บทที่ 2

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวจักรหรือกลไกสำหรับของการดำเนินงานในองค์การ นักบริหารที่ดีนั้นจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ สิ่งสำคัญของการบริหารงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้ ก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่ร่วมกันดำเนินงานทุกคน ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ย่อมจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงานด้วยกันทั้งนั้น ถ้าเป็นการบริหารธุรกิจก็มุ่งที่จะดำเนินงานเพื่อที่จะให้ได้มาเพื่อผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณถ้าเป็นการบริหารราชการก็มุ่งที่จะบริการประชาชนให้ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หรือให้ได้รับประโยชน์สุขมากที่สุด หรือถ้าเป็นการบริหารการศึกษาก็มุ่งที่จะผลิตเยาวชนของชาติให้มีความรู้ ความสามารถเป็นพลเมืองดีของสังคมและประเทศชาติ จุดมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานมักจะถูกบรรจุอยู่ในแผนงานหรือโครงการขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บริหารต้องพยายามนุมเหความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งเอาไว้

การที่จะบริหารงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลปในการบริหารเป็นอย่างสูง เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนจะทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งผู้ร่วมงานแต่ละคนก็มีความสามารถแตกต่างกันออกไปทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความแตกต่างในลักษณะเหล่านี้ ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายขึ้นในตัวบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำกระบวนการบริหารมาใช้เพื่อที่จะกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

เมธี ปิลันธนานนท์ ได้กล่าวถึงมโนทัศน์ของผู้บริหารกับหลักสูตรอาชีวศึกษา (วารสารอาชีวศึกษา 2527 : 61-62) ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาระดับวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัย

อาชีวศึกษา โรงเรียนสารพัดช่าง และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาชีวศึกษา ย่อมจะต้องมีมโนทัศน์ตรงกันในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1. มโนทัศน์ที่สถานศึกษาของคนมีฐานะสำคัญของสังคมคือ สถานศึกษาได้รับความคาดหวังในบทบาทและหน้าที่จากบุคคล ผู้ปกครอง ประชาชน ที่จะให้สถานศึกษามีฐานะสำคัญของสังคม 3 ฐานะด้วยกันคือ

1.1 ฐานะเป็นองค์การ (Organization) ที่ประกอบด้วยบุคคลทำงานเป็นคณะ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะสร้างและพัฒนาเยาวชน หรือผู้เรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และให้มีความสามารถทั้งด้านอาชีพและอื่น ๆ ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีการจัดการหรือบริหารงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงด้วย

1.2 ฐานะเป็นสถาบันทางสังคม (Social Institution) คือได้รับความไว้วางใจจากสังคม ให้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อเยาวชน

1.3 ฐานะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ (Intruments for Developments) สถานศึกษาเป็นที่ให้การศึกษาแก่เยาวชน จึงต้องเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจะต้องบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาเป็นบุคคลที่มีคุณภาพที่จะไปพัฒนาประเทศได้

2. มโนทัศน์ที่รู้และเข้าใจในสาระสำคัญของหลักสูตรอาชีวศึกษา ผู้บริหารจะต้องบริหารหลักสูตรที่เปิดสอนในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาประเทศ

นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพคือจะต้องมีมโนทัศน์ในงานของตน มีทักษะในการจัดหลักสูตรและโปรแกรมทางอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน กับบุคลากรภายในสถานศึกษา รวมทั้งกับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น และประการสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างดี จึงจะเป็นการเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างดียิ่ง

<u>ความหมายของการบริหารการศึกษา</u>

ภิญโญ สาธร (2526 : 2) ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

การบริหารการศึกษาคือ กิจกรรมต่าง ๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่นความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาดังนี้

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคม ในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

แฮริส (Harris 1960 : 19) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษา ว่า

การบริหารการศึกษาคือกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และในการนี้ไม่เพียงแต่มุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย

กูด (Good 1973 : 14) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ 2 นัยคือ หมายถึง การอำนวยการ การควบคุม และการดำเนินกิจการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งมวลของโรงเรียน รวมทั้งงานด้านธุรการ ด้วยลักษณะหน้าที่ทั้งหลายของโรงเรียนนั้นจะต้องคำนึงถึงผลบั้นปลายในการศึกษานั้นเป็นหลักในการพิจารณา

กับหมายถึงการควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียน อันเกี่ยวพันถึงกรรมวิธีทางการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับตัวครู นักเรียน โครงการเรียนการสอน กิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตร อุปกรณ์การสอน และการแนะแนวเป็นต้น

จากคำกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม โดยนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษาเป็นการนำเอาทฤษฎีการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลักและวิธีการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษาจึงแตกต่างจากการบริหารแขนงอื่นๆ ตรงที่จุดมุ่งหมายของการบริหารแขนงอื่น ๆ มักจะมุ่งที่ผลกำไรเป็นสำคัญ แต่การบริหารการศึกษามุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ วิจิตร ศรีสอ้าน (2523 : 45-46) ให้ความเห็นว่า ระบบบริหารการศึกษาแตกต่างจากระบบบริหารอื่น ๆ 4 P's คือ

1. Purpose ความมุ่งหมาย ระบบบริหารการศึกษาเป็นระบบ Non-Profit Organization ไม่หวังผลกำไรที่มาในรูปวัตถุ แต่มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ที่เขาควรจะเจริญงอกงาม

2. People บุคคลทั้งฝ่ายผู้ให้บริหารและผู้รับบริการจะแตกต่างไปจากระบบบริหารอย่างอื่น ผู้รับบริการส่วนมากจะเป็น "ผู้เยาว์" ที่ยังไม่มีรายได้ เป็นผู้ที่ยังไม่ได้ประกอบอาชีพเป็นหลักฐาน ส่วนคุณสมบัติของผู้ให้บริการก็ต้องมีคุณลักษณะนิสัย เจตคติ แตกต่างไปจากอาชีพอื่น

3. Process เมื่อมีวัตถุประสงค์ต่างกัน บุคคลต่างกัน กรรมสิทธิ์ในการดำเนินงานก็ต้องต่างกัน การถ่ายทอดความรู้ การจัดโรงเรียน ฯลฯ เป็นกรรมวิธีที่หน่วยงานอื่นนำไปใช้ไม่ได้ ผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาโดยเฉพาะจึงไม่สามารถให้บริการได้ดีเท่าที่ควร

4. Product ผลิตผลทางการศึกษา ไม่เหมือนกับผลิตผลในทางอุตสาหกรรม หรือหน่วยงานอื่น เพราะผลิตผลของสถาบันทางการศึกษาคือคุณลักษณะที่เด็กได้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

จากความแตกต่างของระบบบริหารการศึกษากับระบบบริหารสาขาอื่นนั้น ถ้าเป็นการบริหารธุรกิจก็มุ่งที่จะดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ ถ้าเป็นการบริหารราชการก็มุ่งที่จะบริการประชาชนให้ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วหรือให้ได้ประโยชน์สุขมากที่สุด หรือถ้าเป็นการบริหารการศึกษาก็มุ่งที่จะผลิตเยาวชนของชาติให้มีความรู้ ความสามารถเป็นพลเมืองดีของสังคมและประเทศชาติ ดังนั้นบุคลากรที่ให้บริการทางการศึกษาจึงควรจะเป็นบุคคลที่แตกต่างโดยการศึกษาอบรมกับคนที่มาจากระบบอื่น

<u>กระบวนการบริหารการศึกษา</u>

กระบวนการทางการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิค หรือวิธีการ ที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องยุ่งอยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่เราไม่คิดไปว่าขณะที่เราปฏิบัติและดำเนินการนั้น กระบวนการต่าง ๆ ได้ดำเนินไปพร้อมกับเราด้วย เราควรจัดลำดับก่อนหลังอย่างไร กระบวนการอะไรที่สัมพันธ์กัน แล้วเราอาจกระทำในรายละเอียดจนเป็นเหตุให้กระบวนการอย่างอื่นต้องผิดพลาด ล่าช้าได้ หรือบางครั้งเราลืมกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งไปเลย จนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทราบกระบวนการบริหารไว้ให้แม่น และให้รู้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้น เพื่อจะได้เลือกใช้ได้ถูก เปรียบเสมือนผู้บริหารเมื่อยืนอยู่บนยอดเขา ถ้าเราหันหน้าไปทางใดทางหนึ่ง อาจจะเห็นภาพปรากฏที่เชิงเขามีความแตกต่างกัน ถ้าเรามองดูเพียงข้างเดียว เราอาจจะวาดภาพและมองเห็นความสำคัญของบริเวณรอบเชิงเขาผิดไปก็ได้ เช่น ถ้าเรามองเชิงเขาด้านตะวันออก เราจะเห็นป่าไม้มีต้นไม้หนาทึบ มีพันธุ์ไม้นานาชนิด แต่ถ้ามองทางด้านตะวันตก อาจจะเห็นทุ่งนา

ทุ่งหญ้า แต่เมื่อมองไปทิศเหนือ เราอาจจะเห็นหมู่บ้านและโรงงาน แต่เมื่อมองไปทางทิศใต้อาจจะเห็นทะเลสาป ดังนั้นผู้บริหารควรจะมองดูให้รอบกูเขาเสียก่อน ก่อนที่จะอธิบายภาพพจน์ว่ารอบเชิงเขานั้นเป็นเหมือนภาพด้านใดด้านหนึ่งที่เราเห็น และให้ความสำคัญของด้านนี้ด้านนี้ ดังนั้นเราควรจะทำความเข้าใจว่ากระบวนการบริหารที่สอดแทรกในการดำเนินงานมีอะไรบ้าง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2527 : 39)

ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารมาเป็นองค์ประกอบเพื่อให้เกิดระบบในการบริหารงานที่มีระเบียบ เพราะระบบของการบริหารเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการในการบริหารหรือวิธีทางปฏิบัติในการบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักและวิธีบริหารงานไว้เป็นจำนวนมาก โดยปกติแล้วทฤษฎีการบริหารจะประกอบด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และสังคม ทฤษฎีที่คำนึงถึงผลผลิตของสถาบัน ทฤษฎีการบริหารที่ยึดถือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีบริหารเหล่านี้จะแยกย่อยออกไปตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคน ในที่นี้จะได้นำแนวความคิดทั้งหลายในรูปของกระบวนการบริหาร

ผู้ที่ได้เสนอหัวเค้าความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารคือ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ได้วิเคราะห์องค์ประกอบมูลฐานของการบริหารว่ามี 5 ประการคือ

1. การวางแผนงาน (To plan)
2. การจัดหน่วยงาน (To organize)
3. การบังคับบัญชา (To command)
4. การประสานงาน (To coordinate)
5. การควบคุม (To control)

ศาสตราจารย์ ลูเธอร์ กูลิค (Luther Gulick) และ ศาสตราจารย์ ลินดอน เออวิค (Lyndall Urwick) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน " Paper on the Science of Administration" ในปี 1937 ว่า กระบวนการบริหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า " POSDCoRB Model" ได้แก่

1. P= Planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการและวิจารณญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้องอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. O= Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงานเป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน

3. S= Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for Competent Job) รวมถึงการที่จะสร้างเสริมและบำรุงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

4. D= Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการ รวมทั้งการควบคุมและชี้เทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานเช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) การจูงใจ (Motivation) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making)

5. Co= Co-ordinating) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

6. R= Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. B= Budgeting หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน การวางแผน หรือโครงการในการใช้จ่ายเงิน การบัญชี การควบคุมดูแล การใช้จ่ายเงิน หรือตรวจสอบบัญชีโดยรอบคอบและรัดกุม

ศาสตราจารย์ ชุบ กาญจนะประกร ได้เสนอว่า กระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่มนโยบาย (Policy) และอำนาจหน้าที่ (Authority) เข้าไปด้วย โดยเรียกย่อ ๆ ว่า " PAPOSDCoRB"

อ้างถึงใน (สมพงษ์ เกษมสิน 2517 : 8-9)

ทีด (Ordway Tead 1951:105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารและได้สรุปขั้นสำคัญสำหรับการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการ มี 10 ขั้นคือ

1. การกำหนดความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน
2. การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างของหน่วยงาน
3. การกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ หรืออำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
4. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความเหมาะสม
5. การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน
6. การพยายามดำเนินการทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของงาน
7. การจัดให้มีการประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยมีคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นสื่อกลางในการประสานงาน
8. การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
9. การประเมินผลงานเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
10. การเตรียมแผนงาน โครงการสำหรับอนาคต ตลอดทั้งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

กระบวนการบริหารของ เจสสี บี. เซียร์ (Jesse B. Sears อ้างถึงใน ภิญโญ สาธร 2526 : 209) เรียกย่อ ๆ ว่า "PODCoC" เซียร์ (Sears) เป็นนักการศึกษา ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร 5 อย่างคือ

1. Planning (P) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการ

2. Organizing (O) หมายถึง การจัดเค้าโครงการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ให้แน่นอนและรัดกุม

3. Directing (D) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน

4. Co-ordinating (Co) หมายถึง การประสานงาน

5. Controlling (C) หมายถึง การควบคุมและติดตามดูแลการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารตามแบบของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐ-อเมริกา AASA (The American Association of School Administration 1955:17) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการคือ

1. Planning หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2. Allocation หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็น เพื่อการปฏิบัติตามแผน

3. Stimulation หมายถึง การเสริมกำลัง บำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. Coordination หมายถึง การประสานงาน คือจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องของการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. Evaluation หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการบริหารตามความคิดเห็นของ รัสเซลล์ ที. เกร็ก (Russell T. Gregg 1957 : 273 – 316) ได้วิเคราะห์และประมวลการบริหารไว้ 7 ประการคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision-making) หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่น ล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีควรจะใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวพิจารณา

2. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนที่จะต้องคำนึงถึงนโยบายด้วย ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

3. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงการหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่องานสัมพันธ์กันตามลำดับขั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูง–ต่ำลดหลั่นกันไป

4. การสื่อสาร (Communicating) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง (Direction) ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) คำถาม (Questions) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการเสนอรายงาน องค์การก็ไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้

5. การใช้อิทธิพล (Influencing) หมายถึง การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจที่ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นผู้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่ทำบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

6. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้าใจกันได้เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ

7. การประเมินผลงาน (Evaluating) หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 10) ได้สรุปกระบวนการบริหารตามทัศนะของบุคคลดังกล่าว และได้สรุปกระบวนการบริหารตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ (Program) กำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนจะต้องคิดค้นปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการเตรียมการขั้นแรกในการที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. การจัดองค์การ (Organize) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่จัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) การสร้างขอบเขตของงาน และความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ (Delineate relationships) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create position descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานขั้นนี้เป็นการจัดงานให้ประสานสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staff) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร (Select) ปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Trainning) และการพัฒนาบุคคล (Personnel development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะสรุปกระบวนการขั้นนี้ได้ว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้

4. การอำนวยการ (Direct) การบริหารในขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision making) การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) การจัดให้

มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การอันอาจกล่าวได้ว่า เป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5. การควบคุม (Control) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน (Establish reporting system) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop performance standard) การวัดผลงาน (Measurement result) ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correct) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายที่สำคัญของการควบคุมงานก็คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อต้องการให้การปฏิบัติงานนั้นๆได้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบตามที่กำหนดไว้ในแผน ทั้งเป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานด้วย หากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบอุปสรรคข้อขัดข้องได้ เพื่อสะดวกต่อการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นมือ ก่อนที่เหตุการณ์นี้จะลุกลามเสียหายมากมายจนเกินแก้

กระบวนการบริหารทั้ง 5 ประการตามแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. <u>การวางแผน</u> (planning)

การบริหารมีลักษณะเป็นการใช้พลังรวมร่วมกันของกลุ่ม เพื่อปฏิบัติการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ แผนจึงเป็นหน้าที่หลักขั้นมูลฐานที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติจากหลายทางขององค์การ การที่จะบริหารงานให้ดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยระเบียบแบบแผน ข้อบังคับที่วางไว้จะช่วยให้งานดำเนินไปตรงตามจุดหมาย รวดเร็ว ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารงานที่ดีจึงต้องมีแผนในการดำเนินงานให้รัดกุมและรอบคอบ

ชงชัย สันติวงษ์ (2528 : 2) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า "การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน"

เสถียร เหลืองอร่าม (2524 : 101) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ดังนี้ "การวางแผนคือ การเลือกวิธีทางในอนาคต จากทางเลือกหลาย ๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมด หรือเฉพาะบางแผนงานดำเนินไปตามวิธีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร จะให้ใครทำและจะมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการทำกิจการไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิธีทางที่ถูกหลักที่สุด"

สำหรับความมุ่งหมายของการวางแผนโดยทั่วไปนั้น สมบูรณ์ พรรณาภพ ได้สรุปความมุ่งหมายของการวางแผนไว้ดังนี้ (2521 : 100 – 101)

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันแน่มแน้งร่วมกัน ซึ่งได้แก่การอธิบายวัตถุประสงค์แผนงานทั่วไป และกำหนดการให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจอย่างแน่มแน้งร่วมกันว่า องค์การโดยส่วนรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอย่างไร และต้องให้หน่วยงานใดทำอะไร

2. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตของความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การแจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้แน่มแน้ง เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกคอนยสมยสานผนึกกับกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่ขัดเกลียวกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้ำซ้อนหรือไม่มีการว่างงาน เพราะเจ้าหน้าที่ทำไม่ได้ หรือขาดความรับผิดชอบ

3. เป็นการกำหนดและแถลงนโยบาย (Statement of Policy) ให้ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่กำกวม สะดวกแก่การปฏิบัติ

4. เพื่อเตรียมลู่ทางทางพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้าและเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรังได้แก่ การพิจารณาขั้นตอนและลู่ทางในการประสานงานทั้งหลาย โดยพิจารณาจัดให้มีเจ้าหน้าที่และเครื่องอำนวยความสะดวกและวัสดุพร้อมที่จะใช้ได้ตามความต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มอบหมายไปสิ้นสุดลงตามกำหนดการ

5. เพื่อธำรงและรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุด นั่นคือ การวางแผนงานที่ดีย่อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก มีอุปสรรคน้อย

ฝ่ายบริหารย่อมไม่ต้องใช้อำนาจควบคุมมาก เมื่อมีการวางแผนงานที่ดี ฝ่ายบริหารจะใช้อำนาจควบคุมเพียงเท่าที่จำเป็น และแน่ใจว่าจะได้รับผลขั้นสุดท้ายตามที่ต้องการ ตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และโครงการที่อนุมัติไว้แล้ว

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 91-92) ได้ให้หลักการที่สำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นหนึ่งในการบริหารงานเป็นภาระหน้าที่และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้นในการศึกษาวิชาการบริหารจึงควรจะได้ทราบถึงหลักสำคัญของการวางแผน หลักสำคัญที่ควรคำนึงในการวางแผนที่ควรพิจารณามี ดังนี้คือ

1. การวางแผนควรกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจักทำขณะที่ได้เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก จากนั้นหัวหน้างาน หรือหัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่

2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้รัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้กระเสียแต่ต้น หรือเข้าใจในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะฉงนเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดเตรียมให้พร้อม

4. วิธีดำเนินงานตามแผน คือ เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้ว จะต้องพิจารณาหาลู่ทางหรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้ควรจะได้คำนึงถึงการวางมาตรการในการควบคุมการดำเนินงานด้วย

5. คำนึงถึงภูมิศาสตร์ สภาวะแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน ตลอดจนขนบธรรมเนียม ประเพณี อันเป็นที่ยึดถือของกลุ่มคนนั้น

I 10295574

กระบวนการวางแผน

การวางแผนมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ เพราะการวางแผนเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่จะพึงปฏิบัติในอนาคต โดยกำหนดหรือคาดการณ์ว่าการบริหารจะดำเนินไปเช่นไร ซึ่งการพยากรณ์หรือการคาดการณ์นี้จะต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ประกอบกัน นอกจากแผนงานจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตแล้ว แผนงานยังเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการเลือกแนวทางในการปฏิบัติด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 92 – 98) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the Objective) วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพราะเหตุว่าวัตถุประสงค์เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการ หรือบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

วัตถุประสงค์จะแสดงให้เห็นแนวทางอย่างกว้างเพื่อให้ทราบว่าความต้องการขั้นมูลฐานของแผนการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจะแสดงให้ผู้ที่ได้ใช้แผนนั้นเข้าใจขอบเขตอย่างกว้าง ๆ ของแผนนั้น

2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน (Evaluation present condition) การศึกษาพิจารณาสภาพการณ์ปัจจุบันมีผลอย่างสำคัญต่อการวางแผน เหตุว่าในการวางแผนนั้นมีปัจจัยหลายประการที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหาร แต่ปัจจัยเหล่านี้ก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามแผนเป็นอันมาก เช่น สภาวการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงทางเศรษฐกิจ หรือภัยพิบัติต่าง ๆ ดังนั้นการคาดการณ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาสภาวการณ์ในการวางแผนมาก

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and analysis of data) การวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการวางแผน โดยเฉพาะข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมมาได้นั้น จะต้องมีความถูกต้องและแม่นตรงอย่างเพียงพอ มิฉะนั้นจะทำให้การวางแผนผิดพลาดได้ เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารนั้น เป็นวิธีการเฉพาะที่ต้องอาศัยความชำนาญ

พิเศษของเจ้าหน้าที่ อย่างไรก็ดี โดยทั่วไปมักจะนึกถึงข้อควรคำนึงในการวางแผน (Basic Question for Planning) หรือ 5 W + H ได้แก่

1. Why must it be done ? ทำไมต้องทำ จะไม่ทำไม่ได้หรือ
2. What action is necessary? จำเป็นจะต้องทำสิ่งต่าง ๆเหล่านั้น หรือ ถ้าเลือกทำสิ่งอื่นจะไม่ดีกว่าหรือ
3. Where will it take place? จะต้องทำหน้าที่นั้นหรือ ถ้าเลือกทำที่อื่นจะไม่ดีกว่าหรือ
4. When will it take place? จะต้องทำเวลานั้น ๆ หรือ ถ้าเลือกทำเวลาอื่นจะไม่ดีกว่าหรือ
5. Who will do it? จะต้องให้คนนั้นทำหรือ ถ้าให้คนอื่นทำจะไม่ดีกว่าหรือ
6. How will to be done? จะต้องทำด้วยวิธีนั้น ๆ หรือ ถ้าจะทำด้วยวิธีอื่นจะไม่ดีกว่าหรือ

ในขั้นลงมือวางแผนนี้ ผู้วางแผนจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งมักจะมีหลาย ๆ ทางด้วยกัน เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของแผนให้ดีที่สุด

4. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of the plan) การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วนี้ จะต้องจัดลำดับขั้นของการดำเนินงานตามแผนหรือที่เรียกว่า Hierarchy of plan ให้สอดคล้องต้องกัน

การพิจารณาลำดับขั้นของแผน จะช่วยให้เห็นภาพพจน์ของแผนว่ามีอยู่ในทุกระดับ และจำเป็นจะต้องดำเนินการส่วนใดก่อน ส่วนใดหลัง ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่เกิดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ได้ถูกต้อง

กิจกรรมของการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในระดับต่าง ๆ

ระดับของการบริหาร	ชนิดของการวางแผน
การบริหารระดับสูง	– วางจุดหมาย นโยบาย แผนระยะยาว ที่เป็นแนวกว้างในการดำเนินงาน
การบริหารระดับกลาง	– กฎเกณฑ์ โครงการจุดหมายประกอบ นโยบายต่าง ๆ
การบริหารระดับการควบคุม	– โครงงาน หมายกำหนดการ จุดหมาย ระยะสั้น นโยบายประกอบ แผนการ ดำเนินงาน
พนักงานที่มิใช่นักบริหาร	– งานประจำและแนวปฏิบัติส่วนย่อย

5. ขั้นติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and review) การกำหนดแผนเมื่อนำเอาไปปฏิบัติจักทำแล้ว อาจจำเป็นต้องมีข้อแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนจึงอาจมีข้อแตกต่างไปจากเหตุการณ์หรือสิ่งที่คาดไว้ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจทำให้การปฏิบัติตามแผนนั้นต้องมีข้อที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขได้เสมอ

2. <u>การจัด. องค์การ</u> (Organizing)

องค์การคือ กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งซึ่งรวมกันดำเนินการร่วมกันอย่างมีระเบียบ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยทั่วไปบุคคลในองค์การจะมีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อผูกพันทางสังคมที่สร้างขึ้นอยู่ด้วยเสมอ

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคล และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ การสร้างรูปแบบขององค์การเพื่อที่จะได้จัดให้ทราบแหล่งแห่งตำแหน่ง และช่วยชี้แนะในการจัดบุคคลเพื่อให้กิจการขององค์การดำเนินไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่ง การจัดโครงสร้างขององค์การก็คือ การจัดทำแหน่งของการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล และนำเอาแต่ละส่วนขององค์การมาประสานกันเป็นส่วนรวมสนองการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การจึงเป็นเครื่องมือของการบริหารในลักษณะที่เป็นแนวทางไปสู่เป้าหมาย

หลักของการจัดองค์การ

เออร์วิค (Urwick) อ้างถึงใน ชัยรัตน์ สุนทโร (2527 : 43-45) กล่าวถึงหลักการจัดองค์การ จะต้องจัดให้ตรงตามความมุ่งหมายของงาน คือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน (Principle of Objective) คือต้องมีวัตถุประสงค์เฉพาะในระยะเวลาที่แน่นอน เพื่อจะได้จัดรูปแบบขององค์การ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และให้ได้ผลงานตรงตามที่ต้องการให้มากที่สุด

2. ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Principle of Specialization) องค์การหรือระบบงานในสายหนึ่งๆ จะต้องรับผิดชอบงานเฉพาะอย่าง แต่ละคนควรมีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบงานหลักเพียงงานเดียว และจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานหลักนั้น

3. ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประสานงาน (Principle of Coordination) คือจะต้องคำนึงถึงเรื่องการประสานงาน และประสานคนในหน่วยงานนั้นๆด้วย ระบบสายงานจะต้องแน่ชัด เจ้าหน้าที่ในสายงานจะต้องปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

4. ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของสิทธิหรืออำนาจสิทธิขาด (Principle of Authority) จะต้องให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงาน และอำนาจวินิจฉัยสั่งการได้ตามสมควรแก่สายงานและหน้าที่การงาน

5. ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความรับผิดชอบ (Principle of Responsibility) จะต้องมีการแบ่งแยกและกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เป็นที่แน่นอนให้เจ้าหน้าที่แต่ละคน แต่ละสายงานได้ปฏิบัติโดยสะดวก

6. ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการกำหนดหน้าที่ (Principle of Difinition) งานทุกอย่างในหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ต้องระบุวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์เฉพาะ รวมทั้งผลสำเร็จของงานนั้นๆให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ทุกระยะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคล้องจองระหว่างอำนาจกับหน้าที่ (Principle of Correspondence) เมื่อให้หน้าที่เขาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จแล้ว จะต้องให้อำนาจกระทำการ และอำนาจวินิจฉัยสั่งการแก่เขาด้วย

8. ต้องมีขอบข่ายควบคุมงานที่เหมาะสม (The Span of Control) หัวหน้างานสามารถที่จะควบคุมงานได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

9. ต้องถือหลักความสมดุล (Balance) ต้องกำหนดสายงาน และกำหนดเนื้อหาของงานให้เกิดความสมดุลกับตัวบุคคล และเท่าเทียมกันในแต่ละสายงาน

10. ต้องมีความต่อเนื่อง (Principle of Continuety) สายการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานนั้น จะต้องมีความต่อเนื่องกัน การสั่งการจะต้องมีการสั่งงานรับช่วงเป็นทอดๆอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 106 - 107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การว่ามีฐานสมมุติที่สำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1. นโยบายอันชัดเจน ในการปฏิบัติงานนั้นผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามีนโยบายอย่างไร เป้าประสงค์คืออะไร เมื่อทราบนโยบาย เป้าประสงค์ขององค์การแล้ว การปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีศูนย์กลางอำนวยการ ในการบริหารงานนั้นควรจะมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนวยการโดยตรง

3. ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง การบริหารงานนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียด ถูกต้องและชัดเจน

4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิคและวิธีอยู่มากมายหลายวิธี และหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่างๆกัน ดังนั้นการที่จะเลือกจัดวางระเบียบแบบแผนในการบริหารงานองค์การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะของงาน

5. มีการอำนวยการดี หมายถึง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารสองทาง (two-way communication) มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน (Directing) ที่ดี เช่นกิจการใด มีลักษณะเช่นไรควรสั่งด้วยวาจา กิจการใดลักษณะใดควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

6. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวการณ์อันผันแปรได้ กลุ่มคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท และคนจำนวนมากที่เป็นสมาชิกขององค์การ ต่างก็มีความต้องการที่แตกต่างกัน การจัดองค์การที่ดีควรจะสามารถสนองกับสภาวะแวดล้อม หรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า องค์การ หมายถึง การรวมกำลังของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน องค์การจะอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจกัน ทุกคนที่ร่วมงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์และระเบียบที่หน่วยงานวางไว้ เพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จสมตามความประสงค์ของทุกคน ระบบบริหารภายในองค์การจึงต้องมีระเบียบแบบแผน

องค์การที่ปราศจากโครงสร้างที่มีระเบียบ แบบแผนที่เรียบร้อยและมั่นคง ก็จะเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม การมีโครงสร้างที่ดีเพียงอย่างเดียว ก็มิใช่เป็นเรื่องที่จะประกันได้ว่าจะแก้ปัญหาต่างๆขององค์การได้ เพราะโครงสร้างไม่อาจที่จะปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง เช่นเดียวกับธรรมนูญที่ดี ไม่ใช่เป็นเรื่องประกันว่า จะมีกฎหมายที่ดี และมรศีลธรรมที่ดีในสังคมได้ ในอีกแง่หนึ่งผู้บริหารจะมีชีดความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย จะต้องมีการปรับปรุง หรือจัดวางโครงสร้างขององค์การ จะต้องทำไปพร้อมๆกับการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารดี ครู อาจารย์ดี โครงสร้างขององค์การดี ระบบการทำงานในองค์การก็จะดีด้วย และจำนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในที่สุดได้

การจัดวางโครงสร้างขององค์การทางการศึกษา ก็เปรียบเสมือนการวางโครงสร้างบ้าน ถ้ามิได้มีการคำนวณให้รอบคอบ แจ่มชัด มีคุณภาพ และใช้ประโยชน์ของเนื้อที่ให้ได้มากที่สุด ก็จะเป็นบ้านที่แข็งแรง สะดวกสบาย เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมต่างๆภายในบ้าน สมตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของบ้าน และถูกใจผู้อยู่อาศัย ดังนั้นการวางโครงสร้างขององค์การใดๆก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และองค์ประกอบที่ดี เป็นสิ่งสำคัญ

มาลัย หุวะนันท์ (2510 : 59) ได้สรุปการจัดองค์การว่า หลักสำคัญของการจัดควรประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา
4. สายการบังคับบัญชา
5. ช่วงการบังคับบัญชา
6. การร่วมมือประสานงาน
7. หลักของการทำงานเฉพาะ
8. เอกภาพในการบังคับบัญชา

หลักการจัดองค์การตามแบบของ ฟาโยล (Fayol อ้างถึงใน วีรชาร ถมานะกิจ และ พรรณี ประเสริฐวงษ์ 2519 : 98-99) มีแนวทางที่ต้องการปฏิบัติ 5 ประการ ซึ่งเรียกว่า OSCAR คือ นำตัวอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษมารวมกัน ได้แก่

1. Objective (วัตถุประสงค์) จะต้องจะต้องกำหนดต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง

2. Specialization (ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง) งานของแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

3. Coordination (การประสานงาน) จัดให้มีวิธีประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันขององค์การ

4. Authority (อำนาจหน้าที่) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุด และสายบังคับบัญชาจะต้องชัดเจน

5. Responsibility (ความรับผิดชอบ) อำนาจหน้าที่จะต้องได้ส่วนสัมพันธ์กันกับความรับผิดชอบ คือเมื่อบุคคลใดรับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

ในการจัดองค์การนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารควรหราบเพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดองค์การ และวางรูปแบบขององค์การให้ได้เหมาะสม สนองวัตถุประสงค์ขององค์การ สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 108 – 119) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดองค์การไว้ 8 ประการคือ

1. หน้าที่การงาน (Function) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง ส่วนการกำหนดหน้าที่ของงานอย่างใดนั้น จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

2. การแบ่งการทำงาน (Division of work) การแยกงานกันทำนี้มีลักษณะเป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การแบ่งงานกันทำนิยมแบ่งตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) คือ ในการทำงานอย่างหนึ่งนั้น ถ้าแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัด งานก็จะมีประสิทธิภาพดีกว่า ที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว

3. การรวมและกระจายอำนาจในการจัดองค์การ การรวมและการกระจายอำนาจในองค์การนี้ จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่จัดนั้น ว่างานใดควรจะจัดในรูปแบบขององค์การในลักษณะกระจายอำนาจ และงานใดควรจัดรูปองค์การในแบบรวมอำนาจ แยกพิจารณาได้ดังนี้

3.1 การรวมอำนาจในการจัดองค์การ (Centralization) คือ การจัดองค์การที่รวมอำนาจในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการไว้ที่ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ ลำดับขั้นของการบังคับบัญชามีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ระเบียบวินัยเป็นเครื่องมือและผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 การกระจายอำนาจในการจัดองค์การ (Decentralization) เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจในการจัดองค์การคือ การแบ่งอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการไปให้หน่วยงานรับผิดชอบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสม พฤติการณ์ ความรู้ ความสามารถของแต่ละหน่วยงาน

การกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่เป็นอย่างมาก ดังนั้นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานใดจะต้องคำนึงถึงการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งด้วย

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) กับหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) จะช่วยให้การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและจะเป็นการป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนกันด้วย

4.1 หน่วยงานหลัก (Line or line agency) หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ บุคคลใดที่ปฏิบัติหน้าที่ขั้นแรก โดยตรงต่อสายการบังคับบัญชาก็คือ เป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก หน่วยงานหลักนี้มักจะทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการหรือสมาชิกขององค์การโดยตรง

4.2 หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff or staff agency) หมายถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4.3 หน่วยงานอนุกร (Auxiliary) คือหน่วยงานช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา เช่นงานธุรการ งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานสวัสดิการ เป็นต้น

5. การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ในองค์การใดถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสืบเนื่องมาจากหน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานหลักมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อยเกินไป

6. สายการบังคับบัญชา (Chain of command) บางทีก็เรียกว่า Line of authorityหรือ Hierarchy สายการบังคับบัญชาหมายถึง ความสัมพันธ์ตาม

ลำดับขั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้ทราบว่า สัมพันธภาพของการติดต่อสื่อสารข้อความจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การมีลักษณะเป็นอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร เพราะสายการบังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ลดหลั่นกันมาของบุคคลในองค์การด้วย

ลักษณะของการจัดสายบังคับบัญชาที่ดี ควรประกอบด้วย

6.1 จำนวนระดับชั้น (Level) สายการบังคับบัญชาแต่ละสายไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สะดวกต่อการควบคุม

6.2 สายการบังคับบัญชาของแต่ละสายงาน ควรมีลักษณะชัดแจ้งสะดวกแก่การปฏิบัติงาน เช่น ใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงานและต้องส่งไปยังผู้ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

6.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกัน เช่น งานหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว

7. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) คือสิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนหรือมีหน่วยงานอยู่ในความรับผิดชอบกี่หน่วยงาน

การจัดช่วงการบังคับบัญชาเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหาร เพราะช่วงการบังคับบัญชามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา การจัดช่วงการบังคับบัญชาให้ยาวหรือมากเกินไป อาจจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

8. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of command) คือการบริหารงานที่อำนาจควบคุมบังคับบัญชามารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใดโดยเด็ดขาด หน่วยงานจะต้องระบุให้ชัดเจนลงไปว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่บังคับบัญชาเพียงไรแค่ไหนลงไปว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่บังคับบัญชาเพียงไร แค่ไหน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการปัดความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานก้าวก่ายกัน

องค์ประกอบสำคัญในการจัดองค์การทั้ง 8 ประการนี้ ยังมีองค์ประกอบที่สำคัญมากอีก 2 ประการคือ อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งผู้บริหารควรจะนำไปใช้ในการจัดองค์การด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 133 – 156) ได้กล่าวถึงระบบและระเบียบการทำงานภายในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไว้ให้ชัดเจน (Policy and Objective Setting)

2. กำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน (Type of Position)

3. ระบุขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

4. การแบ่งงานและการกำหนดงานที่ต้องการคนที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง (Division of Work and Specialization)

5. การจัดสายการบังคับบัญชา (Hierarchy)

6. การสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

7. วางขอบเขตในการควบคุมงาน (Span of Control)

8. จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication)

9. จัดให้มีการประสานงาน (Coordination)

สรุป การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะการจัดองค์การมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ความสำคัญของการจัดองค์การสามารถจัดโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน ทั้งหน่วยงานหลัก หน่วงานงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุกร โดยให้มีสายบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา และเอกภาพของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จของการบริหารก็อาจจะคาดหวังได้ว่าจะประสบความสำเร็จด้วยความราบรื่นได้

3. <u>การจัดเจ้าหน้าที่</u> (Staffing)

การจัดเจ้าหน้าที่ หรือการบริหารงานบุคคล ถือเป็นหัวใจของการบริหารงานของทุกองค์การให้บรรลุเป้าหมาย การที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุความมุ่งหมายที่วางไว้

100 % นั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก เพราะการดำเนินงานต่างๆไม่ใช่เป็นเพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนจะทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้ร่วมงานแต่ละคนก็มีความสามารถแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความแตกต่างในลักษณะนี้ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายขึ้นในตัวบุคลากรในหน่วยงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารให้เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้

บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร ในองค์การใดๆก็ตาม แม้จะมีอาคาร อุปกรณ์ที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมากมาย แต่ถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถในการบริหารบุคลากรแล้ว สิ่งต่างๆที่มีอยู่อย่างพร้อมมูลนั้น ก็จะไม่สามารถบันดาลให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้เลย ผู้บริหารจะต้องคิดอยู่เสมอว่า คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีความรู้สึก มีอารมณ์ มีความต้องการ ฉะนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาว่า คนในหน่วยงานแต่ละคนมีลักษณะเด่นอย่างไร มีความสามารถด้านใด มีความต้องการอะไร เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบว่า งานอะไรเหมาะสมกับผู้ใด โดยพื้นฐานแล้วมนุษย์มีความต้องการไม่เหมือนกัน ตามทฤษฎีความต้องการของ อับราฮัม แมสโลว์ (Abraham Maslow) อ้างใน (วิเชียร ชูสงค์ 2526 : 40) ได้แบ่งความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์ ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physilogical Needs)
2. ความต้องการทางความมั่นคง ปลอดภัย (Security - Safety Needs)
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs)
4. ความต้องการชื่อเสียง หรือได้รับการยกย่อง (Esteem Needs)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs)

ความต้องการแต่ละระดับของมนุษย์จะพัฒนาไปตามลำดับขั้น ตั้งแต่ขั้นพื้นฐานต่ำสุด เมื่อได้รับตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นใดแล้วก็จะยังคงติดอยู่ที่จุดนั้น อาจทำให้เกิดความคับข้องใจ (Fustration) ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพอใจ เพราะเขาจะได้ทำงานที่เขากำลังอยากทำ ทั้งยัง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เข้าใจว่าผู้บริหารคงตระหนักถึงความสามารถของเขา จึงมอบงานให้ทำ ต่อจากนั้นก็จะเริ่มแนะนำหรือนิเทศงาน โดยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ (Achievement) ในลักษณะเช่นนี้จะเป็นการชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจะได้ทั้งงานและน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ถือว่าเป็นการสร้างอำนาจบารมี (Power) ไปในตัว

วิเชียร ชูสงค์ ได้เปรียบเทียบผู้บริหาร เปรียบเสมือนคนจัดสวนหย่อม ผู้ร่วมงานในหน่วยงานทุกคนเปรียบเสมือนก้อนหินที่เตรียมไว้จัดสวนหย่อม ซึ่งแต่ละก้อนย่อมมีรูปพรรณสัณฐานความงดงาม ลักษณะพิเศษแตกต่างกันออกไป ถ้าคนจัดสวนไม่มีศิลปะก็จะจับวางๆ อย่างไม่เป็นระเบียบสวยงาม แต่ถ้าคนจัดสวนมีศิลปะก็ย่อมจะพิจารณาว่า หินก้อนใดควรจะอยู่ ณ ที่ใด จึงจะสวยเด่นเป็นสง่า ทำให้เกิดความประทับใจ สวยงามไปทั่วทั้งบริเวณ

กูลิค (Gulick, 1936 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรไว้ว่า " ได้แก่การบริหารงานอันเกี่ยวกับบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน รวมตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนชั้น และลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป

ในหน่วยงานโดยทั่วไปยอมรับและเห็นความสำคัญของการบริหารบุคลากร เพราะงานขององค์การจะดำเนินไปได้ด้วยดี ได้ผลตามวัตถุประสงค์นั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรของหน่วยงานเป็นสำคัญ เมื่อเป็นเช่นนี้การสรรหาบุคคลเข้าทำงานจึงต้องรอบคอบและเลือกเฟ้นให้ได้คนดี มีความสามารถมากที่สุด การบริหารงานบุคคลจึงมีความจำเป็นมาก

คิงส์เบอรี่ (Kingsbury 1957 : 5 -6) ได้แบ่งระบบการบริหารงานบุคคลออกเป็น 2 ระบบ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด มีแนวคิดที่ยึดเป็นหลักสำคัญ คือ

1.1 หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) ให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ทั้งในการคัดเลือก การปฏิบัติงาน การให้มีความดีความชอบ และการให้สวัสดิการต่างๆ

1.2 หลักความสามารถ (The Rule of Competency) บุคคลที่มีความสามารถดีกว่า ย่อมมีสิทธิ์ก่อนผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่า ให้นำเหน็จความชอบกับผู้ที่มีความ.

1.3 หลักความมั่นคง (Security of tunure) ให้บุคคลมั่นใจในอาชีพจนถึงเวลาอันสมควร มีกฎหมายคุ้มครอง มีสวัสดิการ เมื่อออกจากราชการก็มีบำเหน็จบำนาญให้

1.4 หลักความมั่นคงทางการเมือง (Political neutrality) ไม่ถูกแทรกแทรงโดยนักการเมือง ไม่อยู่ใต้อทิพลของนักการเมือง และต้องปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบที่มีลักษณะเกือบจะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบอุปถัมภ์รวมถึงระบบรุบเลี้ยง (Spoil systwm) ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) ด้วย

เพ็ญศรี วายวานนท์ (อ้างถึงใน ศิรินาม เม่งช่วย 2524 : 24 – 26) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการบริหารบุคลากรไว้ 4 ขั้นคือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาในหน่วยงาน ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมีขั้นตอนดังนี้

1.1 การวางแผนกำลังคน เริ่มด้วยการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ให้ทราบจำนวนของงาน คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องหามาทำงานนั้น ตลอดจนค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม โดยอาศัยการกำหนดลักษณะงาน (Job description) ของตำแหน่งนั้น ๆ

1.2การสรรหาบุคลากร กระทำได้ 2 วิธีคือ การสรรหาบุคลากรภายนอกเข้ามา หรือสรรหาบุคลากรภายในโดยเลื่อนตำแหน่งหรือสอบคัดเลือกขึ้นมา

1.3 การสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน โดยประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน แล้วสอบคัดเลือกตามระบบคุณธรรม มีการวางหลักเกณฑ์การสอบ คำนึงถึงความสามารถเฉพาะอย่าง ที่ทำให้พร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น

1.4 การบรรจุแต่งตั้ง หลักจากการสอบสิ้นสุดแล้ว ก็จะมีการขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้ เมื่อพิจารณาในการบรรจุแต่งตั้งให้เข้าทำงาน

2. เมื่อได้บุคลากรมาแล้วจะต้องบำรุงรักษาให้อยู่นานที่สุด ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ถ้าขาดความสนใจไม่ดูแลรักษา บุคลากรเหล่านั้นอาจจะเป็นเสมือนเครื่องจักร ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ ไม่มีการริเริ่มปรับปรุงการทำงานของตน หน่วยงานก็ไม่มีความเจริญก้าวหน้า การบำรุงรักษาบุคลากรอาจทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การ

จูงใจ (Motive) และเครื่องล่อใจ (Incentive) เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง การบำรุงขวัญ (Morale) การให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้ทำดี ลงโทษผู้ทำผิด ให้บุคลากรโอนหรือย้ายได้เมื่อเหมาะสม ให้มีสวัสดิการให้ลาหักผ่อน ให้คำปรึกษา และให้ความสำคัญในฐานเป็นบุคคลในหน่วยงานอย่างเสมอภาคกัน

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ความสามารถของบุคคล มิใช่เพียงเพื่อความก้าวหน้าของเขา แต่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้หลักเกณฑ์และหลักการในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสมอยู่เสมอ ผู้ที่เหมาะสมในระยะหนึ่งอาจจะกลายเป็นคนล้าสมัยในระยะหลังได้ จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลอยู่เสมอ การพัฒนาบุคคลอาจฝึกฝนตนเอง การอบรมสัมมนา การสนทนาทางวิชาการ การนิเทศให้บุคลากรคล่องตัว และเป็นการนำแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้นอยู่แล้ว ประการสุดท้ายได้แก่การประเมินผลปฏิบัติงานให้รู้ว่าใครมีความสามารถกว่ากัน ช่วยปรับปรุงลักษณะงานและบุคคลให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

4. การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ หมดสิทธิ์จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงาน การพ้นจากงานมีหลายกรณี เช่น ตาย ลาออก ลดจำนวนคนล้นลาน ครบเกษียณอายุ ทุพพลภาพ กระทำความผิด การให้พ้นจากงานก็เพื่อขจัดอุปสรรคที่ทำให้เป้าหมายของหน่วยงานดำเนินไปอย่างเชื่องช้า หรือไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จึงต้องให้บุคลากรที่หย่อนความสามารถ ไม่เหมาะสม อายุมาก หรือกระทำผิดวินัย พ้นจากงานเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีกว่า เข้ามาทำงานแทน การพ้นจากงานบางกรณีได้ค่าตอบแทนเช่น บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

การบริหารงานบุคคลนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานของทุกหน่วยงาน เพราะถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. การอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญของผู้บริหาร และเป็นเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกับการวางแผนและการจัดองค์การ เพราะเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวเสร็จแล้ว ก็ถึงขั้นที่จะอำนวยการให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตามแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจตรา แนะนำ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 10) ได้จำแนกการอำนวยการออกเป็นงานดังต่อไปนี้

- การตัดสินใจ (Decision making)
- การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation)
- การจูงใจ (Motivation)
- การประสานงาน (Coordination)
- การจัดให้มีส่วนร่วม (Participation)

4.1 การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการเป็นหัวใจและหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการวินิจฉัยสั่งการอยู่เสมอ

กูลิค (Gulick 1936 : 13) ให้ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการไว้ว่า คือการพิจารณาสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณางายโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 29) ให้ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเคลื่อนไหวไปในทิศทางอันเป็นจุดหมายของสถาบัน ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการให้เกิดการจูงใจ (Motivation) การติดต่อสื่อความคิด (Communication และนำ (Lead) ให้งานเกิดขึ้น

ความเห็นนี้คล้ายกับของ สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 191) ที่ได้ให้ความคิดเห็นของการวินิจฉัยสั่งการว่า คือการวินิจฉัยสั่งการเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหาร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในการบริหารงาน การวินิจฉัยสั่งการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) และการจูงใจ (Motivation)อยู่มาก เฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication)

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 193) ได้จำแนกประเภทของการวินิจฉัยสั่งการออกเป็น 2 ประเภทคือ

– 1. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะของงานประเภทนี้ มักจะเป็นงานที่ไม่ค่อยจะมีปัญหามากนัก เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นการตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

– 2. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้เกี่ยวกับการงานที่มีลักษณะเป็นโครงการหรือเกิดจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่มิได้คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจารณญาณประกอบด้วย การรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบถึงการปฏิบัติงานขององค์การ

การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องเกิดจากการดำเนินการอย่างมีกระบวนการและขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารควรจะได้นำไปพิจารณาใช้เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการมีประสิทธิภาพ

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 126 – 131) ได้จำแนกกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 6 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหา จะต้องรู้ปัญหาจริงแน่ชัดว่าอะไรคือปัญหาการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดจากการรู้ปัญหาที่แท้จริงและแน่ชัดเท่านั้น

ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริง การที่จะรู้ปัญหาที่แท้จริงได้ จะต้องสำรวจตรวจสอบภูมิสภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ปัญหา แต่ไม่ควรจะไปเก็บข้อเท็จจริงไปเสียทุกอย่าง ข้อมูลบางอย่างอาจยากที่จะเก็บได้หรือต้องลงทุนสูงเกินไป จึงควรจะนำเอาข้อมูลเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ

ขั้นที่ 3 ชี้ปัญหาที่แท้จริง เป็นขั้นที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจ วิธีที่ดีที่สุดที่จะรู้ปัญหาที่แท้จริง ย่อมทำได้โดยพิจารณาจากหลักที่ว่า ปัญหาทุกปัญหาคืออุปสรรคที่ขวางทางที่จะไปถึงเป้าหมาย

ขั้นที่ 4 หาวิธีแก้ปัญหา เมื่อมองปัญหาที่แท้จริงอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิธีการแก้ปัญหาหลายวิธี โดยการจะศึกษาจากวิธีการของผู้อื่น หรือโดยวิธีถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ มาช่วยคิดหาวิธีแก้

ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ วิธี พร้อมกับกำหนดเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ

ขั้นที่ 6 กำหนดวิธีปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่า จะมีวิธีปฏิบัติอย่างไรจึงจะเกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ โดยคำนึงถึงนโยบาย การดำเนินการใด ๆ จะต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดไว้

ภิญโญ สาธร (2526 : 212) ได้กำหนดกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ 6 ขั้นคือ

1. หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของเรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไรจะได้อะไรจากการตัดสินใจครั้งนี้

2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งด้านดีและไม่ดี

3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ได้

4. จากผลการวิเคราะห์จะทำให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมา พร้อมที่จะเลือกเมื่อตัดสินใจ

5. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. ขั้นสุดท้ายคือเลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุดตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

จากกระบวนการตัดสินใจดังกล่าว สมพงษ์ เกษมสิน (2515 : 193 – 194) ได้จัดลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 4 ขั้นคือ

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่า มีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะซับซ้อน หรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย สัก 3–5 ประการ ซึ่งในการนี้จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย

3. รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

4. พิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

<u>อุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ</u>

1. ปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ

1.1 การขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งคุณภาพของข้อมูลและข่าวสาร มีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่

1.2 ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจจะมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ จึงไม่มีเวลาพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริง

1.3 การขาดความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารที่วินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผล

1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญมากเช่นกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจเกิดจากสาเหตุดังนี้

2.1 การวินิจฉัยสั่งการที่มีลักษณะเป็นการใช้สามัคคีธรรมในการปรึกษาหารือกัน ถ้ามีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้ตัดสินใจมุ่งหมายสนใจไปยังเรื่องอื่น

2.2 พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้อง ความผิดพลาดเช่นนี้มักจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ยึดนักการเมืองเพื่อหวังผลทางการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง

2.3 พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือทำให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล

2.4 อ้างบารมีของผู้ใหญ่ เป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้วินิจฉัย สั่งการมีจิตใจไม่มั่นคงพอ การตัดสินใจสั่งการย่อมจะเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าจะเคร่งครัดอยู่กับเหตุผล

2.5 ทึกทักเหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ เพราะเหตุนั้นเหตุนี้ โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

2.6 ความผิดพลาดเกิดขึ้นเพราะใช้ถ้อยคำกำกวม ใช้ภาษาไม่ดีทำให้ความหมายไม่ชัดเจน

2.7 การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไร้คุณค่า อันเป็นผลทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด

2.8 การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ขาดการพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้

2. 2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ ผู้บริหารตกอยู่ใต้อิทธิพลบีบบังคับจนไม่สามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการตามหลักตรรกวิทยาและความมีเหตุผลได้

4.2 <u>การมอบหมายหน้าที่การงาน</u> (Delegation)

การมอบหมายงาน หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แต่ละฝ่ายดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นงานในหน้าที่และงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่โดยเฉพาะ

การมอบหมายงาน ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการแทน โดยมอบอำนาจบางอย่างไปให้ด้วย แต่หัวหน้าก็ยังคงไม่พ้นความรับผิดชอบ คือ ความรับผิดชอบร่วมกัน

สมยศ นาวีการ (2522 : 237) ได้ ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่า เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชานั้นย่อมเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

ชงชัย สันติวงษ์ (2519 : 262) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ว่า

เป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจ สิทธิในการวางแผนและวิธีการ รวมทั้งทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงาน หรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน และในกรณีเดียวกัน ถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำลงไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มานั้น จะมีสิทธิทำการตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน

สุชาติ ประชากุล (2513 : 39) ได้ให้ความหมายของคำว่า การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโอนหรือให้อำนาจหน้าที่และสร้างภาวะความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออีกนัยหนึ่งคือ หลักของการทำงานให้สำเร็จด้วยน้ำมือของผู้อื่น และผู้อื่นพอใจด้วย โดยผู้ได้รับมอบหมายอำนาจมีอิสระพอสมควรที่จะดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

<u>หลักการมอบหมายงาน</u>

วัฒนา สูตรสุวรรณ (2521 : 274 – 276) ให้ความเห็นว่า การมอบหมายงานที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นผู้ที่เต็มใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีบทบาท หรือได้เข้ามาร่วมทำงาน ในความรับผิดชอบของผู้นำที่ดีจะต้องรู้ว่า ควรจะมอบอำนาจอย่างไร ควรจะมอบอำนาจอะไรบ้าง และควรมอบอำนาจเมื่อใด

2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด ควรจะรู้ประวัติการศึกษา รู้ประสบการณ์ และรู้ความสามารถโดยทั่ว ๆ ไปของผู้นั้นเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกบุคคลที่เชื่อถือไว้วางใจ และเห็นสมควรที่จะให้มาร่วมทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต้องรับผิดชอบร่วมกันได้

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งยอมรับมอบหมายงานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ปริมาณงาน ความก้าวหน้า ตลอดจนการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน ข้อนี้เป็นการแสดงถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำว่ามีอะไรบ้าง และจะต้องทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แค่ไหน เพียงใด ซึ่งเป็นผลงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดขึ้น และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้ตามนั้นนั่นเอง

5. การกำหนดงานที่มอบหมายไปอย่างชัดแจ้ง ข้อนี้หมายความถึงการโอนหรือมอบหมายงานบางอย่างไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการเช่น มอบหมายให้จ่ายเงินหรือใช้เงิน มอบหมายให้ลงนามในหนังสือโต้ตอบได้มากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ได้ผลดีได้อย่างชัดแจ้งในการยอมรับมอบหมายงานนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตกลงยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และดำเนินการให้เป็นไปตามวิธีที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นสมควร โดยจะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอยู่ในขณะนั้น

ประโยชน์ในการมอบหมายงาน

สุชาติ ประชากุล (2513 : 45) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการมอบหมายงานดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา
   1.1 แบ่งเบาภาระของผู้บริหาร
   1.2 ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลากำหนดนโยบาย วางแผนหรือคิดริเริ่มงานใหม่ขึ้นอีก
   1.3 รู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
   1.4 ทำให้รู้ปัญหาของงาน
   1.5 ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่นับถือ เพราะไม่หวงอำนาจ
   1.6 ได้คนที่มีฝีมือไว้ทำงาน
   1.7 ผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความตั้งใจทำงาน
2. ประโยชน์ที่เกิดต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
   2.1 เกิดความพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ
   2.2 เป็นการฝึกงาน
   2.3 ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ
   2.4 ทำให้รู้จักรับผิดชอบต่องาน
   2.5 เป็นการบำรุงกำลังขวัญในการทำงาน
3. ประโยชน์ต่อองค์การเป็นส่วนรวม
   3.1 ได้ปริมาณงานมากและรวดเร็ว
   3.2 เป็นการแบ่งงานกันทำ จะไม่มีสภาพคนล้นงาน
   3.3 งานจะไม่คั่งค้าง งานจะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว
   3.4 เป็นการแก้ปัญหาการทำงานที่ก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน
   3.5 ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดี
   3.6 เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้เต็มที่
   3.7 เป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 191 – 192) ได้กล่าวถึงปัญหาของการมอบอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่าไม่มีผู้บริหารคนใดที่สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่การบริหารทุก ๆ อย่าง และทุก ๆ กิจกรรมที่มีอยู่ในโรงเรียนอย่างได้ผลทุกอย่างไป ดังนั้นหน้าที่บางประการจึงควรมีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นดำเนินการ ในการนี้ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะประสบปัญหาสำคัญ 3 ประการด้วยกันคือ

1. ไม่มีงบประมาณที่จะจ้างบุคลากรที่จะมารับผิดชอบงานบางชนิด ซึ่งจะใช้บุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนทำไม่ได้

2. ผู้บริหารไม่มีความเชื่อและไม่ไว้วางใจว่าจะมีผู้ใดจะมีความสามารถได้ดีเท่ากับตน

3. ไม่มีใครยอมรับอำนาจและความรับผิดชอบที่จะมอบหมายงานให้

อย่างไรก็ดี สถานการณ์โดยทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นนั้น มักเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนไม่มอบอำนาจและความรับผิดชอบไปยังบุคคลอื่น ๆ ในคณะทำงาน เพราะไม่ทราบว่าจะมอบหรือแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบอย่างไร และไม่ทราบว่าจะสงวนอำนาจและความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนไว้อย่างไร

4.3 <u>การจูงใจ</u> (Motivation)

ในบรรดาทรัพยากรบริหารนั้น ปัจจัยสำคัญที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความสนใจเสนอมาคือ "คน" หรือ "ทรัพยากรมนุษย์" นั่นเอง

ในบรรดาทรัพยากรหลักของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการนั้น มีความเกี่ยวเนื่องผูกพันและพึ่งพาอาศัยกันอยู่เสมอ

จากความเป็นปัจจัยสำคัญของ "คน" คงเป็นที่ประจักษ์ถึงความสำคัญของคนหรือบุคลากรในองค์การ ดังนั้นการบริหารที่ดีนั้น ผู้บริหารจะจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานได้เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 119) ได้ให้คำอธิบายการจูงใจไว้ดังนี้

สิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล และสิ่งจูงใจที่จะให้กับคนแต่ละคนนั้นอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการและลักษณะประเภทของบุคคล สิ่งจูงใจอาจจะเป็นในด้านวัตถุได้แก่ เงิน สิ่งของ เป็นโอกาสในการทำงานใหญ่ ๆ สภาพทางกายอันเป็นสิ่งพึงปรารถนา โต๊ะทำงาน ห้องทำงานดี ๆ เป็นในด้านอุดมคติในการทำงาน ความดึงดูดใจในทางสังคมที่ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพ เป็นโอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง หรือสภาพของลักษณะงานที่ท้าทายให้อยากทำ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการศึกษาและสำรวจลักษณะบุคลิกของคนที่ร่วมกันทำงาน และนำมาเป็นเครื่องกระตุ้นมอบให้แต่ละคนตามความต้องการ ผู้นำของหน่วยงานจึงมีบทบาทอย่างมากในการเลือกสิ่งจูงใจเหล่านี้มาใช้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ส่วนบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็ควรจะศึกษาให้เข้าใจ รู้จักเสียสละและเลือกใช้กับเพื่อนร่วมงานของตน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันให้ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 224-227) ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า

การจูงใจ (Motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจจะมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือความต้องการ

ความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้น ตามที่ มาสโลว์ (A.H.Maslow) ได้กำหนดไว้คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งจะต้องตอบสนองความต้องการของแต่ละคน โดยการคำนึงถึงรายได้ของบุคลากรในหน่วยงานที่จะไปแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากภยันตรายต่าง ๆ ในองค์การความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่จะทำให้ทุกคนในหน่วยงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการทางสังคมเป็นอันดับต่อไป ความต้องการทางสังคมนี้หมายถึงความต้องการที่จะเข้ารวมและได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ต้องการให้บุคคลในหน่วยงานยอมรับในความสำคัญของตน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งในหน่วยงาน

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามนึกคิด (Self-relization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ที่คนนึกอยากจะเป็น อยากจะได้ คือเป็นความสำเร็จขั้นสูงสุดที่คนตั้งความปรารถนาเอาไว้

ดังนั้นการสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรจะได้นำความต้องการของมนุษย์ตามที่มาสโลว์ได้กล่าวไว้ทั้ง 5 ขั้นนี้ ไปพิจารณาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

ภิญโญ สาธร (2526 : 270-271) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 5 ประการด้วยกันคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจประเภทนี้ ถ้าผู้รับได้รับไปเฉย ๆ โดยไม่ทราบว่าทำความดีอะไร หรือขาดการสรรเสริญประกอบ ผลที่

จะจูงใจให้เขาทำงานดีขึ้นมีน้อย และถ้าบางคนได้รับบางคนไม่ได้รับ หรือได้รับไม่เท่ากัน จะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบ มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายน้ำใจ มากกว่าจูงใจให้ทำงาน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ในทางจูงใจให้ทำงานดีขึ้น เหมาะสมที่จะให้กับบุคคลที่อยู่ในสภาพอิ่มตัวทางวัตถุ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็นก็รวมว่าเป็นสิ่งจูงใจเช่นกัน

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียนดีก็จะช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่ ถ้าครูทุกคนมีความสามัคคีกัน ครูทุกคนอยู่ในฐานะพี่เทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ครูจะมีความร่วมมือกันทำงานอย่างขยันขันแข็ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารควรหาทางให้การพบปะสังคมในโรงเรียนเป็นไปอย่างมิตรให้มากที่สุด

5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นและสร้างความรู้สึกให้เกิดกับครูทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน หรือมีส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญ ๆ ของโรงเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 231) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและการจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออาจารย์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรจะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลในทุกหน่วยงาน

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จักระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะการสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถ

ป้องกันความสำเอียงและข้อตรหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงาน ของบุคคลในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้ส่วนสัดระหว่างเงินเดือน ค่าจ้างกับงาน จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และจะทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นได้เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก ดังนั้น การที่จะมอบหมายงานให้บุคคลใดทำนั้น ควรจะเป็นงานที่เขาพอใจ เพื่อจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social group) เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจจะเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้ผสานกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลถึงขวัญโดยส่วนรวมขององค์การด้วย

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้าน ต้องคอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะอันสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ต่างกันทั้งในประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน และบุคคลแต่ละประเภทและกรณีไป

4.4 <u>การประสานงาน</u> (Coordinating)

การประสานงานเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีที่จะสร้างให้เกิดการประสานงานขึ้น ในขณะเดียวกันก็จะต้องขจัดปัดเป่า

บรรเทาข้อขัดแย้งในหน่วยงานให้ลดน้อยลง หรือหมดสิ้นไป

เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานมักมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและแฝงอยู่ในทุกองค์การและขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานทั้งหลายประสานกันและบรรลุเป้าหมายให้สอดคล้องกันตามเวลาที่กำหนด ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 75) ได้ให้ความหมายว่า การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน หรือหวังผลอย่างเดียวกัน แต่การประสานงานจะช่วยให้รู้ซึ่งกันและกันว่า ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

ลูเธอร์ กูลิค (Luther Gulick 1936 : 13) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึงการประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานจะทำงานประสานกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

วิลเลี่ยม ที. กรีนวูด (William I. Greenwood 1965 : 37) กล่าวว่า

การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 147 - 148) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า การประสานงานเป็นเรื่องของความร่วมมือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะทางใจเป็นสำคัญ ดังนั้นขอตกลงขั้นปฐมของการประสานงานคือ "จิตใจ" อันหมายถึงความร่วมมือและเมื่อเกิดความร่วมมือแล้ว การดำเนินงานให้ประสานสอดคล้องก็จะติดตามมาโดยนัยนี้ จึงอาจให้ความหมายของการประสานงานได้ดังนี้ว่า "การประสานงานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุลย์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้"

ความมุ่งหมายของการประสานงาน มีดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการประสานงานที่สำคัญคือ การช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าการประสานงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่สอดคล้องต้องกัน ก็จะทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

2. การประสานงานที่ดี จะต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดและรอบคอบ ตลอดทั้งมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะเวลาพอสมควร

3. ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การเดียวกันอาจเกิดได้ทุกขณะ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ผลประโยชน์หรือความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจไม่ตรงกับแนวปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การความสับสนของงานก็อาจจะก่อให้เกิดการก้าวก่ายและขัดแย้งกันได้โดยง่าย ฉะนั้นการประสานงานที่ดีย่อมจะช่วยผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี ไม่มีการก้าวก่ายซึ่งกันและกัน อันจะเป็นชนวนให้เกิดการแตกร้าวและเป็นผลเสียหายแก่งาน

ในการประสารงานที่จะให้ได้ผลดีและบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคทางการบริหารเข้ามาช่วย เพื่อให้ลดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความสะดวก สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 153-156) ได้กล่าวถึงเทคนิคการร่วมมือประสานงานไว้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน คือการจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน

2. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อหรือการสื่อสารเป็นวิธีของการประสานงานที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันมิให้การสื่อสารไปรวมอยู่ ณ จุดหนึ่งจุดใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานล่าช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยประโยชน์ต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้น มีการป้อนกลับ (Feed back) และเป็นการติดต่อสองทาง (two-ways communication) หรือไม่ด้วย

3. การใช้คณะกรรมการคือจัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี

4. การใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการควบคุมงบประมาณ การบัญชีที่คุมการใช้จ่าย หรือวิธีควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ

5. การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องเวลาว่าหน่วยงานใดมีความเที่ยงตรงฉับพลันเพียงใดในการดำเนินงาน

6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจจะทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ ดังนั้นการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการก็สามารถนำมาใช้ได้เป็นบางกรณี

7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ งานบางชนิดมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่ซับซ้อนลับสน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงานชิ้น ๆ และความสำเร็จของงานก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ไปติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

8. การจัดให้มีการชุมนุมผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดเจนถึงงานที่กระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ซึ่งมีความจำเป็นมากเพื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหญ่ ๆ นอกจากนั้นยังอาจใช้การชุมนุมหรือการประชุมนี้ให้เป็นประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะความสนิทสนมเป็นกันเอง อันเกิดจากการชุมนุม สังสรรค์ นั้นเอง

9. การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจชาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกำลังใจ รักงาน ความสำคัญของการพัฒนาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

10. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปเพื่อปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 78-79) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน คือ

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้เป็นระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
6. มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ มีความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งได้ประชุมกันเป็นประจำ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

8. มีการเขียนโครงการ แผนงาน วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้ทราบ

9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดี

10. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจ มีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ

จะเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะทำให้กระบวนการบริหารต่าง ๆ ได้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการประสานงานยังก่อให้เกิดพลังงานของกลุ่ม (Group Effort) และส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่กลมกลืน (Harmony) เกิดมีเอกภาพร่วมกัน (Unity of Command)

4.5 <u>การจัดให้มีส่วนร่วม</u> (Participation)

การมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น มุ่งที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้นการที่ให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะว่าถ้าสมาชิกในองค์การไม่ว่าจะมีจำนวนมากน้อยเพียงใด ไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติงาน เพราะความไม่เข้าใจหรือเกิดความรู้สึกว่าตนเองมิได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หรือมิได้มีส่วนในการดำเนินงานขององค์การแล้ว การบริหารงานก็จะดำเนินไปด้วยความลำบาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 178) ได้ให้ความหมายของการจัดให้มีส่วนร่วมว่า หมายถึงการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังจิตใจให้ร่วมร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นการมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลนั้นสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย

การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการคือ

1. การมีส่วนร่วมในด้านแสดงความคิดเห็น มนุษย์เรามีความคิดเห็นและย่อมมีความผูกพันกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การด้วยเสมอ ดังนั้นสมาชิกขององค์การจึงย่อมมีความรู้สึกนึกคิดและปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ แม้เพียงการแสดงและรับฟังความคิดเห็นก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าบุคคลผู้นั้นมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแล้ว

2. การมีส่วนช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย สมาชิกในองค์การนั้นหากได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแล้ว นอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มของตน และความร่วมมือนั้นจะแผ่ขยายไปทั้งองค์การ ซึ่งจะทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในเป้าประสงค์เดียวกันแล้ว สิ่งนั้นจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในองค์การนั้น

จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องอำนวยการหรือสร้างสรรค์ให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจ ในองค์การนั้นขึ้นมาให้ได้ และการที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำ และสภาพของงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการบริหารงานขององค์การหรือไม่

วิธีการที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

1. การชี้แนะและสอนงาน วิธีนี้จะช่วยให้ผู้ร่วมงานได้ประโยชน์ในแง่ที่เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ได้รับความอบอุ่นใจ และได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา

2. การให้กลุ่มเสนอความคิดเห็น จะช่วยสร้างสามัคคีธรรมในกลุ่ม และเป็นการระดมความคิดของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่กว้างขวางและมีลักษณะสร้างสรรค์

3. การให้กลุ่มควบคุมกันเอง การควบคุมกันเองระหว่างกลุ่มย่อมก่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะให้ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามดูแลควบคุมอยู่

4. จักให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ บุคคลเมื่อได้ทำงานถูกต้องตรงตามความรู้ความสามารถ ย่อมจะมีความสนใจในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานเป็นอันมาก

5. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจจะทำให้หลายวิธี เช่น การตั้งตู้รับฟังความคิดเห็น หรือตั้งกรรมการคอยติดตามสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ

ข้อจำกัดบางประการของการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาหาทางป้องกันมิให้เกิดขึ้น คือ

1. การให้กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ อาจจะทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้น และกลุ่มนี้อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นได้ ซึ่งเท่ากับให้กลุ่มอิทธิพลเป็นกลุ่มเผด็จการ ซึ่งจะเป็นผลเสียยิ่งกว่ามีหัวหน้าแบบเผด็จการคนเดียวเสียอีก

2. ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่ม ไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของกลุ่ม การที่จะให้กลุ่มรับผิดชอบเป็นส่วนรวมย่อมเป็นสิ่งที่ยาก

3. การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลของการตัดสินใจอาจจะขัดกับความคิดเห็นของผู้บริหารหรือผู้ที่มีความรู้มีประสบการณ์ก็ได้

4. การมีส่วนร่วมอาจจะไม่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วนได้

5. กิจกรรมหรือปัญหาต่าง ๆ ที่จะให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้น จะต้องเลือกสรรผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจให้เหมาะสม และควรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นโดยตรง

6. การมีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดนโยบายก็ดี การตัดสินใจต่าง ๆ ก็ดี จะต้องกระทำในขอบเขตของงานของบุคคลแต่ละกลุ่มที่จะเข้ามาร่วมในการตัดสินปัญหานั้น ๆ ถ้าหากให้กลุ่มใดแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจนเกินขอบเขตแล้ว อาจก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งระหว่างกลุ่มได้ง่าย

5. <u>การควบคุม</u> (Controlling)

ในการบริหารงานขององค์การนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารคือการวางแผน แต่การมีแผนที่ดีมิได้หมายความว่า งานนั้นจะต้องสำเร็จลุล่วงไปตามแผนการที่คาดไว้ เหตุว่าแผนเป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะองค์การนั้นประกอบไปด้วยบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และยังมีปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การจึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานตามแผนและการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ตลอดจนการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานเป็นอันมาก เหตุว่าในการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนจะช่วยแก้ไขอุปสรรคได้ทันท่วงที และสามารถทราบผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน อันสามารถนำผลงานนั้นไปพิจารณาปรับปรุงงานในส่วนอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการต่อไปให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นการควบคุมงานยังเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การดำเนินไปถูกต้องตามระเบียบแบบแผนและข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามผลและการควบคุมงานจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการบริหารที่ขาดระบบการควบคุมที่ดีจะดำเนินไปคล้ายกับเรือที่ขาดหางเสือ เรือก็คงจะไปไม่ถึงที่หมาย และมาตรว่าแล่นไปถึงที่หมายได้ก็คงต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ซึ่งความสิ้นเปลืองหรือไม่ประหยัดก็ดี การดำเนินงานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพก็ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาในการบริหารทั้งสิ้น

วีรนารถ มานะกิจ (2519 : 237) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า การควบคุมหมายถึงการติดตามผลของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน ตามข้อแนะนำ

และหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การติดตามนี้จะช่วยแก้ไขข้อผิดพลาดอันเป็นผลให้งานเสียหาย ทั้งยังเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดซ้ำอีก

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 147 – 148) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า การควบคุมในการบริหารหมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องสอดส่อง ดูแล การปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 248) ได้ให้ความหมายของการควบคุมงานไว้ว่า การควบคุมงานคือ การใช้ศิลปะการบริหาร เพื่อตรวจตราดูว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่

<u>กระบวนการในการควบคุม</u>

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 148 – 149) ได้เสนอกระบวนการควบคุมงานไว้ดังนี้ กระบวนการในการควบคุมหมายถึง (1) การตรวจสอบ (2) การชี้แจง และ (3) การดัดแปลงแก้ไขข้อบกพร่อง ทั้ง 3 ประการนี้มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการดำเนินการและการจัดการ

1. การตรวจสอบ จะต้องอาศัยการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงาน การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อยู่ที่การวัดและการประเมินผลงาน

ภิญโญ สาธร (2526 : 223) ได้กล่าวถึงการประเมินผลงานว่า

การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสาย มีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกชนิด วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงานก็คือการตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นในการประเมินผลงานจึงต้องเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานมาเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมินผล กระบวนการประเมินผลมีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้แน่นอนว่า ต้องการประเมินผลงานอะไรบ้าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน (Criteria) เช่น อย่างไรจึงจะจัดว่าดีมาก อย่างไรจัดว่าดี และอย่างไรจัดว่าบกพร่อง

3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่รัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

4. แปลข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 152 – 155) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญ สาธร ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง

2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน คือเมื่อได้กำหนดวัตถุ–ประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินผลไว้ด้วย

3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินผลและลักษณะงานที่จะประเมินแล้วนั้น ต่อมาคือ กำหนดตัวผู้ที่จะทำการประเมินโดยปกติจะได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกประเมิน

4. กำหนดวิธีการประเมินผล ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องกำหนดวิธีประเมินว่าจะใช้การประเมินผลโดยวิธีใดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอ ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรระมัดระวังและพินิจถึงข้อคิดต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 163)

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะไม่สัมฤทธิผล

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการเปรียบเทียบและวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน

4. ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรในหน่วยงานแล้ว ควรจะมีลักษณะเป็นไปในลักษณะของการสอนแนะงานแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. <u>การชี้แนะ</u> เมื่อผู้บริหารได้ทำการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ขั้นต่อไปก็ต้องนำผลนั้นไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผน จากการเปรียบเทียบจะทำให้ผู้บริหารมองความแตกต่างว่าผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานหรือไม่ หากต่ำกว่าระดับมาตรฐานจะได้พิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป

3. <u>การแก้ไขข้อบกพร่อง</u> ความสำคัญของการควบคุมอยู่ที่การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง การแก้ไขจะต้องกระทำในทันทีทันใด หากทิ้งไว้จะเป็นผลเสียต่อการบริหารงาน อาจทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<u>เทคนิคในการควบคุมงาน</u>

การควบคุมงานที่ดีนั้น จะต้องจัดให้เป็นระบบ แบ่งออกได้เป็น 3 ตอนคือ

1. การควบคุมล่วงหน้า เป็นการวางแผนควบคุมด้านการดำเนินงาน เป็นความพยายามในการหาทางป้องกันการเสี่ยงเบนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย

2. การควบคุมปัจจุบัน เป็นการควบคุมในขณะที่กำลังดำเนินงาน ซึ่งจะต้องควบคุมให้เป็นไปตามแผน เพื่อจะได้บรรลุเป้าประสงค์

3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบครั้งสุดท้ายว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนและบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

วีรนารถ มานะกิจ (2519 : 241 – 245) ได้เสนอเทคนิคของการควบคุมงานไว้ 10 ประการคือ

1. การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน งานใดที่มีความสำคัญมาก ควรจะมีระบบการควบคุมที่รัดกุม เหมาะสม ส่วนจุดประสงค์ในการควบคุมว่าควรจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบต่อผลงาน

2. การควบคุมจะต้องรายงานความเคลื่อนไหวได้ทันที การควบคุมที่ดีนั้นจะต้องรู้ข้อผิดพลาดหรือความคลาดเคลื่อนทันท่วงที ก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง อันจะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความเสียหายขึ้นได้

3. การควบคุมควรเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ผู้บริหารควรจะใช้ความสามารถในการควบคุม ซึ่งทำให้คนสามารถทำนายความคลาดเคลื่อนได้ทันที เพื่อทำการแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

4. การควบคุมต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น ความคลาดเคลื่อนจากมาตรฐานของกิจกรรมบางอย่างอาจจะมีความสำคัญไม่เท่ากัน การควบคุมจะต้องระบุลงไปว่าความผิดพลาดใดเป็นเรื่องที่สำคัญ

5. วิธีการควบคุม ควรมีการกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นมาตรฐานกำหนดขึ้นในกระบวนการควบคุม และเป็นจุดมุ่งหมายสำหรับการปฏิบัติงานของทุกคน และจะเป็นมาตรฐานสำหรับวัดว่าผลการทำงานเป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่

6. การควบคุมมีลักษณะยืดหยุ่น การจัดระบบการควบคุมที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้นั้นจะต้องมีทางเลือกเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

7. การควบคุมควรจะเหมาะสมกับแบบขององค์การ การจัดองค์การเป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การประสานงาน โดยกำหนดว่าใครมีอำนาจหน้าที่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รับผิดชอบอย่างไร การวางระเบียบดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำมาซึ่งระบบการควบคุมด้วย ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการควบคุม คือผู้บริหารจะเป็นผู้มอบงานและมอบอำนาจหน้าที่แก่บุคคลในองค์การ และทำหน้าที่ควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้วด้วย

8. การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้น ต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ซึ่งแตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม ค่าใช้จ่ายอาจเกิดขึ้นเนื่องจากไม่มีการควบคุม และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการจัดให้มีระบบการควบคุมโดยวิธีซึ่งมีประมาณที่สลับซับซ้อนอาจคุ้มค่าสำหรับธุรกิจใหญ่แต่ไม่ประหยัดสำหรับธุรกิจเล็ก ๆ เป็นต้น

9. การควบคุมควรจะเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ ระบบการควบคุมจะไม่บังเกิดผลหากผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการไม่เข้าใจระบบการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม

10. การควบคุมควรจะสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ การควบคุมที่ดีนั้นมิใช่เพียงแต่การค้นหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติเท่านั้น แต่ควรจะรู้ว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นที่ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจะแก้ไขความผิดพลาดเหล่านั้นอย่างไรด้วย

การควบคุมงานเป็นศิลปะอันจำเป็นของผู้บริหาร เพราะการควบคุมงานมิเพียงแต่จะต้องใช้กลวิธีในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแบบแผนหรือมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารที่จะน้อมนำให้บรรดาผู้ร่วมงานพร้อมใจกันปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด ดังนั้น การควบคุมงานที่ดีจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจในบุคคลอื่นอันเกี่ยวกับความต้องการที่จะปฏิบัติตาม และความต้องการที่จะปฏิบัติงานโดยอิสระ การควบคุมงานในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องนำหลักมนุษยสัมพันธ์เข้ามาช่วยเพื่อให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนด้วย

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารตามแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดนโยบาย การคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดงบประมาณ และการกำหนดแนวปฏิบัติ

2. การจัดองค์การ (Organize) การจัดโครงสร้างขององค์การ การสร้างขอบเขตของงาน และความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staff) เป็นขั้นตอนการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การรักษาและการพัฒนาบุคลากร

4. การอำนวยการ (Direct) เป็นการบริหารงานเกี่ยวกับการตัดสินใจ การมอบหมายหน้าที่การงาน การจูงใจ การประสานงาน และการจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. การควบคุม (Control) ได้แก่ การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

<u>ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารการศึกษา</u>

โดยปกติผู้บริหารมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารควรจะได้ตระหนักถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เตรียมการป้องกันหรือหาทางแก้ไขไว้ได้ล่วงหน้า ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. <u>ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ</u>

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 213 – 215) กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการไว้ว่าอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการและสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งแยกกล่าวได้ดังนี้คือ

ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ สาเหตุที่เกิดขึ้นได้แก่

1. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา และวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

2. มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจสั่งการจะทำไปโดยเร่งด่วน มิได้มีการพิจารณาข้อมูลและข่าวสาร

3. ขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ตนไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อน อาจทำให้เกิดผิดพลาดได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ควรมองข้ามเพื่อจะได้นำมาแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น

ข. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด เช่น การตัดสินใจสั่งการด้วยอารมณ์ การถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นส่วนใหญ่ การถือประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาดที่สำคัญ ได้แก่

1. ผู้ร่วมประชุมตัดสินใจสั่งการ พูดนอกประเด็นทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจอาจทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2. ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดเพราะขาดความรอบคอบ

3. การอ้างบารมีผู้ใหญ่บังหน้า อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปเพื่อเห็นแก่ผู้ใหญ่มากกว่าการใช้เหตุผล

4. การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเอง โดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ หรือใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป

5. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่การใช้ถ้อยคำให้มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและยุกประโยคไม่ดีพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่งในการสั่งการและการเสนอรายงาน

6. การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่า เป็นผลทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

7. การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป มีความหวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด ขาดการพินิจพิเคราะห์โดยรอบคอบเป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการนั้นผิดพลาดได้โดยง่าย

8. ถูกอิทธิพลครอบงำ ซึ่งบางกรณีผู้ทำการวินิจฉัยสั่งการต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลที่คอยบีบบังคับจนทำให้การตัดสินใจสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลักวรรกวิทยาและความมีเหตุมีผลได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 99) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน

2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน

3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอคือ วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์

4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนงานให้ประสานสอดคล้องกัน

5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน

6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี

7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2524 : 30 – 31) ได้กล่าวว่า นักการศึกษาด้านวางแผนปฏิบัติงานได้รวบรวมปัญหาส่วนรวมที่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ขาดการเตรียมการในระยะแรก โดยเฉพาะข้อมูลที่ถูกต้อง

2. วัตถุประสงค์ของงานไม่แน่ชัด ทำให้ไม่สามารถวางเป้าหมายของงานได้แน่นอน

3. ไม่มีการเลือกสรรวิธีการจัดการและยุทธวิธีที่จะทำให้แผนงานสามารถดำเนินและให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่

4. การวางแผนปฏิบัติงานอยู่ในวงแคบ พิจารณาแต่เงื่อนไขและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยมิได้คำนึงถึงตัวแปรภายนอกองค์การที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการตามแผน

5. แผนงานมักจะทำตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์การ โดยขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างจริงจังจากบุคคลที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. แผนที่จัดทำไว้ ขาดการพิจารณาในเรื่องเวลา และพฤติกรรมขององค์การอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะเวลาและพฤติกรรมที่เป็นเงื่อนไขสำคัญ ทำให้แต่ละขั้นตอนต้องหยุดชงัก

7. การไม่เคารพต่อระเบียบ ทำต่อเนื่องและยึดถือตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ โดยใช้สามัญสำนึกว่าขั้นตอนต่าง ๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงได้

8. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนทุกระยะและการติดตามแก้ไขแผนให้สามารถปรับตัวกับสถานการณ์จริง เป็นหัวใจสำคัญที่มักจะถูกละเลยเมื่อถึงลงมือปฏิบัติงานตามแผน

9. ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผน ไม่สามารถจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด ความล้มเหลวของแผนมักจะเกิดขึ้นเพราะการแยกหน่วยงานทั้งสองออกโดยเด็ดขาด

3. <u>ปัญหาและอุปสรรคของการจัดองค์การ</u>

ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 215 – 217) ได้สรุปปัญหาและข้อคำนึงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น คือ

1. ปัญหาของการแบ่งงานในขั้นจองการออกแบบงาน การออกแบบงานโดยยึดหลักของการแบ่งงานกันทำนั้น จะก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาคือ การแบ่งงานควรจะแบ่งอย่างไร หรือควรออกแบบเพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร โดยการยึดถือหลักของการแบ่งงานกันทำตามความถนัดนั้น งานต่าง ๆ จะถูกแบ่งซอยไปสู่ระดับที่ต่ำกว่าเรื่อยไป งานที่ระดับของผู้ปฏิบัติจะมีขอบเขตของงานแคบลง โดยรับผิดชอบเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น ในที่สุดจะทำให้เกิดปัญหาทำให้ขอบเขตและความลึกของงานมีน้อยลงหรือขาดหายไป

3. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก การจัดกลุ่มงานโดยมีการแบ่งกลุ่มตามความถนัดแยกตามหน้าที่ อาจทำให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้ทำงานแบบเดียวกัน การประสานงานและความสัมพันธ์ในกลุ่มอาจไม่จูงใจก็ได้

3. ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ หากผู้บริหารมอบหมายงานไม่ สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่พอเพียงกับความรับผิดชอบย่อมทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นกลายเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์

4. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ สายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นก่อให้เกิดระเบียบของการปฏิบัติ แต่บางครั้งสายการบังคับบัญชาอาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการติดต่อประสานงานกันได้ อาทิเช่น บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่อยู่ในระหว่างเส้นทางการติดต่อขาดงานไป จะทำให้การสื่อสารติดต่อล่าช้าลง

5. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมี 2 เรื่องคือ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือหรือฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff Units) และปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษในรูปของคณะกรรมการ (Committee) เพื่อช่วยเหลืองานด้านตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การและเพื่อการประสานงาน

4. <u>ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อการ</u>

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 261-262) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่รัดกุม เช่น การนำเอาภาษาหรือถ้อยคำบางคนที่มิได้เป็นคำที่มีความหมายหรือความคุ้นเคยในการใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นจะไร้ความหมาย

2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษาหรือความแตกต่างในวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาและคิดคำนึงถึงคุณค่าของสังคมแตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นขาดตกบกพร่องในสาระสำคัญไป

3. ลักษณะและขนาดขององค์การ การจัดสายการบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความ ข่าวสารไม่สะดวก เกิดความล่าช้า หรือเสียรูปได้ง่าย

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 114-115) ก็ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ คือ

1. ความแตกต่างระหว่างสถานะ ในสถานศึกษาจะมีความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของบุคคลและความแตกต่างของผลที่เกิดจากตำแหน่ง เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกต่างเหินกัน

2. ความขัดข้องทางเทคนิค เช่น ระยะทางระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร เครื่องมือสื่อสาร

3. การแปลความหมายของข่าวสาร คำพูด ท่าทาง ภาษาที่ใช้สัญญลักษณ์ต่าง ๆ แต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละวัฒนธรรม ย่อมเข้าใจความหมายไม่เหมือนกัน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารหรือสื่อความหมาย

4. ค่านิยมของบุคคล ค่านิยมต่างกันย่อมตีความหมายของข่าวสารออกมาไม่เหมือนกัน

5. อุปสรรคด้านตัวบุคคล ความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ความรู้สึกไวต่อเหตุการณ์ บุคลิกภาพ การมีใจแคบ การเห็นตนเองสำคัญกว่าผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร

6. การอุดตันของช่องทางการติดต่อสื่อสาร ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากผู้ส่งหรือผู้ส่งหรือผู้รับข่าวสารแต่เกิดจากช่องทางเดินของการสื่อสาร เช่น หนังสือจากหน่วยงานหนึ่งไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง หรือการแจ้งรายงาน ใช้เวลาเดินทางมากทำให้บางครั้งผู้รับข่าวสารไม่ได้รับหรือได้รับช้าเกินการ

5. <u>ปัญหาและอุปสรรคของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ</u>

ยงชัย สันถิวงษ์ (2523 : 246 - 247) กล่าวว่า เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ จึงทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่เกิดขึ้น ดังนั้นปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่อยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติทางการให้รางวัลและการลงโทษเสมอ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล และหลักยุติธรรม นอกจากนี้ ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวบุคคลและความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาก็มีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย

6. ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 202) กล่าวถึง ปัญหาการขาดการประสานงานที่ดี ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจาก

1. ปัญหาของการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาในเรื่องโครงสร้างอย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทำหลายหน่วยงานด้วยกัน

2. การขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน เมื่องานเดียวกันมีหลายหน่วยงานทำ การประสานงานคงไม่เกิดผลแต่อาจมีการประสานงานกันเองโดยความสมัครใจ การประสานงานในลักษณะนี้เกิดจากการที่หน่วยงานต่างก็เห็นความจำเป็นและความสำคัญของการที่จะต้องประสานงานกัน จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แต่ยังไม่เพียงพอ เพราะการประสานงานโดยสมัครใจนั้นไม่มีใครสามารถบังคับกันได้ เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นชอบ ต่างฝ่ายต่างก็คงทำตามที่ตนเห็นชอบ ดังนั้นโอกาสของความขัดข้องก็คงยังมีอยู่

7. ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2524 : 404) ได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลงานคือ วิธีการประเมินผลงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลงานของบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานดังนี้

1. การขาดเครื่องมือ วิธีการประเมินที่ดีและเหมาะสมจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดที่เหมาะสมด้วย แต่ในการประเมินผลงานของบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานและยอมรับของคนส่วนใหญ่

2. การวัดเฉพาะด้าน วิธีการวัดเท่าที่ทำกันอยู่เป็นการวัดเฉพาะด้านเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่จะนำมาประเมิน จึงทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงต่อความเป็นจริงที่ควรจะเป็น เช่น ในบางแห่งวัดการเน้นในด้านผลการสอบไล่ของนักเรียนเพียงอย่างเดียว

3. การให้น้ำหนักในการวัด การให้ความสำคัญหรือน้ำหนักในด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการวัดแตกต่างกันเช่น บางคนให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอนแต่บางคนให้ความสำคัญในด้านกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน

4. ระยะเวลาของการวัด ส่วนใหญ่การวัดจะทำเพียงปีละครั้งคือ ระยะเวลาในตอนพิจารณาความชอบประจำปี ทำให้วัดได้เพียงช่วงเวลาเดียว เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำมาในระยะเวลาอื่น

โดยสรุปแล้ว วิธีการประเมินผลงานนั้นยังมีปัญหาอยู่อีกหลายประการ แต่ที่สำคัญคือการขาดแคลนเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและทุกคนยอมรับ จึงทำให้ผลการประเมินมักจะถูกแย้งจากผู้ถูกประเมินอยู่เสมอว่าไม่ยุติธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2518 : 153-156) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งหมด พบว่า

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปมีดังนี้

1.1 การแถลงนโยบายและการวางแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแถลงนโยบายให้ครูอาจารย์ทราบทั่วกัน และในการวางโครงการใหญ่ ๆ ของโรงเรียน คณะครูอาจารย์จะประชุมร่วมกันในการวางแผนและโครงการ ส่วนแผนการเรียนการสอนของแต่ละวิชา ส่วนใหญ่จะให้แต่ละแผนกวิชารับผิดชอบ และมีอิสระในการวางแผนการสอนในวิชาของตน

1.2 การจัดระเบียบบริหารงาน ส่วนใหญ่จะมีการประชุมบอกให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน บางแห่งจะมีทั้งแผนผังแสดงสายการบังคับบัญชา มีการประชุมและแจกแจงหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร

1.3 การบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่จะพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายอย่างที่สำคัญคือความรักงานและสามารถปรับปรุงงานในหน้าที่ ความสามารถและความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน ความรู้ และความประพฤติที่เหมาะสม รวมทั้งความสม่ำเสมอในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์โดยวิธีส่งไปอบรมวิชาการเป็นส่วนใหญ่

1.4 ในการวินิจฉัยสั่งการและการมอบหมายงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้การประชุมและตั้งคณะกรรมการพิจารณา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.5 การติดต่อประสานงาน ส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของแผนกธุรการ นอกจากการประสานงานของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ จะเป็นไปด้วยดีแล้ว โรงเรียนยังมีความสัมพันธ์กับสถาบันอื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อีกด้วย เช่น การเข้าร่วมสัมมนา หรือประชุมวิชาการ และยอมรับนักศึกษาจากสถาบันอื่นเข้าฝึกปฏิบัติงาน หรือดูงานเป็นครั้งคราว

1.6 การบันทึกรายงาน โรงเรียนส่วนใหญ่จะมีการวิเคราะห์วิจัยผลการเรียนของนักเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการสอนของครูอาจารย์ และครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีโอกาสหรายเรื่องราวต่าง ๆ จากการประชุมเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นประกาศและหนังสือเวียน

1.7 เกี่ยวกับงบประมาณการเงิน ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจในระเบียบการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นบางเรื่อง และที่ไม่เข้าใจคอยมีส่วนน้อย

ดำริ นิสสัยพันธ์ (2519 : 123 - 126) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ พบว่า

1. การวางแผนนโยบายของโรงเรียนกำหนดและแถลงโดยผู้บริหารระดับเหนืออว่าผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนยังไม่เข้าใจนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในโรงเรียนส่วนใหญ่จะร่วมกันพิจารณาวางโครงการต่าง ๆ รวมทั้งวางแผนจัดครูอาจารย์สอนก่อนการปฏิบัติงาน

2. การจัดองค์การ ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจภูธรส่วนใหญ่เห็นว่าการแบ่งส่วนราชการเหมาะสมแล้ว แต่ในโรงเรียนซึ่งมิใช่โรงเรียนตำรวจภูธร ผู้บริหารเห็นว่ามีหน่วยงานช่วยภายในโรงเรียนน้อยไป แต่หน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นอยู่ไม่ซ้ำซ้อนและไม่มีการขัดแย้งกันในการทำงาน โรงเรียนตำรวจใช้วิธีการประชุมอธิบายเพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่ในหน่วยงานของตนมากกว่าวิธีอื่น

3. การจัดวางตัวบุคคล การจัดครูอาจารย์สอนใช้ระบบคุณวุฒิเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีบางส่วนจัดโดยไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดี มีวิธีการส่งเสริมให้ครูอาจารย์สอนดีขึ้น โดยส่งไปอบรมหรือสัมมนามากกว่าวิธีอื่น ส่วนวิธีหาหนังสือวิชาการหรือจัดห้องสมุดให้ค้นคว้า

กระทำน้อย การเสนอย้ายบุคลากรส่วนใหญ่กระทำเมื่อผู้นั้นประสงค์จะย้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานอาศัยหลักเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในหน้าที่มากกว่าหลักเกณฑ์อย่างอื่นเป็นส่วนใหญ่ แต่ส่วนน้อยยังถือว่าการปฏิบัติงานสม่ำเสมอและไม่มีการโต้แย้งผู้บริหารเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญกว่า

4. การอำนวยการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณาหรือประชุมปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหารระดับอื่นก่อน จึงจะวินิจฉัยสั่งการหรือมอบหมายอำนาจตามที่สั่งเสมอ การวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะสั่งการเอง โดยไม่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำแทน

5. การประสานงาน ไม่มีปัญหาในการประสานงานภายในโรงเรียนเพราะผู้บริหารทั้งหมดให้ครูอาจารย์ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกโอกาส การประสานงานภายนอกหน่วยงานจะให้เจ้าของเรื่องไปติดต่อประสานงานกันเองบ้าง ทั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานบ้าง โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นโดยให้ยืมอาคาร วัสดุ อุปกรณ์ และมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น แข่งขันกีฬา และประชุมทางวิชาการ

6. การรายงาน ใช้วิธีเวียนหนังสือให้เซ็นทราบและนัดประชุมเป็นประจำ บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่จะรายงานให้ผู้บริหารทราบทางวาจา ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสทราบผลการสอนในวิชาที่ตนไม่ได้สอน เช่นเดียวกับที่ผู้ปกครองนักเรียนไม่ได้รับทราบผลการเรียนของนักเรียนจากโรงเรียนโดยตรง

7. การจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้จัดทำงบประมาณประจำปี

พรศรี หงสมจิตร (2519 : 147 - 149) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผนในระดับน้อย ที่ปฏิบัติมากคือ การมีอิสระในการวางแผนงานโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และการร่วมมือวางโครงการในโรงเรียน

2. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการจัดองค์การในระดับปานกลาง ที่ปฏิบัติค่อนข้างสูงคือ การตกลงกับคณะครูก่อนการปฏิบัติงาน และการควบคุมการสอนของครู

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง ที่ปฏิบัติค่อนข้างสูง คือการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา การส่งเสริมให้ครูไปศึกษาต่อ การไม่ย้ายครู

4. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนมากปฏิบัติคือ การวินิจฉัยสั่งการตามที่ครูเสนอความเห็นมาและการประเมินผลงานของครู

5. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการประสานงานในระดับปานกลาง ที่มีค่อนข้างสูง คือครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือดี

6. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานในระดับสูง

7. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการงบประมาณในระดับน้อย ส่วนมากปฏิบัติคือ การไม่เก็บรักษาเงินของโรงเรียนไว้เอง และการให้มีเจ้าหน้าที่ทำบัญชีการเงิน

ยาใจ อุ่นจิตต์ (2520 : 124 - 128) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า

1. การวางแผน นโยบาย ของวิทยาลัย กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรอง

2. การจัดองค์การ มีการแบ่งหน่วยงานตามแผนภูมิที่กรมกำหนดไว้ทุกประการ แต่ดำเนินงานไปตามสายงานที่เขียนไว้เพียงบางส่วน และใช้วิธีประชุมให้เข้าใจหน้าที่ของตน

3. การจัดวางตัวบุคคล จัดครูอาจารย์ให้สอนตามความถนัดและความต้องการผู้บริหารส่วนใหญ่ร่วมสอนเป็นบางวิชา ส่งเสริมให้ครูไปอบรมสัมมนา ค้นคว้าหาความรู้ในห้องสมุด เสนอย้ายให้ตามคำขอ ประเมินผลงานโดยอาศัยความรู้จากสามารถเป็นเกณฑ์

4. การอำนวยการผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สั่งการโดยถือความเห็นของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่มีความเข้าใจดีและปฏิบัติได้ถูกต้อง มีการกำหนดวันรายงานผล

5. การประสานงาน อยู่ในเกณฑ์ดี เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบได้

6. การรายงาน ผู้บริหารรายงานเรื่องต่าง ๆ ให้ทราบทั่วกัน มีหนังสือเวียน ติดประกาศ ประชุม เจ้าหน้าที่แจ้งข่าว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. การจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารหน่วยงานย่อยจัดทำแล้วเสนอขึ้นไปรวมกันการของบประมาณขอตามโครงการที่วิทยาลัยตั้งไว้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายเงินและการบัญชีของวิทยาลัย

สุกัญญา คิยะสุวรรณ (2522 : 118 - 121) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า

1. การวางแผน ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรอง มีการแถลงนโยบายและวางโครงการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า มีการประเมินผลเป็นระยะระหว่างโครงการ

2. การจัดองค์การ ผู้บริหารทั้งสองระดับจัดประชุมเพื่ออธิบายถึงหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่เห็นว่ามีหน่วยงานย่อยมากเกินไป ควรปรับปรุงแก้ไข บางหน่วยงานซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน

3. การจัดวางตัวบุคคล ผู้บริหารทั้งสองระดับพิจารณาเพิ่มบุคลากรตามการขยายตัวของหน่วยงาน การจัดอาจารย์เข้าสอนใช้ระบบคุณวุฒิ และเสนอย้ายบุคลากรตามคำขอ

4. การอำนวยการ ผู้บริหารใช้วิธีการเรียกประชุมและตั้งคณะกรรมการร่วมวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ มีการวางแผนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงมอบหมายงานและติดตามผลด้วย

5. การประสานงาน ผู้บริหารสูงสุดจองวิทยาเขต เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน มีการประชุมสัมมนากับสถาบันอื่น และเห็นว่าหน่วยงานไม่ค่อยประสานกัน

6. การรายงาน มีการบันทึกเสนอตามลำดับชั้น และให้ทุกคนเข้าพบได้

7. การจัดงบประมาณการเงิน มีการทำคำของบประมาณตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ผู้บริหารเข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินดีเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ

รังสฤษฏ์ ศรีวิชัย (2525 : 103 - 107) ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ประชากรประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ทุกโรงเรียน พบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตัวเองโดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมในลำดับรองลงไปคือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จะตัดสินใจและสั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ซึ่งมีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการต่างกัน

4. ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษาคือ ผู้บริหาร รองลงไปคือผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา

5. ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษาในระดับมากคือ ระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อนและขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

พรทิพย์ เชียรไพสิฐ (2526 : 116 - 120) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 341 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจสั่งการ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องตัดสินใจสั่งการโดยการปรึกษาหารือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กับบุคลากรของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจสั่งการ ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจสั่งการ พิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ และตัดสินใจสั่งการโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ส่วนผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารตัดสินใจสั่งการโดยใช้วิจารณญาณของตนเอง

มีข้อที่น่าสังเกตคือ ในเรื่องผู้บริหารได้พิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารมีความเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. การวางแผน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้หน่วยงานในโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงานจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จัดให้มีการวางแผนพัฒนาทางด้านวิชาการ จัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนกำลังคนของโรงเรียน

มีข้อสังเกตคือ ในเรื่องผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ผู้ช่วยผู้บริหารมีความเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. การจัดองค์การ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอและมอบหมายและกระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. การติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง กำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนแจ้งข่าว ข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ

มีการแจ้งคำสั่งหรือประกาศถึงบุคลากรในโรงเรียนทันตามกำหนด มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง ให้ความสนใจกับคำร้องหรือรายงานของบุคลากรและส่งเสริมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง แถลงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร และมีการประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือเรื่องผู้บริหารใช้อำนาจในการบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา

6. การประสานงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน จัดทำเอกสารเพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในโรงเรียน จัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน จัดให้มีการประชุมตัวแทนของฝ่ายต่างๆ ในโรงเรียน และจัดให้มีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมาย

7. การประเมินผลงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลงานของโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการและจัดให้มีการประเในผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ เรื่องผู้บริหารประเมินผลงานของโรงเรียนด้วยตนเอง

สุรชัย เทียนขาว (2526 : 108 - 109) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 880 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก

2. ด้านการวางแผน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับมากทุกเรื่องคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนพัฒนาด้านวิชาการ พัฒนาด้านอาคารสถานที่และวางแผนกำลังคนในโรงเรียน

3. ด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมากทุกเรื่องคือ ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารได้กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเพียงพอและผู้บริหารมอบหมาย กระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางอยู่ 1 เรื่องคือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. ด้านใช้อิทธิพลจูงใจ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้อิทธิพลจูงใจอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 3 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติในระดับปานกลางคือ

- ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา
- ผู้บริหารเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร
- ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. ด้านการประสานงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 2 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ

- ผู้บริหารจัดให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานโดยไม่ซ้ำซ้อนกัน
- ผู้บริหารจัดให้มีการประสานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน

7. ด้านการประเมินผลงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การประเมินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

จากการวิจัยสรุปให้เห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมากในเรื่อง การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้อิทธิพล และการประสานงาน ส่วนการประเมินผลนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย