



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะ เป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 5 โดยจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการควบคุมในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 5.
2. เพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 5

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้มอบหมายงาน และผู้รับมอบหมายงานของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 5 ที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้มอบหมายงาน และผู้รับมอบหมายงานจำนวน 10 งาน ฝ่ายละ 12 คน จากโรงเรียน 12 แห่ง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสำรวจ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์
3. การส่งและเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสำรวจทางไปรษณีย์ ได้รับคืนทางไปรษณีย์ส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยไปขอรับคืนเองอีกส่วนหนึ่ง สำหรับแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เดินทางไปดำเนินการเองและได้จำนวนครบถ้วนทุกรายคิดเป็นร้อยละ 100
4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 5

ผลจากการสำรวจโรงเรียนต่าง ๆ ทั้ง 12 แห่งปรากฏว่าลักษณะการดำรงตำแหน่งมีลักษณะแตกต่างกันรวม 4 แบบคือ 1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและอาจารย์ใหญ่เป็นคนเดียวกัน 2. ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการเป็นคนเดียวกัน อาจารย์ใหญ่เป็นอีกคนหนึ่งต่างหาก 3. ผู้จัดการและอาจารย์ใหญ่เป็นคนเดียวกัน ผู้รับใบอนุญาตเป็นอีกคนหนึ่งต่างหาก 4. ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและอาจารย์ใหญ่ดำรงตำแหน่งคนละตำแหน่งรวม 3 คน ทั้ง 4 แบบดังกล่าวนี้แบบที่ 1 คือผู้รับใบอนุญาตเป็นคนเดียวกันกับผู้จัดการมีจำนวนมากที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมอบหมายงาน และบทบาทของผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงาน

ผลจากการสำรวจการมอบหมายงาน ปรากฏว่าจำนวนงาน 43 งานมีเพียง 10 งานที่มีการจัดการในลักษณะมอบหมายงาน ผู้วิจัยได้เลือกเพียง 10 งานจาก 16 งานมาเป็นตัวแทนเพื่อศึกษาพฤติกรรมการควบคุมงานโดยตัดบางกิจกรรมที่มีผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงานเป็นคนเดียวกันกับงานอื่น ๆ ที่เลือกไว้ก่อนแล้วและในจำนวน 10 งานนั้น จากผลของการสำรวจพบว่าผู้ที่มีบทบาทในการมอบหมายงานมากที่สุดได้แก่ผู้รับใบอนุญาต ซึ่งมีจำนวนเท่ากันกับอาจารย์ใหญ่ สำหรับทางด้านผู้รับมอบหมายงานนั้น หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีบทบาทมากที่สุด

ตอนที่ 3 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลตามความเห็นของผู้มอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนนั้น สามารถนำมาสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายงาน

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่ได้มอบหมายอำนาจให้แก่ผู้รับมอบหมายงานทั้งหมด กำหนดผลงานที่ต้องการอย่างกว้าง ๆ คุณสมบัติของผู้รับมอบหมายงานนั้น คำนี้ถึงวุฒิการศึกษา ความสามารถ ประสิทธิภาพและความไวในการทำงาน สำหรับขอบข่ายของอำนาจหน้าที่นั้นได้ชี้แจงอย่างชัดเจน ยึดหยุ่นเรื่องอำนาจหน้าที่ได้ตามสภาพความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเป็นบางเรื่อง และได้ชี้แจงให้รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2. การควบคุมก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่ได้ติดตามสอบถามปัญหาที่น่าหนักใจ ให้รายละเอียดโดยการมอบเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ ซึ่งข้อบกพร่องผลของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งแนะนำขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความสำนึกในการรับผิดชอบโดยชี้ให้เห็นผลที่จะได้รับ เสนอตัวให้ความช่วยเหลือโดยจัดหาอุปกรณ์ที่ขาดมาเพิ่มให้และในที่สุดได้สอบถามรายละเอียดต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่ง

