระดับต่าง ๆ แล้วเสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบคำบรรยาย ส่วนที่เป็นแบบเติมความเสนอผลด้วยการบรรยาย

4.3 ทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับการรับรู้ของหัวหน้าฝ่าย ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of variance) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) แล้วนำมาเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง และเปรียบเทียบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญนี้ด้วยการทดสอบวิธีแบบ Scheffe'-test

ลำดับชั้นในการเสนอข้อมูล

บทที่ 1 กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย ประโยชน์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 กล่าวถึง วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 กล่าวถึง วิธีดำเนินการวิจัยโดยละเอียด

บทที่ 4 กล่าวถึง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 กล่าวถึง สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