3. การควบคุมขณะกำลังปฏิบัติงาน

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่ได้ตรวจสอบการใช้เงิน วัสดุและอุปกรณ์จากหลักฐานต่าง ๆ อย่างละเอียด ติดตาม สอบถามความคืบหน้าของงานจากผู้ปฏิบัติงานเอง มีการยกของชมเชยผู้ปฏิบัติงานตามโอกาสที่เหมาะสม เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงวิธีทำงานเป็นบางเรื่อง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานประมาณ 2-3 ครั้ง รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานเป็นบางเรื่อง และได้กำหนดให้แจ้งผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

4. การควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่ให้ผู้รับมอบหมายงานชี้แจงจำนวนทรัพยากรที่ได้ใช้ไปรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ประเมินผลงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานและจัดให้มีการตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งก่อนจะนำไปใช้

ตอนที่ 4 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลตามความเห็นของผู้รับมอบหมายงานที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนนั้นส่วนมากนำมาสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายงาน

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้มอบหมายงานได้มอบอำนาจให้อย่างเพียงพอ กำหนดผลงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน คำนึงถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบหมายงาน ขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นได้ชี้แจงอย่างชัดเจน ปิดกั้นเรื่องการปรับอำนาจหน้าที่ตามสภาพความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้เป็นบางเรื่อง แจ่มเกี่ยวกับสายงานการบังคับบัญชาให้ทราบล่วงหน้า และกระจายงานโดยมอบหมายให้ปฏิบัติทั้งหมด

2. การควบคุมก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้มอบหมายงานได้สอบถามปัญหาที่หนักใจ ให้รายละเอียดเพิ่มเติมโดยมอบเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ แนะนำขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน สร้างเสริมความสำนึกในการรับผิดชอบโดยชี้ให้เห็นผลที่จะได้รับ เสนอตัวให้ความช่วยเหลือโดยหาอุปกรณ์ที่ขาดมาเพิ่มเติมให้ กระตุ้นให้รีบลงมือปฏิบัติงานและตรวจสอบความพร้อมเพรียงต่าง ๆ ในที่สุด

3. การควบคุมขณะกำลังปฏิบัติงาน

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้มอบหมายงานได้ตรวจสอบการใช้เงิน วัสดุ และอุปกรณ์จากหลักฐานอย่างละเอียด ติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการสอบถามความคืบหน้าของงานจากผู้ปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติตนโดยการกล่าวชมและตำหนิ มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานเป็นบางเรื่อง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานประมาณ 2-3 ครั้ง รับฟังความคิดเห็นในการแก้ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานเป็นบางเรื่องและกำหนดให้แจ้งผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ

4. การควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้มอบหมายงานได้ให้ผู้รับมอบหมายงานชี้แจงจำนวนเงิน วัสดุ อุปกรณ์และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มอบให้ผู้รับมอบหมายงานดำเนินการประเมินผลและรายงาน มีบางงานที่ให้คณะกรรมการตรวจสอบก่อนนำไปใช้

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความเห็นของผู้มอบหมายงานด้านปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายงาน

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้รับมอบหมายงานที่ไม่เต็มใจรับมอบหมายงานเพราะต้องการหลีกเลี่ยงจากความรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่บกพร่องมากที่สุดของผู้รับมอบหมายงานคือ การเป็นผู้ที่ไม่มีความรับผิดชอบดีพอ

2. การควบคุมก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้รับมอบหมายงานขาดความกระตือรือร้นในการเตรียมตัวปฏิบัติงานต้องกระตุ้นแรงให้รับลงมือปฏิบัติงาน

3. การควบคุมขณะกำลังปฏิบัติงาน

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้รับมอบหมายงานไม่พอใจเมื่อไปตรวจเยี่ยม

4. การควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

ผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้รับมอบหมายงานไม่รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความเห็นของผู้รับมอบหมายงานด้านปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานในแต่ละขั้นตอนซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายงาน

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้มอบหมายงานที่ไม่เต็มใจมอบหมายงานนั้น เพราะคิดว่าตนทำได้ดีคนเดียว และบกพร่องในการมอบหมายงานในเรื่องการกำหนดนโยบายที่ไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงเร็ว

2. การควบคุมก่อนจะมีการลงมือปฏิบัติงาน

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้มอบหมายงานไม่ได้กำหนดเกณฑ์การควบคุมไว้อย่างแน่นอนชัดเจน

3. การควบคุมขณะกำลังปฏิบัติงาน

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้มอบหมายงานเข้ามาเกี่ยวข้องโดยเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไป

4. การควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

ผู้รับมอบหมายงานส่วนใหญ่พบว่าผู้มอบหมายงานไม่มีการแก้ไขปรับปรุงงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 5

ผลของการวิจัยพบว่าผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนในเขตที่ศึกษานี้เป็นผู้มีบทบาทสูงมาก กล่าวคือส่วนใหญ่มีตำแหน่งและหน้าที่เป็นผู้จัดการด้วย ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารของโรงเรียนในเขตนี้จะมีอำนาจสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว และจะมีผู้บริหารระดับรองเพียงผู้เดียวเป็นส่วนใหญ่คืออาจารย์ใหญ่ ซึ่งทำให้ระบบการตัดสินใจสั่งการเป็นเรื่องของบุคคลคนเดียวเป็นส่วนใหญ่

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการมอบหมายงาน

ผลของการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการมอบหมายงานน้อย มีงานเป็นจำนวนมากที่ผู้บริหารเป็นผู้ปฏิบัติเองไม่ได้มอบหมายให้ผู้ได้รับไปปฏิบัติ พฤติกรรมเช่นนี้เป็นสิ่งที่ไม่สมควรดังที่ เออร์วิค (Urwick อ้างถึงใน ฉายศิลป์ เขียวชาฎพิพัฒน์, 2527:198) ว่า "หน่วยงานใดที่ไม่มีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นจะไม่มีประสิทธิภาพ" และได้ค้นพบอีกประการหนึ่งก็คือผู้ที่มอบหมายงานมากที่สุดนั้นส่วนใหญ่คือผู้รับใบอนุญาต ซึ่งมีจำนวนเท่า ๆ กันกับอาจารย์ใหญ่ ซึ่งพอจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับใบอนุญาตซึ่งก็คือผู้ที่ลงทุนประกอบกิจการโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 5 นั้นมีบทบาทในการติดตามควบคุม กำกับงานเป็นส่วนใหญ่ด้วยตนเอง เว้นเฉพาะงานทางด้านวิชาการและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินและธุรกิจ

ตอนที่ 3 จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการควบคุมงานและปัญหาที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำมาอภิปรายเป็นขั้นตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

การมอบหมายงาน

พฤติกรรมการมอบหมายงานของผู้มอบหมายงานนั้น ส่วนใหญ่เป็นไปตามปกติสอดคล้องกับทฤษฎีและการปฏิบัติจริงในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีบางเรื่องที่น่าจะนำมาอภิปราย คือ เรื่องการกำหนดผลงานที่ต้องการซึ่งโดยหลักการแล้วผู้บริหารควรกำหนดผลงานที่คาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจนเป็นตัวเลข (ฉายศิลป์ เขียวชาฎพิพัฒน์, 2327:218-222) แต่ผลการวิจัยพบว่าผู้มอบหมายงานส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งต่างกับความเห็นส่วนใหญ่ของผู้รับมอบหมายงานที่ระบุว่าผู้มอบหมายงานได้กำหนดผลงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันก็ได้ระบุเป็นความเห็นไว้ในเรื่องปัญหาการมอบหมายงานว่าผู้มอบหมายงานกำหนดนโยบายไม่แน่นอน ซึ่งโดยการวิเคราะห์แล้วการกำหนดนโยบายไม่แน่นอนนั้นแท้ที่จริงมีลักษณะเดียวกันกับการกำหนดผลงานที่ต้องการไว้อย่างกว้าง ๆ นั่นเอง การที่ผู้รับมอบหมายงานระบุว่าได้แจ้งผลงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจนนั้น น่าจะหมายถึงการได้รับคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่า ซึ่งอาจจะไม่ชัดเจนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามการกำหนดผลงานที่ต้องการอย่างกว้าง ๆ นั้น มีไขว่คว้าไม่มีส่วนดีเลย โดยเฉพาะในกรณีที่มีผู้รับมอบหมายงานที่มีความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ

ชอบสูง รวมทั้งเป็นผู้มีความคิดริเริ่มดีด้วยนั้น การกำหนดผลงานที่ต้องการจึงดูว่าไม่ค่อยจะจำเป็นนัก แต่ถึงกระนั้นก็ตามการกำหนดผลงานที่ต้องการก็ยัง เป็นสิ่งที่ไม่น่าจะละเลยที่จะนำมาปฏิบัติไม่ว่าจะมีผู้รับมอบหมายงานในลักษณะใดก็ตาม อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจก็คือการที่ไม่เต็มใจมอบหมายงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสำรวจนั้นจะบ่งชี้ได้ว่าพนักงานเป็นจำนวนมากที่ไม่มีการกระจายโดยวิธีการมอบหมายงานเหล่านั้นผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งสิ้นดังที่ผู้รับมอบหมายงานได้ระบุถึงปัญหาในการมอบหมายงานที่มีสาเหตุมาจากผู้บริหารคือ ผู้บริหารคิดว่าตนทำได้คนเดียว ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ จะไม่ทำให้หน่วยงานนั้นดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ฉาบศิลป์ เขียวชาฎพิพัฒน์, 2527:198)

การควบคุมก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงาน

พฤติกรรมในการควบคุมงานก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติงานนั้น ทั้งผู้มอบหมายงานและผู้รับมอบหมายงานมีความเห็นสอดคล้องกัน เป็นส่วนใหญ่ และเป็นไปตามหลักการที่ใช้ในการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป สิ่งที่จะนำมาอภิปรายก็คือการไม่กำหนดเกณฑ์การควบคุมไว้อย่างแน่นอน พฤติกรรมดังกล่าวนี้เป็นปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะจะไม่ทราบว่าจะดีที่สุดและพอใจที่สุดของผู้บริหารว่าอยู่ที่ใด โดยหลักการแล้วในเรื่องของกระบวนการควบคุมนั้น ขั้นตอนแรกๆที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติก็คือการกำหนดมาตรฐาน (องชัย สันติวงษ์, 2528:416) จึงกล่าวได้ว่าการควบคุมยังเกิดไม่ได้ถ้ายังไม่มีการกำหนดมาตรฐาน อีกปัญหาหนึ่งที่ได้ค้นพบก็คืออาการเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นที่จะเตรียมตัวปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายงานปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้เป็นลักษณะหนึ่งของการแสดงปฏิกิริยาต่อต้านการควบคุม (สุชาติ สุวรรณบูล, 2527:153) ซึ่งผู้บริหารพึงจะต้องริบดำเนิการแก้ไขสถานการณ์โดยการปรับปรุงระบบการควบคุมโดย 1. ควรจะให้พนักงานควบคุมกันเอง 2. กำหนดจุดควบคุมอย่างเหมาะสม 3. ใช้วิธีการควบคุมที่ค่อนข้างง่าย 4. ควรอธิบายถึงสาเหตุและความจำเป็นของการควบคุม 5. ควรกระจายอำนาจให้กว้างออกไป 6. ให้พนักงานร่วมกำหนดมาตรฐานการควบคุม 7. พยายามให้พนักงานรู้สึกว่าคุณควบคุมน้อยลง 8. ต้องมีข้อมูลบ่อนดินพนักงานอย่างทันเหตุการณ์ (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2528:127)

การควบคุมขณะกำลังปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการควบคุมงานขณะกำลังปฏิบัติงานของผู้มอบหมายงานอยู่นั้นส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติโดยไม่มีปัญหาและสอดคล้องทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติจริง แต่กระนั้นก็ตามการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่าผู้รับมอบหมายงานมีความรู้สึกว่าคุณมอบหมายงานเข้ามามีส่วนมากเกินไป และไม่พอใจเมื่อไปตรวจเยี่ยม แม้ว่าการตรวจเยี่ยมจะกระทำเพียง 2-3 ครั้งซึ่งไม่มากนัก รวมทั้งการปฏิบัติตนก็พบว่ายังมีทั้งยกย่องชื่นชมและตำหนิ ซึ่งเป็นปกติที่ถือปฏิบัติกันโดยทั่วไป ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงน่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตนของผู้บริหารที่เข้าไปมีส่วนร่วม กล่าวคือเข้าไปร่วมปฏิบัติงานด้วยเพื่อช่วยเหลือหรือเข้าไปร่วมปฏิบัติงานเพื่อคอยจับผิด เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณจับผิดก็ย่อมไม่พอใจแน่นอนเมื่อเกิดความรู้สึกไม่พอใจการติดตามแม้เพียง 2-3 ครั้งก็ย่อมรู้สึกว่าคุณมากเกินไป ดังนั้นการแก้ไขโดยการแสดงให้ผู้รับมอบหมายงานเห็นว่าการเข้าร่วมนั้นเป็นการช่วยเหลือมิใช่เป็นการคอยจับผิด จึงน่าจะถูกต้องและควรจะใช้วิธีการควบคุมงานตามหลักประชาธิปไตย (Brown, 1968:14)

การควบคุมงาน เมื่อการปฏิบัติงาน เสร็จสิ้น

พฤติกรรมการควบคุมงาน เมื่อการปฏิบัติงาน เสร็จสิ้นนั้น ผู้มอบหมายงานได้เริ่มด้วยการสั่งให้ผู้ปฏิบัติงานชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีการประเมินผลซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าผู้บริหามอบให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเรื่องนี้แต่ฝ่ายเดียวแม้จะระบุให้ความเห็นว่าได้เข้าร่วมประเมินผลด้วยก็ตามเพราะได้แจ้งไว้ในส่วนของปัญหาอย่างชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานไม่รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงว่าไม่ได้ร่วมประเมินผลด้วย นอกจากนี้จะไม่ร่วมประเมินแล้วยังมอบให้ผู้อื่นที่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติงานในลักษณะคณะกรรมการตรวจสอบหรือประเมินก่อนจะนำไปใช้สำหรับงานบางงาน และที่สำคัญก็คือไม่มีการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องให้ดีขึ้น ซึ่งการแก้ไขปรับปรุงนั้นนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการควบคุมงานขั้นตอนหนึ่ง (ธงชัย สันติวงษ์, 2528:416)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้มอบหมายงาน

1.1 การมอบหมายงาน

ในการมอบหมายงานนั้นประการสำคัญเป็นอันดับแรกได้แก่การพิจารณาคุณสมบัติของผู้รับมอบหมายงานก่อนว่ามีความเหมาะสมกับงานมากน้อยเพียงใดถ้าเป็นผู้มีความรู้มีความสามารถและมีประสบการณ์เป็นอย่างดีสมควรมอบอำนาจให้อย่างเพียงพอกับหน้าที่การงานและความรับผิดชอบโดยทั้งหมด แต่สำหรับในกรณีที่ให้ผู้รับมอบหมายงานที่ไม่สามารถรับผิดชอบงานได้ทั้งระบบเพราะขาดความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ผู้บริหารอาจจะต้องลงไปร่วมช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและสำหรับในกรณีต้องมอบอำนาจให้จำกัดความรับผิดชอบ เรื่องต่อไปก็ต้องมีการกำหนดผลงานที่ต้องการให้ชัดเจนและถือเกณฑ์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานจะได้ยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติให้บรรลุผลนั้นให้จงได้ ส่วนจะแจ้งอย่างละเอียดหรืออย่างคร่าว ๆ ก็ให้พิจารณาผู้รับมอบหมายงานแต่โดยหลักการแล้วสมควรระบุให้ชัดเจนไว้ได้ เรื่องต่อมาคือการทำงานจะต้องกำหนดสายงานการบังคับบัญชาในการมอบหมายงาน ติดตาม ควบคุม กำกับให้ชัดเจนให้รู้ว่าใครคือผู้สั่งการได้ ให้คำปรึกษาได้และต้องรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการประสานงานกับผู้ร่วมงานด้วย

1.2 การควบคุมก่อนลงมือปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานควบคุมในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญที่พึงปฏิบัติก็คือการเสนอให้ความช่วยเหลือ นั้นถ้าเป็นการหาอุปกรณ์ที่ขาด หรือจัดหางบประมาณเพิ่มเติมให้ ไม่มีปัญหาแต่การเสนอตัวเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วยนั้นควรพิจารณาตามความเหมาะสมโดยถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ดีแล้วไม่สมควรเข้าไปยุ่งด้วยในรายละเอียดจนกลายเป็นเข้าไปก้าวก่าย ผู้รับมอบหมายงานจะเกิดความรู้สึกเหมือนถูกคอยจับผิดและไม่ไว้วางใจ

1.3 การควบคุมขณะกำลังปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานควบคุมในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญที่พึงคำนึงถึงมากที่สุดได้แก่การติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับมอบหมายงาน สิ่งที่พึงกระทำได้แก่การรู้จักใช้อำนาจให้พอดีไม่ให้ผู้รับมอบหมายงานเกิดความรู้สึกว่าถูกจับผิดเพื่อหาทางตำหนิพร้อมกันนั้นก็สร้างความเข้าใจโดยอธิบายให้เห็นความสำคัญในการติดตามการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

1.4 การควบคุมเมื่อการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

การปฏิบัติงานควบคุมในขั้นสุดท้ายนี้สิ่งสำคัญก็คือเรื่องการประเมินผล จะต้องกำหนดวิธีประเมินให้ชัดเจน กำหนดข้อมูลให้ชัดเจนและเพียงพอแก่การนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงงานให้พัฒนาดีขึ้นไปเรื่อย ๆ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

2.1 การวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการควบคุมงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนอาจจะเป็นเขตการศึกษาอื่น ๆ ใน 5 ลักษณะของสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการและครูใหญ่เป็นบุคคลคนเดียว
2. ผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการ เป็นบุคคลคนเดียว
3. ครูใหญ่เป็นอีกบุคคลหนึ่ง
4. ผู้จัดการและครูใหญ่เป็นบุคคลคนเดียว
5. ผู้รับใบอนุญาต เป็นอีกบุคคลหนึ่ง
6. ผู้รับใบอนุญาตและครูใหญ่เป็นบุคคลเดียวกับผู้จัดการเป็นอีกบุคคลหนึ่ง

5. ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ดำรงตำแหน่งคนละตำแหน่งรวม 3 คน

2.2 การวิจัยเกี่ยวกับการควบคุมงานหลักทั้ง 6 งานอาจจะทั้งหมดหรืองานใดงานหนึ่งในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาค อาจจะเป็นภาคตามสภาพภูมิศาสตร์หรือเป็นเขตการศึกษาทั้ง 12 เขต

2.3 การวิจัยเปรียบเทียบลักษณะการควบคุมงานของผู้บริหารทุกสถานภาพการดำรงตำแหน่ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย