

บทที่ 2

เอกสาร วรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวจักรหรือกลไกสำคัญของการดำเนินงานในองค์การ นักบริหารที่ดีนั้นจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ สิ่งสำคัญของการบริหารงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้ ก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่ร่วมกันดำเนินงานทุกคน ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐหรือเอกชนก็ย่อมจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงานด้วยกันทั้งนั้น ถ้าเป็นการบริหารธุรกิจก็มุ่งที่จะดำเนินงานเพื่อที่จะให้ได้มาเพื่อผลผลิตที่มีคุณภาพและปริมาณ ถ้าเป็นการบริหารราชการก็มุ่งที่จะบริการประชาชนให้ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หรือให้ได้รับประโยชน์สุขมากที่สุด หรือถ้าเป็นการบริหารการศึกษา ก็มุ่งที่จะผลิตเยาวชนของชาติให้มีความรู้ ความสามารถ เป็นพลเมืองดีของสังคมและประเทศชาติ จุดมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานมักจะถูกบรรจุอยู่ในแผนงานหรือโครงการขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ผู้บริหารต้องพยายามทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้

การที่จะบริหารงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารเป็นอย่างดี เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนจะทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่งผู้ร่วมงานแต่ละคนก็มีความสามารถแตกต่างกันออกไปทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความแตกต่างในลักษณะเหล่านี้ ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายขึ้นในตัวบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำกระบวนการบริหารมาใช้เพื่อที่จะกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

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

ผู้บริหารการศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาระดับวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา โรงเรียนสารพัดช่าง และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดอาชีวศึกษา ย่อมจะต้องมีมโนทัศน์ตรงกันในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

1. มโนทัศน์ที่สถานศึกษาของตนมีฐานะสำคัญของสังคมคือ สถานศึกษาได้รับความคาดหวังในบทบาทและหน้าที่จากบุคคล ผู้ปกครอง ประชาชน ที่จะให้สถานศึกษามีฐานะสำคัญของสังคม 3 ฐานะด้วยกันคือ

1.1 ฐานะเป็นองค์การ (Organization) ที่ประกอบด้วยบุคคลทำงานเป็นคณะ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบที่จะสร้างและพัฒนาเยาวชน หรือผู้เรียนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และให้มีความสามารถทั้งด้านอาชีพและอื่น ๆ ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีการจัดการหรือบริหารงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงด้วย

1.2 ฐานะเป็นสถาบันทางสังคม (Social Institution) คือ ได้รับความไว้วางใจจากสังคม ให้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อเยาวชน

1.3 ฐานะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ (Instruments for Developments) สถานศึกษาเป็นที่ให้การศึกษาแก่เยาวชน จึงต้องเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารการศึกษาด้านอาชีวศึกษาจะต้องบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นบุคคลที่มีคุณภาพที่จะไปพัฒนาประเทศได้

2. มโนทัศน์ที่รู้และเข้าใจในสาระสำคัญของหลักสูตรอาชีวศึกษา ผู้บริหารจะต้องบริหารหลักสูตรที่เปิดสอนในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาประเทศ

นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษาด้านอาชีวศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพคือจะต้องมีมโนทัศน์ในงานของตน มีทักษะในการจัดหลักสูตรและโปรแกรมทางอาชีวศึกษาเป็นอย่างดี มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สามารถติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน กับบุคลากรภายในสถานศึกษา รวมทั้งกับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่นและประการสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารงานของสถานศึกษาอย่างดี จึงจะเป็นการเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างดียิ่ง

ความหมายของการบริหารการศึกษา

ปฏิญญา สาร (2526 : 2) ได้สรุปความหมายของคำว่า การบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

การบริหารการศึกษา คือ - กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2527 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาดังนี้

การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

แฮร์ริส (Harris 1960 : 19) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาว่า

การบริหารการศึกษา คือ กระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และในการนี้ไม่เพียงแต่มุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย

กูด (Good 1973 : 14) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ 2 นัย คือ

หมายถึง การอำนวยความสะดวก การควบคุม และการดำเนินกิจการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของโรงเรียน รวมทั้งด้านธุรการ ด้วยลักษณะหน้าที่ทั้งหลายของโรงเรียนนั้นจะต้องคำนึงถึงผลอันปลายในการศึกษานั้นเป็นหลักในการพิจารณาเกี่ยวกับหมายถึง การควบคุมและการจัดการเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ของการบริหารโรงเรียนอันเกี่ยวพันถึงกรรมวิธีทางการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับตัวครู นักเรียน โครงการเรียน การสอน กิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตร อุปกรณ์การสอน และการแนะแนว เป็นต้น

จากคำกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม โดยนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการ ตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการศึกษาเป็นการนำเอาทฤษฎีการบริหารทั่วไปมาประยุกต์ใช้ร่วมกับหลัก และวิธีการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษาจึงแตกต่างจากการบริหารแขนงอื่น ๆ ตรงที่ จุดมุ่งหมายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ (วิจิตร ศรีสอาน 2523 : 45 - 46) ให้ ความเห็นว่า ระบบบริหารการศึกษาแตกต่างจากระบบบริหารอื่น ๆ 4 p's คือ

1. Purpose ความมุ่งหมาย ระบบบริหารการศึกษาเป็นระบบ Non-Profit Organization ไม่หวังผลกำไรที่มาในรูปวัตถุ แต่มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความเจริญงอกงามใน ด้านต่าง ๆ ที่เขาควรจะได้เจริญงอกงาม

2. People บุคคลทั้งฝ่ายผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะแตกต่างไปจากระบบ บริหารอย่างอื่น ผู้รับบริการส่วนมากจะเป็น "ผู้เยาว์" ที่ยังไม่มีความรู้ เป็นผู้ที่ยังไม่ได้ ประกอบอาชีพเป็นหลักฐาน ส่วนคุณสมบัติของผู้ให้บริการก็ต้องมีคุณลักษณะ นิสัย เจตคติ ต่างต่าง ไปจากอาชีพอื่น

3. Process เมื่อมีวัตถุประสงค์ต่างกัน บุคคลต่างกัน กรรมวิธีในการดำเนินงาน ก็ต้องต่างกัน การถ่ายทอดความรู้ การจัดโรงเรียน ฯลฯ เป็นกรรมวิธีที่หน่วยงานอื่นนำไปใช้ ไม่ได้ ผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาโดยเฉพาะจึงไม่สามารถให้บริการได้ดีเท่าที่ควร

4. Produce ผลผลิตทางการศึกษา ไม่เหมือนกับผลผลิตในทางอุตสาหกรรม หรือ หน่วยงานอื่น เพราะผลผลิตของสถาบันทางการศึกษาคือคุณลักษณะที่เด็กได้พัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

จากความแตกต่างของระบบบริหารการศึกษากับระบบบริหารสาขาอื่นนั้น ถ้าเป็นการ บริหารธุรกิจก็มุ่งที่จะดำเนินงานเพื่อให้ ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ ถ้าเป็นการ บริหารราชการก็มุ่งที่จะบริการประชาชนให้ ได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว หรือให้ได้ประโยชน์สุข มากที่สุด หรือถ้าเป็นการบริหารการศึกษาก็มุ่งที่จะผลิตเยาวชนของชาติให้มีความรู้ ความ สามารถ เป็นพลเมืองดีของสังคมและประเทศชาติ ดังนั้นบุคลากรที่ให้บริการทางการศึกษาจึง ควรจะเป็นบุคคลที่แตกต่าง โดยการศึกษาอบรมกับคนที่มาจากระบบอื่น

กระบวนการบริหารการศึกษา

กระบวนการทางการบริหารเป็นแนวทาง เทคนิค หรือวิธีการ ที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ผู้บริหารการศึกษาในทุกกระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องอยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่เราลืมนึกไปว่าขณะที่เราปฏิบัติและดำเนินการนั้น กระบวนการต่าง ๆ ได้ดำเนินไปพร้อมกับเราด้วย เราควรจัดลำดับก่อนหลังอย่างไร กระบวนการอะไรที่สัมพันธ์กัน แล้วเราลืมนึกกระทำในรายละเอียดจนเป็นเหตุให้กระบวนการอย่างอื่นต้องผิดพลาด ล้าช้าได้ หรือบางครั้งเราลืมนึกกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งไปเลย จนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทราบกระบวนการบริหารไว้ให้แม่น และให้รู้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้น เพื่อจะได้เลือกใช้ได้ถูก เปรียบเสมือนผู้บริหารเมื่อยืนอยู่บนยอดเขา ถ้าเราหันหน้าไปทางใดทางหนึ่งอาจจะเห็นภาพปรากฏที่เชิงเขา มีความแตกต่างกัน ถ้าเรามองดูเพียงข้างเดียว เราอาจจะวาดภาพและมองเห็นความสำคัญของบริเวณรอบเชิงเขาผิดไปก็ได้ เช่น ถ้าเรามองเชิงเขา ด้านตะวันออก เราจะเห็นป่า ไม่มีต้นไม้นานาชนิด มีพันธ์ไม้นานาชนิด แต่ถ้าเรามองทางด้านตะวันตก อาจจะเห็นทุ่งนา ทุ่งหญ้า แต่เมื่อมองไปทิศเหนือ เราอาจจะเห็นหมู่บ้านและโรงงาน แต่เมื่อมองไปทางทิศใต้ อาจจะเห็นทะเลสาบ ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องดูให้รอบรู้เสียก่อนก่อนที่จะอธิบายภาพจนกว่าจะรอบเชิงเขานั้นเป็นเหมือนภาพด้านใดด้านหนึ่งที่เราเห็น และให้ความสำคัญของด้านนี้ ดังนั้นเราควรจะทำความเข้าใจว่ากระบวนการบริหารที่สอดคล้องแรกในการดำเนินงานมีอะไรบ้าง (เนเพงษ์ บุญจิตราตุลย์ 2527 : 39)

ทั้งนี้ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารมาเป็นองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดระบบในการบริหารงานที่มีระเบียบ เพราะระบบของการบริหารเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

กระบวนการในการบริหารหรือวิธีทางปฏิบัติในการบริหารนั้น ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักและวิธีบริหารงานไว้เป็นจำนวนมาก โดยปกติแล้วทฤษฎีการบริหารจะประกอบด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และสังคม ทฤษฎีที่คำนึงถึงผลผลิตของสถาบัน ทฤษฎีการบริหารที่ยึดถือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีบริหารเหล่านี้จะแยกย่อยออกไปตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคน ในที่นี้จะได้นำแนวความคิดที่นักบริหารทั้งหลายเสนอไว้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ผู้ที่ได้เสนอค้นคว้าความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารคือ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ได้วิเคราะห์องค์ประกอบมูลฐานของการบริหารว่ามี 5 ประการคือ

1. การวางแผนงาน (Planning)
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (commanding)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

ศาสตราจารย์ ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) และศาสตราจารย์ลินดอน เออวิก (Lyndall Urwick) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ใน "Paper on the Science of Administration" ในปี 1937 ว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ได้แก่ (สมพงษ์ เกษมสิน 2517 : 8-9)

1. P = Planning หมายถึง การวางแผนอันเป็นการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิทยาการและวิจารณ์เหตุการณีนในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการ โดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. O = Organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงานเป็นกรม กอง แผนก โดยอาศัยปริมาณงานคุณภาพของงาน

3. S = Staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือการจัดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for Competent Job) รวมถึงการที่จะสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

4. D = Directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยความสะดวก รวมทั้งการควบคุมและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human relations) การจูงใจ (Motivation) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision - making)

5. Co = Co-ordinating หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวบรวม ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

6. R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึง การประชาสัมพันธ์ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย

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

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

ทีต (Tead 1951 : 105) ได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารและได้สรุปขั้นสำคัญสำหรับการดำเนินการบริหารเป็นกระบวนการ มี 10 ขั้นตอนคือ

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

กระบวนการบริหารของ เจสซี บี. ซีเยร์ (Jesse B. Sears อ้างถึงใน วิทยุ โสธร 2526 : 209) เรียกว่า "PODCOC" ซีเยร์ (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

กระบวนการบริหารตามแบบของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา AASA (The American Association of School Administration 1955 : 17) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการคือ

1. Planning หมายถึง การปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนด งานที่จะทำ วิธีทำ และวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้น ๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย
2. Allocation หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล และวัสดุชนิดที่จำเป็น เพื่อการปฏิบัติตามแผน
3. Stimulation หมายถึง การเสริมกำลัง บำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. Coordination หมายถึง การประสานงาน คือ จัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องของการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก
5. Evaluation หมายถึง การประเมินผลงานหรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่จะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นว่าตรงกับแผนที่วางไว้หรือไม่ เป็นการสะดวกที่จะได้วางแผนใหม่เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป

กระบวนการบริหารตามความคิดเห็นของ รัสเซลล์ ที. เกร็ก (Russell T. Gregg 1977 : 273 - 316) ได้วิเคราะห์และประมวลการบริหารไว้ 7 ประการคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision-making) หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่น ล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีควรจะใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นแนวพิจารณา
2. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนที่จะต้องคำนึงถึงนโยบายด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นมามีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงานการวางแผนจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจึงจะได้แผนงานที่ถูกต้องและมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์
3. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงการหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่ออันสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูง-ต่ำลดหลั่นกันไป
4. การสื่อสาร (Communicating) หมายถึง กระบวนการสื่อสารที่เป็นคำสั่ง (Direction) ข่าว (Information) ความคิด (Ideas) คำอธิบาย (Explanation) คำถาม (Questions) จากบุคคลไปถึงบุคคล หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่ง การเสนอรายงานเป็นการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ถ้าขาดการเสนอรายงาน องค์การก็ไม่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การได้
5. การใช้อิทธิพล (Influencing) หมายถึง การใช้อิทธิพล หรือการจูงใจที่ผู้บังคับบัญชาจะกระตุ้นผู้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานที่กำบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน
6. การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้าใจกันได้เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ
7. การประเมินผลงาน (Evaluating) หมายถึง การประเมินผลงาน หรือการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะ และประเมินผลขั้นสุดท้าย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 10) ได้สรุปกระบวนการบริหารตามทัศนะของบุคคลดังกล่าว และได้สรุปกระบวนการบริหารตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set objective) การพัฒนากลยุทธ์ (Develop strategies) ในการวางแผน โดยจำแนกแผนออกเป็นโครงการ (Program) กำหนดงบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) ตลอดจนจะต้องตั้งตัวปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอหรือกล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นการเตรียมการขั้นแรกในการที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง
2. การจัดองค์การ (Organize) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) การสร้างขอบเขตของงาน และความสัมพันธ์งานต่าง ๆ (Delineate relationships) การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create position descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานขั้นนี้เป็นการจัดงานให้ประสานสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staff) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเลือกสรร (Select) ปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Personnel Development) เพื่อให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะสรุปกระบวนการขั้นนี้ได้ว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้
4. การอำนวยการ (Direct) การบริหารในขั้นนี้เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision - making) การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) การจัดให้มีส่วนร่วม (Participation) ในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การอันอาจกล่าวได้ว่า เป็นการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. การควบคุม (Control) ในการควบคุมงานนั้นจะต้องกำหนดระบบการรายงาน (Establish reporting system) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop performance standard) การวัดผลงาน (Measurement result) ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correct) ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง ความมุ่งหมายที่สำคัญของการควบคุมงานก็คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะได้ทราบอุปสรรคขัดข้องได้ เพื่อสะดวกต่อการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นแต่ต้นมือ ก่อนที่เหตุการณ์นี้จะลุกลามเสียหายมากมายจนเกินแก้

กระบวนการบริหารทั้ง 5 ประการตามแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning)

การบริหารมีลักษณะเป็นการใช้พลังรวมร่วมกันของกลุ่ม เพื่อปฏิบัติการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ แผนจึง เป็นหน้าที่หลักขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติจากหลาย ๆ ทางขององค์การ การที่จะบริหารงานให้ดำเนิน ไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยระเบียบแบบแผน ข้อบังคับที่วางไว้จะช่วยทำให้ทำงานดำเนิน ไปตรงตามจุดหมาย รวดเร็ว ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารงานที่ดีจึงต้องมีแผน ในการดำเนินงานให้รัดกุมและรอบคอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2528 : 2) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่า "การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน"

เสถียร เหลืองอร่าม (2524 : 101) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ดังนี้ "การวางแผน คือ การเลือกวิธีทางในอนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมด หรือเฉพาะบางแผนงานดำเนิน ไปตามวิธีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร จะให้ใครทำและจะมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการทำกิจการ ไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิธีทางที่ถูกหลักที่สุด"

สำหรับความมุ่งหมายของการวางแผนโดยทั่วไปนั้น สมบูรณ์ พรรณภาพ ได้สรุปความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้ (2521 : 100 - 101)

1. เพื่อสร้างความเข้าใจอันแจ่มแจ้งร่วมกัน ซึ่งได้แก่อธิบายวัตถุประสงค์แผนงานทั่วไป และกำหนดการให้ผู้ร่วมงานทุกคน เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งร่วมกันว่า องค์การ โดยส่วนรวมมุ่งหมาย จะบรรลุถึงอย่างไร และต้องให้หน่วยงานได้ทำอะไร

2. เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การแจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ให้แจ่มแจ้ง เพื่อให้งาน ในหน้าที่ทุกตอนผสมผสานเข้ากับกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่เป็นเกลียวกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้ำซ้อนหรือไม่มีการว่างงาน เพราะเจ้าหน้าที่ทำไม่ได้ หรือขาดความรับผิดชอบ

3. เป็นการกำหนดและแถลงนโยบาย (Statement of Policy) ให้ชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่กำกวม สะดวกแก่การปฏิบัติ

4. เพื่อเตรียมลู่ทางทางพิจารณาปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้า และเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง ได้แก่ การพิจารณาขั้นตอนและลู่ทางในการประสานงานทั้งหลาย โดยพิจารณาจัดให้มีเจ้าหน้าที่และเครื่องอำนวยความสะดวกและวัสดุที่จะใช้ได้ตามความต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มอบหมายไปสิ้นสุดลงตามกำหนดการ

5. เพื่ออ้างและรักษาไว้ซึ่งอำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุด นั่นคือการวางแผนงานที่ตีพิมพ์ทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก มีอุปสรรคน้อย ฝ่ายบริหารย่อมไม่ต้องใช้อำนาจควบคุมมาก เมื่อมีการวางแผนที่ดี ฝ่ายบริหารจะใช้อำนาจควบคุมเพียงเท่าที่จำเป็น และแน่ใจว่าจะได้รับผลขั้นสุดท้ายตามที่ต้องการ ตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และโครงการที่อนุมัติไว้แล้ว

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 91-92) ได้ให้หลักการที่สำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

การวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นหนึ่งในการบริหารงานเป็นภาระหน้าที่ และเป็นการใช้ศิลปะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ดังนั้นในการศึกษาวิชาการบริหารจึงควรจะได้ทราบถึงหลักสำคัญของ การวางแผน หลักสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการวางแผนที่ควรพิจารณา ดังนี้คือ

1. การวางแผนดำเนินการกระทำเมื่อใด โดยปกติการวางแผนนั้นควรจะได้เริ่มปฏิบัติจัดทำขณะที่ได้เริ่มดำเนินงานเป็นอันดับแรก จากนั้นหัวหน้างาน หรือหัวหน้าองค์การอาจจัดวางแผนอีกเมื่อเริ่มงานใหม่

2. วัตถุประสงค์ นโยบาย จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้น หรือเข้าใจในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้ว แผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง

3. ปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ คน เงิน วัสดุสิ่งของ สถานที่และเวลา ฯลฯ จะต้องจัดเตรียมให้พร้อม

4. วิธีดำเนินงานตามแผน คือ เมื่อได้วางแผนขึ้นแล้ว จะต้องพิจารณาหาลู่ทางหรือวิธีการที่จะดำเนินงานตามแผนที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าให้ได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้แผนงานที่กำหนดขึ้นเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้ นอกจากนี้ควรจะได้คำนึงถึงการวางแผนมาตรการในการควบคุมดำเนินงานด้วย

5. คำนิยามถึงภูมิศาสตร์ สภาวะแวดล้อม ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรม
ของคน ตลอดจนชนบทธรรมนิยม ประเพณี อันเป็นที่ยึดถือของกลุ่มคนนั้น

กระบวนการวางแผน

การวางแผนมีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ เพราะการวางแผนเป็นการใช้ความรู้
ทางวิชาการในการกำหนดสิ่งที่จะพึงปฏิบัติในอนาคต โดยกำหนดหรือคาดการณ์ว่าการบริหารจะ
ดำเนินไปเช่นไร ซึ่งการพยากรณ์หรือการคาดการณ์นี้จะต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญและ
ประสบการณ์ประกอบกัน นอกจากแผนงานจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตแล้ว แผนงานยังเป็นเรื่อง
ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเลือกแนวทางการปฏิบัติด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 92-98) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการวางแผน
ไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the objective) วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ
อย่างยิ่งในการวางแผน เพราะเหตุว่าวัตถุประสงค์เป็นเสมือนจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการ หรือ
บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

วัตถุประสงค์จะแสดงให้เห็นแนวทางอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ทราบว่าการต้องการ
ขั้นมูลฐานงานแผนการดำเนินงานนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจะแสดงให้เห็นที่ผู้ที่ได้ใช้แผนนั้นเข้าใจขอบเขต
อย่างกว้าง ๆ ของแผนนั้น

2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน (Evaluation present condition) การ
ศึกษาพิจารณาสภาพการณ์ปัจจุบันมีผลอย่างสำคัญต่อการวางแผน เหตุว่าในการวางแผนนั้นมีปัจจัย
หลายประการที่อยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของฝ่ายบริหาร แต่ปัจจัยเหล่านี้ก็มีอิทธิพลต่อการ
ปฏิบัติงานตามแผนเป็นอันมาก เช่น สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงทาง
เศรษฐกิจ หรือภัยพิบัติต่าง ๆ ดังนั้น การคาดการณ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณา
สภาวะการณ์ในการวางแผนมาก

3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and analysis of data) การ
วิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง
ของการวางแผน โดยเฉพาะข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมมาได้นั้นจะต้องมีความถูกต้องและ
แม่นยำอย่างเพียงพอ มิฉะนั้นจะทำให้การวางแผนผิดพลาดได้ เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล

และข่าวสารนั้น เป็นวิธีการเฉพาะที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษของเจ้าหน้าที่ อย่างไรก็ดี โดยทั่วไปมักจะมีถึงข้อควรคำนึงในการวางแผน (Basic Question for Planning) หรือ 5 W + H ได้แก่

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Why must it be done? | ทำไมต้องทำ จะไม่ทำไม่ได้หรือ |
| 2. What action is necessary? | จำเป็นต้องทำอะไรต่าง ๆ เหล่านี้หรือ ถ้าเลือกทำสิ่งอื่นจะไม่ดีกว่าหรือ |
| 3. Where will it take place? | จะต้องทำที่นั้นหรือ ถ้าเลือกทำที่อื่นจะไม่ดีกว่าหรือ |
| 4. When will it take place? | จะต้องทำเวลานั้นหรือ ถ้าเลือกทำเวลาอื่นจะไม่ดีกว่าหรือ |
| 5. Who will do it? | จะต้องให้คนนั้นทำหรือ ถ้าให้คนอื่นทำจะไม่ดีกว่าหรือ |
| 6. How will to be done? | จะต้องทำด้วยวิธีนั้น ๆ หรือ ถ้าจะทำด้วยวิธีอื่นจะไม่ดีกว่าหรือ |

ในขั้นลงมือวางแผนนี้ ผู้วางแผนจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งมักจะมีหลาย ๆ ทางด้วยกัน เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของแผนให้ดีที่สุด

4. ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน (Execution of the plan) การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้แล้วนี้ จะต้องจัดลำดับขั้นของการดำเนินงานตามแผนหรือที่เรียกว่า hierarchy of plan ให้สอดคล้องต้องกัน

การพิจารณาลำดับขั้นของแผน จะช่วยให้เห็นภาพพจน์ของแผนว่าอยู่ในทุกระดับและจำเป็นจะต้องดำเนินการส่วนใดก่อน ส่วนใดหลัง ซึ่งจะทำงานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่เกิดความสำเร็จของงานที่กำหนดไว้ได้ถูกต้อง

กิจกรรมของการปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนในระดับต่าง ๆ

ระดับของการบริหาร	ชนิดของการวางแผน
การบริหารระดับสูง	วางจุดหมาย นโยบาย แผนระยะยาวที่เป็น แนวกว้างในการดำเนินงาน
การบริหารระดับกลาง	กฎเกณฑ์ โครงการจุดหมายประกอบนโยบายต่าง ๆ
การบริหารระดับการควบคุม	โครงการ หมายกำหนดการ จุดหมายระยะสั้น นโยบายประกอบ แผนการดำเนินงาน
พนักงานที่มีใช้บริหาร	งานประจำและแนวปฏิบัติส่วนย่อย

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

2. การจัดองค์การ (Organize)

องค์การ คือ กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินการร่วมกันอย่างมีระเบียบ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยทั่วไปบุคคลในองค์การจะมีระเบียบ ข้อบังคับหรือข้อผูกพันทางสังคมที่สร้างชั้นอยู่ด้วยเสมอ

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคล และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ การสร้างรูปแบบขององค์การเพื่อที่จะได้จัดให้ทราบแหล่งแห่งตำแหน่ง และช่วยชี้แนะในการจัดบุคคลเพื่อให้กิจการขององค์การดำเนินไปบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่ง การจัดโครงสร้างขององค์การก็คือ การจัดตำแหน่งของการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล และนำเอาแต่ละส่วนขององค์การมาประสานกันเป็นส่วนรวม เพื่อสนองปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การจึงเป็นเครื่องมือของการบริหารในลักษณะที่เป็นแนวทางไปสู่เป้าหมาย

หลักของการจัดองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 106-107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การว่ามีฐานสมมุติที่สำคัญอยู่ 6 ประการคือ

1. นโยบายอันชัดเจน ในการปฏิบัติงานนั้นผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่ามึนโยบายอย่างไร เป้าประสงค์คืออะไร เมื่อทราบนโยบาย เป้าประสงค์ขององค์การแล้ว การปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
 2. มีศูนย์กลางอำนาจการ ในการบริหารงานนั้นควรมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง
 3. ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง การบริหารงานนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียด ถูกต้องและชัดเจน
 4. จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิคและวิธีอยู่มากมายหลายวิธี และหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนั้น การที่จะเลือกจัดวางระเบียบแบบแผนในการบริหารองค์การให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และลักษณะของงาน
 5. มีการอำนาจการดี หมายถึง การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีการสื่อสารสองทาง (two - way communication) มีหลักการและกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน (Directing) ที่ดี เช่น กิจการใด มีลักษณะเช่นไร ควรจะสั่งด้วยวาจา กิจการลักษณะใด ควรจะสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น
- การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมจะทำให้งานขององค์การสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่นได้ นอกจากนี้ระบบการสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการประสานงานและความคุมงานด้วย
6. จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการณ์อันผันแปรได้ กลุ่มคนกลุ่มใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท และคนจำนวนมากที่เป็นสมาชิกขององค์การต่างก็มีความต้องการแตกต่างกัน การจัดองค์การที่ดีควรจะสามารสนองกับสภาวะแวดล้อมหรือ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

มาลัย หุวะนันท์ (2510 : 59) ได้สรุปการจัดองค์การว่า หลักสำคัญของการจัด
ควรประกอบด้วย

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

หลักการองค์การตามแบบของ ฟาโยล (Fayol อ้างถึงใน วีรนาธ มานะกิจ
และ พรณี ประเสริฐวงศ์ 2519 : 98-99) มีแนวทางที่ต้องการปฏิบัติ 5 ประการ ซึ่ง
เรียกว่า OSCAR คือ นำตัวอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษมารวมกัน ได้แก่

1. Objective (วัตถุประสงค์) จะต้องกำหนดต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนการ
กำหนดตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง
2. Specialization (ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง) งานของแต่ละคนควรจำกัด
ขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง
3. Coordination (การประสานงาน) จัดให้มีวิธีประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ
บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกันขององค์การ
4. Authority (อำนาจหน้าที่) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอยู่ใน
ตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุด และสายบังคับบัญชาจะต้องชัดเจน
5. Responsibility (ความรับผิดชอบ) อำนาจหน้าที่จะต้องได้ส่วนสัมพันธ์กันกับ
ความรับผิดชอบ คือเมื่อบุคคลใดรับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
ไว้ ก็ควรจะได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
ให้สำเร็จได้

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

ในการจัดองค์การนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารควรทราบเพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดองค์การ และวางรูปแบบขององค์การให้ได้เหมาะสม สนองวัตถุประสงค์ขององค์การ สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 108-119) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดองค์การไว้ 8 ประการคือ

1. หน้าที่การงาน (Function) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง ส่วนการกำหนดหน้าที่ของงานอย่างใดนั้น จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

2. การแบ่งการทำงาน (Division of work) การแบ่งงานกันทำมีลักษณะเป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การแบ่งงานกันทำนิยมแบ่งตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) คือ ในการทำงานอย่างหนึ่งนั้น ถ้าแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ แล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัด งานก็จะมีประสิทธิภาพดีกว่าที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว

3. การรวบรวมและกระจายอำนาจในการจัดองค์การ การรวมและการกระจายอำนาจในองค์การนี้ จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่จัดนั้น ว่างานใดควรจัดในรูปแบบองค์การในลักษณะกระจายอำนาจ และงานใดควรจัดรูปแบบองค์การในแบบรวมอำนาจ แยกพิจารณาได้ดังนี้

3.1 การรวมอำนาจในการจัดองค์การ (Centralization) คือ การจัดองค์การที่รวมอำนาจในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการไว้ที่ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ ลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ระเบียบวินัยเป็นเครื่องมือ และผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

3.2 การกระจายอำนาจในการจัดองค์การ (Decentralization) เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ คือ 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) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ บุคคลใดที่ปฏิบัติหน้าที่ขั้นแรก โดยตรงต่อสายการบังคับบัญชาก็คือ เป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก หน่วยงานหลักนี้มักจะทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการ หรือสมาชิกขององค์การ โดยตรง

4.2 หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff or staff agency) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4.3 หน่วยงานอนุกร (Auxiliary) คือ หน่วยงานช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา เช่น งานธุรการ งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานสวัสดิการ เป็นต้น

5. การส่งเสริมสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา ในองค์การใด ถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสืบเนื่องมาจากหน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานหลักมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อยเกินไป

6. สายการบังคับบัญชา (Chain of command) บางทีก็เรียกว่า Line of authority หรือ Hierarchy สายการบังคับบัญชาหมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นว่าสัมพันธ์ภาพของการติดต่อสื่อสารข้อความจากบังคับบัญชาในแต่ละองค์การมีลักษณะเป็นอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบ ลดหลั่นกันมาของบุคคลในองค์การด้วย

ลักษณะของการจัดสายบังคับบัญชาที่ดี ควรประกอบด้วย

6.1 จำนวนระดับชั้น (Level) สายการบังคับบัญชาแต่ละสายไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สะดวกต่อการควบคุม

6.2 สายการบังคับบัญชาของแต่ละสายงาน ควรจะมีลักษณะชัดเจนแจ่มแจ้งสะดวกแก่การปฏิบัติงาน เช่น ใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงานและต้องส่ง ไปยังผู้ใดใครเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

6.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกัน เช่น งานหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว

7. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคคนหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดช่วงการบังคับบัญชาให้ยาวหรือมากเกินไป อาจจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

8. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of command) คือการบริหารงานที่อำนาจควบคุมบังคับบัญชาสามารถอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใด โดยเด็ดขาดหน่วยงานจะต้องระบุให้ชัดเจนลงไปว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่บังคับบัญชาเพียงไร แค่นั้น ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการเกิดความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานก้าวก่ายกัน

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

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 ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ความสำคัญของการจัดองค์การสามารถจัดโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงาน ทั้งหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานอนุกร โดยให้มีสายบังคับบัญชาช่วงการบังคับบัญชา และเอกภาพของการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ความสำเร็จของการ

บริหารก็อาจจะคาดหวังไว้ว่าจะประสบความสำเร็จด้วยความราบรื่นได้

3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staff)

การจัดเจ้าหน้าที่ หรือการบริหารงานบุคคล ถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานของทุกองค์การให้บรรลุเป้าหมาย กุลิค (Gulick 1936 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคคลไว้ว่า " ได้แก่ การบริหารงานอันเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภทของหน่วยงาน รวมถึงแต่การแสวงหากคนมาทำงาน การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคลที่บรรจุแต่งตั้งไว้แล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นและลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้มีประสิทธิภาพให้คงอยู่ตลอดไป"

ในหน่วยงานโดยทั่วไปยอมรับและเห็นความสำคัญของการบริหารบุคลากร เพราะงานขององค์การจะดำเนินไปได้ด้วยดี ได้ผลตามวัตถุประสงค์นั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรของหน่วยงานเป็นสำคัญ เมื่อเป็นเช่นนี้การสรรหาบุคคลเข้าทำงานจึงต้องรอบคอบและเลือกเฟ้นให้ได้คนดี มีความสามารถมากที่สุด การบริหารงานบุคคลออกเป็น 2 ระบบคือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารบุคคลมากที่สุด มีแนวคิดที่ยึดเป็นหลักสำคัญ คือ

1.1 หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) ให้ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ทั้งในการคัดเลือก การปฏิบัติงาน การให้ความดีความชอบ และการให้สวัสดิการด้านต่าง ๆ

1.2 หลักความสามารถ (The Rule of Competency) บุคคลที่มีความสามารถดีกว่า ย่อมมีสิทธิก่อนผู้มีความสามารถน้อยกว่า การให้บำเหน็จความชอบให้กับผู้ที่มีความสามารถ

1.3 หลักความมั่นคง (Security of tenure) ให้บุคคลมั่นใจในอาชีพจนถึงเวลาอันสมควร มีกฎหมายคุ้มครอง มีสวัสดิการ เมื่อออกจากราชการมีบำเหน็จบำนาญให้

1.4 หลักความมั่นคงทางการเมือง (Political neutrality) ไม่ถูกแทรกแซงโดยนักการเมือง ไม่อยู่ใต้อิทธิพลพรรคการเมืองและต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

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

ดังนั้นการที่จะนำระบบสรรหาบุคคลใดมาใช้ จึงต้องการใช้ความวินิจฉัยเคราะห์ให้ถ่องแท้ออกก่อน กระบวนการบริหารบุคคลเริ่มตั้งแต่ การแสวงหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การอบรมพัฒนา การบำรุงขวัญ การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ การโอนย้าย และกระทั่งถึงการให้พ้นจากงาน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (อ้างถึงใน ศิรินาม เม่งช่วย 2524 : 24-26) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการบริหารบุคคลไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาในหน่วยงาน ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมีขั้นตอนดังนี้

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

1.2 การสรรหาบุคลากร กระทำได้ 2 วิธี คือ การสรรหาบุคลากรภายนอกเข้ามา หรือสรรหาบุคลากรภายในโดยเลื่อนตำแหน่งหรือสอบคัดเลือกขึ้นมา

1.3 การสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน โดยประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน แล้วสอบคัดเลือกตามระบบคุณธรรม มีการวางหลักเกณฑ์การสอบ คำนึงถึงความสามารถเฉพาะอย่างยิ่งที่ทำให้พร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น

1.4 การบรรจุแต่งตั้ง หลังจากการสอบสิ้นสุดแล้ว ก็จะมีการขึ้นบัญชีผู้สอบได้ไว้ เมื่อพิจารณาในการบรรจุแต่งตั้งให้เข้าทำงาน

2. เมื่อได้บุคลากรมาแล้วจะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ยาวนานที่สุด ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ถ้าขาดความสนใจไม่ดูแลรักษา บุคลากรเหล่านั้นอาจจะเป็นเสมือนเครื่องจักร ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ ไม่มีการริเริ่มปรับปรุงการทำงานของตน หน่วยงานก็ไม่มีความสำเร็จก้าวหน้า การบำรุงรักษาบุคลากรทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การจูงใจ (Motive) และเครื่องล่อใจ (Incentive) เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง การบำรุงขวัญ (Morale) การให้บำเหน็จความชอบแก่ผู้ทำดี ลงโทษผู้ทำผิด ให้บุคลากรโอนหรือย้ายได้เมื่อเหมาะสม ให้มีสวัสดิการ ให้ลาพักผ่อน ให้คำปรึกษา และให้ความสำคัญ

ในฐานะเป็นบุคคลในหน่วยงานอย่างเสมอภาคกัน

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ความสามารถของบุคคล มิใช่เพียงเพื่อความก้าวหน้าของเขา แต่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้หลักเกณฑ์และหลักการในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงความเหมาะสมอยู่เสมอ ผู้ที่เหมาะสมในระยะหนึ่งอาจกลายเป็นคนเล้าสมัยในระยะหลังได้ จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลอยู่เสมอ การพัฒนาบุคคลอาจฝึกฝนตนเอง การอบรมสัมมนา การสนทนาทางวิชาการ การนิเทศให้บุคลากรคล่องตัวและเป็นการนำแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนั้นอยู่แล้ว ประการสุดท้าย ได้แก่ การประเมินผลปฏิบัติงานให้รู้ว่าใครมีความสามารถกว่ากัน ช่วยปรับปรุงลักษณะงานและบุคคลให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

4. การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ หมดสิทธิจะได้รับเงินเดือนของหน่วยงาน การพ้นจากงานมีหลายกรณี เช่น ตาย ลาออก ลดจำนวนคน ล้างงาน ครบเกษียณอายุ ทุพพลภาพ กระทำผิด การให้พ้นจากงานก็เพื่อขจัดอุปสรรคที่ทำให้บุคลากรที่ย่อนยานความสามารถ ไม่เหมาะสม อายุมาก หรือกระทำผิดวินัย พ้นจากงานเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีกว่าเข้ามาทำงานแทน การพ้นจากงานบางกรณีได้ค่าตอบแทน เช่น บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

การบริหารงานบุคคลนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานของทุกหน่วยงาน เพราะถือว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การอำนวยการ (Direct)

การอำนวยการเป็นภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญของผู้บริหาร และเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการวางแผนและการจัดองค์การ เพราะเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวเสร็จแล้ว ก็ถึงขั้นที่จะอำนวยการให้งานเหล่านั้นดำเนินไปตามแผน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำวินิจฉัยสั่งการ ตรวจสอบ แนะนำ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 10) ได้จำแนกการอำนวยความสะดวกออกเป็น ดังต่อไปนี้

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

4.1 การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ เป็นศิลปะและหน้าที่อันสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้ามีภาระหน้าที่ที่จะต้องทำการวินิจฉัยสั่งการอยู่เสมอ

กูลิค (Gulick 1936 : 13) ให้ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการไว้ว่า "คือการพิจารณาสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณางานโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน"

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 29) ให้ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการว่า "หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเคลื่อนไหวไปในทิศทางอันเป็นจุดหมายของสถาบัน ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการให้เกิดการจูงใจ (Motivation) การติดต่อสื่อความคิด (Communication) และนำ (Lead) ให้งานเกิดขึ้น"

ความเห็นนี้คล้ายกับของ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 191) ที่ได้ให้ความคิดเห็นของการวินิจฉัยสั่งการว่า "คือการวินิจฉัยสั่งการเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหาร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในการบริหารงาน การวินิจฉัยสั่งการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) และการจูงใจ (Motivation) อยู่มาก เฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication)"

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 193) ได้จำแนกประเภทของการวินิจฉัยสั่งการออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาประจำ การวินิจฉัยสั่งการในลักษณะของงานประเภทนี้ มักจะเป็นงานที่ไม่ลู่จะมีปัญหามากนัก เพราะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นการตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้

2. การวินิจฉัยสั่งการในปัญหาหลัก ปัญหาเหล่านี้เกี่ยวข้องกับงานที่มีลักษณะเป็นโครงการหรือเกิดจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิดมาก่อน ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจารณ์พิจารณาประกอบด้วย การรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อถึงการปฏิบัติงานขององค์การ

การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้อง เกิดจากการดำเนินการอย่างมีกระบวนการและขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารควรจะได้นำไปพิจารณาใช้ เพื่อให้การวินิจฉัยสั่งการมีประสิทธิภาพ

สุวัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 126-131) ได้จำแนกกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหา จะต้องรู้ปัญหาจริงแน่ชัดว่าอะไรคือปัญหาการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดจากการรู้ปัญหาที่แท้จริงและแน่ชัดเท่านั้น

ขั้นที่ 2 หาข้อเท็จจริง การที่จะรู้ปัญหาที่แท้จริงได้ จะต้องสำรวจตรวจสอบดูสภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ รอบ ๆ ปัญหา แต่ไม่ควรจะไปประกอบข้อเท็จจริงไปเสียทุกอย่างข้อมูลบางอย่างอาจยากที่จะเก็บได้หรือต้องลงทุนสูงเกินไป จึงควรจะนำเอาข้อมูลเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ

ขั้นที่ 3 ชี้ปัญหาที่แท้จริง เป็นขั้นที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจ วิธีที่ดีที่สุดจะรู้ปัญหาที่แท้จริงย่อมทำได้โดยพิจารณาจากหลักที่ว่า ปัญหาทุกปัญหาคือ อุปสรรคที่ขวางทางที่จะไปถึงเป้าหมาย

ขั้นที่ 4 หาวิธีแก้ปัญห เมื่อมองปัญหาที่แท้จริงอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิธีการแก้ปัญหาลายวิธี โดยการจะศึกษาจากวิธีการของผู้อื่น หรือโดยวิธีตั้งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ มาช่วยคิดหาวิธีแก้

ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกวิธีปัญหา ผู้บริหารจะต้องเลือกวิธีแก้ปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุดจากหลาย ๆ วิธี พร้อมกับกำหนดเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ

ขั้นที่ 6 กำหนดวิธีปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่า จะมีวิธีปฏิบัติอย่างไรจึงจะเกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ โดยคำนึงถึงนโยบาย การดำเนินการใด ๆ จะต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดไว้

ภิญโญ สาร (2526 : 212) ได้กำหนดกระบวนการตัดสินใจสั่งการไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. หาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ เรื่องที่จะต้องตัดสินใจเสียก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าทำไมจึงต้องตัดสินใจ และตัดสินใจเพื่ออะไรจะได้อะไรจากการตัดสินใจครั้งนี้
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกชนิดทั้งในด้านข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ทั้งด้านดีและไม่ดี
3. วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้
4. จากผลการวิเคราะห์จะทำให้มองเห็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่อาจจะทำได้ จึงควรประมวลทางเลือกเหล่านี้ออกมา พร้อมทั้งจะเลือกเมื่อตัดสินใจ
5. ประเมินคุณค่าหรือผลที่จะได้หรือผลที่จะเสีย เมื่อเลือกทางเลือกแต่ละทางโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้
6. ขั้นสุดท้ายคือเลือกทางใดทางหนึ่งที่คิดว่าจะมีผลดีที่สุดตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

จากกระบวนการตัดสินใจดังกล่าว สมพงษ์ เกษมสิน (2515 : 193-194) ได้จัดลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจสั่งการออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่า มีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้ง หรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย ลัก 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย
3. พิจารณาผลดีผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

อุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ

1. ปัญหาขัดข้องเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ

1.1 การขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งคุณภาพของข้อมูลและข่าวสาร มีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่

1.2 ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ เพราะในบางกรณีอาจจะมี ความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการวินิจฉัยสั่งการ จึงไม่มีเวลาพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริง

1.3 การขาดความรู้และประสบการณ์ ผู้บริหารที่วินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ตนเอง ไม่มีความรู้หรือไม่มีประสบการณ์ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะของการเดา มากกว่าการใช้เหตุผล

1.4 ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารงานจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญมากเช่นกัน

2. เหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด อาจเกิดจากสาเหตุดังนี้

2.1 การวินิจฉัยสั่งการที่มีลักษณะ เป็นการใช้สามัญธรรมในการพิจารณาหรือกัน ถ้ามีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดพยายามบิดเบือนข้อเท็จจริงให้ผู้ตัดสินใจมุ่งหมายสนใจไปยังเรื่องอื่น

2.2 พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชน โดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้อง ความผิดพลาดเช่นนี้มักจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ยึดติดการเมือง เพื่อหวังผลทางการเมืองเป็นที่ตั้งมากกว่าความถูกต้อง

2.3 พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือทำให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล

2.4 อ่างบารมีของผู้ใหญ่ เป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล ถ้าผู้วินิจฉัยสั่งการมีจิตใจไม่มั่นคงพอ การตัดสินใจสั่งการย่อมจะเป็นการรักษาหน้าผู้ใหญ่มากกว่าจะเคร่งครัดอยู่กับเหตุผล

2.5 ทึกทักเหมาเอา โดยสรุปว่าเป็นเช่นนี้ เพราะเหตุนั้นเหตุนี้ โดยไม่มีกรณีตัวอย่าง หรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

2.6 ความผิดพลาดเกิดขึ้นเพราะใช้ถ้อยคำกำกวม ใช้ภาษาไม่ดีทำให้ความหมายไม่ชัดเจน

2.7 การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากการใช้ข้อมูลไม่ถูกต้องไร้คุณค่าให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด

2.8 การวินิจฉัยสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป ขาดการวินิจฉัยวิเคราะห์โดยรอบคอบ หวั่นไหวและตื่นกลัวด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด จนเป็นเหตุให้การวินิจฉัยสั่งการนั้นผิดพลาดได้

2.9 ถูกอิทธิพลครอบงำ ผู้บริหารตกอยู่ใต้อิทธิพลบีบบังคับจนไม่สามารถที่จะวินิจฉัยสั่งการตามหลักตรรกวิทยาและควมามีเหตุผลได้

4.2 การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การมอบหมายงาน หมายถึง การตัดสินใจสั่งการ และมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แต่ละฝ่ายดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นงานในหน้าที่และงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่โดยเฉพาะ

การมอบหมายงาน ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการแทน โดยมอบอำนาจบางอย่างไปให้ด้วย แต่หัวหน้าก็ยังไม่พ้นความรับผิดชอบ คือ ความรับผิดชอบร่วมกัน

สมยศ นาวิการ (2522 : 237) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานว่า "เป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาย่อมเป็นกลไกที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ"

ธงชัย สันติวงศ์ (2519 : 626) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การมอบหมายงาน หรือการมอบอำนาจหน้าที่ว่า

เป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการมอบหมายงานดังกล่าว ผู้บริหารที่เป็นผู้รับมอบหมายงานจะได้รับอำนาจ สิทธิในการวางแผนและวิธีการ รวมทั้งทำการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนและในกรณีเดียวกัน ถ้าหากว่าบุคคลดังกล่าวทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำลงไปอีก ก็เป็นการแสดงว่าพนักงานที่ได้รับมอบหมายอำนาจ

หน้าที่มานั้น จะมีสิทธิทำการตัดสินใจแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของตนได้เช่นกัน

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

หลักการมอบหมายงาน

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 274-276) ให้ความเห็นว่า การมอบหมายงานที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสามารถและความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นผู้ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีบทบาท หรือได้เข้ามามีส่วนร่วมทำงาน ในความรับผิดชอบของผู้นำที่ดีจะต้องรู้ว่า ควรจะมอบอำนาจอย่างไร ควรจะมอบอำนาจอะไรบ้าง และควรมอบอำนาจหน้าที่เมื่อใด
2. ความสามารถหรือสมรรถภาพในการพิจารณาคัดเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด ควรจะรู้ประวัติการศึกษา ภูมิประสบการณ์ และรู้ความสามารถโดยทั่ว ๆ ไปของผู้นั้นเป็นอย่างดีทั้งนี้ เพื่อจะได้เลือกบุคคลที่เชื่อถือไว้วางใจและเห็นสมควรที่จะได้มาร่วมงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต้องรับผิดชอบร่วมกันได้
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งยอมรับมอบหมายงานและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจการแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ปริมาณงานความก้าวหน้า ตลอดจนการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้การมอบอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การกำหนดอำนาจหน้าที่การงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน ข้อนี้เป็นแสดงถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำว่ามีอะไรบ้าง และจะต้องทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แค่นั้น เพียงใด ซึ่งเป็นผลงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดขึ้น และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้ตามนั้นนั่นเอง

5. การกำหนดงานที่มอบหมายไปอย่างชัดเจน ข้อนี้หมายความว่าถึงการโอนหรือมอบหมายงานบางอย่างไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการ เช่น มอบหมายให้จ่ายเงินหรือใช้เงิน มอบหมายให้ลงนามในหนังสือโต้ตอบได้มากน้อยแค่ไหน เป็นต้น

6. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายให้ ได้ผลดีได้อย่างชัดเจนในการยอมรับมอบหมายงานนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องตกลงยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา และดำเนินการให้เป็นไปตามวิธีที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นสมควร โดยจะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอยู่ในขณะนั้นประโยชน์ในการมอบหมายงาน

สุชาติ ประชากุล (2513 : 45) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการมอบหมายงาน ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา
 - 1.1 แบ่งเบาภาระของผู้บริหาร
 - 1.2 ช่วยให้ผู้บริหารมีเวলাกำหนดนโยบาย วางแผนหรือคิดริเริ่มงานใหม่ขึ้นอีก
 - 1.3 รู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา
 - 1.4 ทำให้รู้ปัญหาของงาน
 - 1.5 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารักใคร่นับถือ เพราะไม่หวังอำนาจ
 - 1.6 ได้คนดีมีฝีมือไว้ทำงาน
 - 1.7 ผู้ได้บังคับบัญชาและมีความตั้งใจทำงาน
2. ประโยชน์ที่เกิดต่อผู้ได้บังคับบัญชา
 - 2.1 เกิดความพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ
 - 2.2 เป็นการฝึกงาน
 - 2.3 ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ
 - 2.4 ทำให้รู้จักรับผิดชอบต่องาน
 - 2.5 เป็นการบำรุงกำลังขวัญในการทำงาน
3. ประโยชน์ต่อองค์การเป็นส่วนรวม
 - 3.1 ได้ปริมาณงานมากและรวดเร็ว
 - 3.2 เป็นการแบ่งงานกันทำ จะไม่มีสถานคนล้นงาน
 - 3.3 งานจะไม่ค้างค้ำ งานจะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว
 - 3.4 เป็นการแก้ปัญหาการทำงานที่ก้าวถ่างและซ้ำซ้อนกัน
 - 3.5 ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดี

- 3.6 เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้เต็มที่
- 3.7 เป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2525 : 191-192) ได้กล่าวถึงปัญหาของการมอบอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่าไม่มีผู้บริหารคนใดที่สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่การบริหารทุก ๆ อย่าง ๆ และทุก ๆ กิจกรรมที่มีอยู่ในโรงเรียนอย่างได้ผลทุกอย่างไป ดังนั้นหน้าที่บางประการจึงควรมีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นดำเนินการ ในการนี้ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะประสบปัญหาสำคัญ 3 ประการด้วยกันคือ

1. ไม่มีงบประมาณที่จะจ้างบุคลากรที่จะมารับผิดชอบงานบางชนิด ซึ่งจะใช้บุคลากรที่มีอยู่ในโรงเรียนทำไม่ได้
2. ผู้บริหารไม่มีความเชื่อและไม่ไว้วางใจว่าจะมีผู้ใดมีความสามารถได้ดีเท่ากับตน
3. ไม่มีใครยอมรับอำนาจและความรับผิดชอบที่จะมอบหมายงานให้

อย่างไรก็ดี สถานการณ์โดยทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นนั้น มักเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนไม่มอบอำนาจและความรับผิดชอบไปยังบุคคลอื่น ๆ ในขณะทำงาน เพราะไม่ทราบว่าจะมอบหรือแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบอย่างไร และไม่ทราบว่าจะส่งมอบอำนาจและความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนไว้อย่างไร

4.3 การจูงใจ (Motivation) ในบรรดาทรัพยากรการบริหารนั้น ปัจจัยสำคัญที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความสนใจเสมอมาคือ "คน" หรือ "ทรัพยากรมนุษย์" นั่นเอง ทรัพยากรหลักของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีจัดการนั้น มีความเกี่ยวเนื่องผูกพันและพึ่งพาอาศัยกันอยู่เสมอ

จากความเป็นปัจจัยสำคัญ "คน" คงเป็นมาประจักษ์ถึงความสำคัญของคนหรือบุคลากรในองค์การ ดังนั้นการบริการที่ดีนั้น ผู้บริหารจะจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานได้เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2527 : 119) ได้ให้คำอธิบายการจูงใจดังนี้

สิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล และสิ่งจูงใจที่จะให้กับคนแต่ละคนนั้นอาจจะแตกต่างกันไปตามความต้องการและลักษณะประเภทของบุคคล สิ่งจูงใจอาจจะเป็นในด้านวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ เป็นโอกาสในการทำงานใหญ่ ๆ สภาพทางกายอันเป็นสิ่งพึงปรารถนา ใต๊ะทำงาน ห้องทำงานดี ๆ เป็นในด้านอุดมคติในการทำงาน ความตั้งใจในทางสังคมที่ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรภาพ เป็นโอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง หรือสภาพของลักษณะงานที่ทำทำให้อายากทำ สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการศึกษา และสำรวจลักษณะบุคลิกของคนที่จะมาร่วมกันทำงานและนำมาเป็นเครื่องกระตุ้นมอบให้แต่ละคนตามความต้องการ ผู้นำของหน่วยงานจึงมีบทบาทอย่างมากในการเลือกสิ่งจูงใจเหล่านี้มาใช้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ส่วนบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็ควรจะต้องศึกษาให้เข้าใจ รู้จักเสียสละและเลือกใช้กับเพื่อนร่วมงานของตน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันให้ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 224 - 227) ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า

การจูงใจ (Motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่น ให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคาจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจจะมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ

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

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการชั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ฯลฯ ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งจะต้องตอบสนองความต้องการของแต่ละคน โดยการคำนึงถึงรายได้ของบุคลากรในหน่วยงานที่ไปแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานนี้

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

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการ ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการทางสังคมเป็นอันดับต่อไป ความต้องการทางสังคมนี้หมายถึงความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ต้องการให้บุคคลในหน่วยงานยอมรับในความสำคัญของตน

4. ความต้องการที่จะได้รับความยกย่องในสังคม (Esteem needs) ความต้องการนี้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งในหน่วยงาน

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามนิโคต (Self-realization needs) เป็นความต้องการชั้นสูงสุด ที่คนนิโคตอยากจะเป็น อยากจะได้ คือเป็นความสำเร็จชั้นสูงสุดที่คนตั้งความปรารถนาเอาไว้

ดังนั้นการสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารควรจะได้นำความต้องการของมนุษย์ตามที่มาสโลว์ ได้กล่าวไว้ทั้ง 5 ชั้นนี้ ไปพิจารณาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน

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

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ สิ่งจูงใจประเภทนี้ ถ้าผู้รับได้รับไปเฉย ๆ โดยไม่ทราบว่าเป็นค่าตอบแทน หรือขาดการสรรเสริญประกอบ ผลที่จะจูงใจให้เขาทำงานดีขึ้นมีน้อย และถ้าบางคนได้รับบางคนไม่ได้รับ หรือได้รับไม่เท่ากัน จะต้องแสดงเหตุผลให้ทราบ มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายน้ำใจ มากกว่าจูงใจให้ทำงาน

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งสูงขึ้น สิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ในทางจูงใจให้ทำงานดีขึ้นเหมาะสมที่จะให้กับบุคคลที่อยู่ในสภาพอึดอัดทางวัตถุ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็นก็จัดว่าเป็นสิ่งจูงใจเช่นกัน

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียนดีก็ช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่ ถ้าครูทุกคนมีความสามัคคีกัน ครูทุกคนจะอยู่ในฐานะที่ดัดเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ครูมีความร่วมมือกันทำงานอย่างขยันขันแข็ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารควรหาทางให้การพบปะสังคมในโรงเรียนเป็นไปอย่างมิตรให้มากที่สุด

5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นและสร้างความรู้สึกรักให้เกิดขึ้นกับครูทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน หรือมีส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 231) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญและจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออาจารย์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งที่สำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกหน่วยงาน

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะการสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างเงินเดือน ค่าจ้างกับงานจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และจะทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นได้เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก เพื่อจะทำมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นวิธีจูงใจในการทำงานที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social group) เกิดขึ้นภายในองค์การ เช่นกลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจจะเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เมื่อคนกลุ่มใดสามารถรวมกันได้ช่วยของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้ผสมกันได้ ก็จะทำให้ช่วยของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลถึงช่วยโดยส่วนรวมขององค์การ

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดชีวิตดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้าน ต้องคอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

การจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นศิลปะอันสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป ต่างกันทั้งในประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ฯลฯ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับงาน และบุคคลแต่ละประเภทและกรณีไป

4.4 การประสานงาน (Coordinating) การประสานงานเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีที่จะสร้างให้เกิดการประสานงานขึ้น ในขณะที่เดียวกันจะต้องจัดปัดเป่าบรรเทาข้อขัดแย้งในหน่วยงานให้ลดน้อยลง หรือหมดสิ้นไป

เนื่องจากสภาพปัจจุบันองค์การหรือหน่วยงานมักมีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้นการประสานงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและแฝงอยู่ในทุกองค์การ และขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้งานทั้งหลายประสานงานกันและบรรลุเป้าหมายให้สอดคล้องกันตามเวลาที่กำหนด ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 75) ได้ให้ความหมายว่า "การประสานงานเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล วัสดุ และทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน ใครกำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ในกรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน"

ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick 1936 : 13) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า "หมายถึงการประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์หน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสำนักงานใหญ่ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ทุกหน่วยงานจะทำงานประสานกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน"

วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T. Greenwood 1965 : 37) กล่าวว่า

การประสานงานเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของนักบริหาร หรือหัวหน้างานเป็นอันมาก เพราะภาระหน้าที่ที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การใช้ภาวะผู้นำเอาทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานให้มีลักษณะสมานฉันท์ เพื่อให้งานแต่ละส่วนสอดคล้องต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 147-148) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า "การประสานงานเป็นเรื่องของความร่วมมือ เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะทางใจเป็นสำคัญ ดังนั้นข้อตกลงขั้นปฐมของการประสานงานคือ "จิตใจ" อันหมายถึงความร่วมมือและเมื่อเกิดความร่วมมือแล้ว การดำเนินงานให้ประสานสอดคล้องก็จะติดตามมาโดยนัยนี้ จึงอาจให้ความหมายของการประสานงานได้ตั้งนี้ว่า "การประสานงาน" คือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลงและสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้"

ความมุ่งหมายของการประสานงาน มีดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการประสานงานที่สำคัญคือ การช่วยให้ผลและคุณภาพของงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าการประสานงานของผู้ร่วมงานทุกฝ่ายไม่สอดคล้องต้องกัน ก็จะทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
2. การประสานงานที่ดี จะต้องอาศัยการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดและรอบคอบตลอดทั้งมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นระยะ เวลาพอสมควร
3. ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน การขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การเดียวกันอาจเกิดได้ทุกขณะ เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ผลประโยชน์หรือความเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจไม่ตรงกับแนวปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์การความสับสน

ของงานก็อาจจะก่อให้เกิดการก้าวถอยและขัดแย้งกันได้โดยง่าย ฉะนั้นการประสานงานที่ดีเยี่ยม จะช่วยผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี ไม่มีการก้าวถอยซึ่งกันและกัน อันจะเป็นชนวนให้เกิดการแตกร้างและเป็นผลเสียหายแก่งาน

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

1. การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน คือ การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวถอยและซ้ำซ้อนกัน
2. จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อหรือการสื่อสารเป็นวิธีของการประสานงานที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันมิให้การสื่อสารไปรวมอยู่ ณ จุดหนึ่งจุดใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานล่าช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อนั้น มีการป้อนกลับ (Feed back) และเป็นการติดต่อสองทาง (two-ways communication) หรือไม่ด้วย
3. การใช้คณะกรรมการคือจัดให้มีการประชุมหารือ เพื่อกำหนดระเบียบวิธีให้การบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดี
4. การใช้วิธีการงบประมาณ วิธีการควบคุมงบประมาณ การบัญชีเพื่อคุมการใช้จ่าย หรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การติดตามสอดส่องทั้งภายในและภายนอก การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะในเรื่องเวลาว่าหน่วยงานใดมีความเที่ยงตรงฉบับสิ้นเพียงใดในการดำเนินงาน
6. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการ ในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้า เกิดผลเสียได้ ดังนั้นการติดต่ออย่างไม่เป็นพิธีการก็สามารถนำมาใช้ได้เป็นบางกรณี

7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ งานบางชนิดมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานที่ซับซ้อนลับสน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ และความสำเร็จของงานก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ไปติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

8. การจัดให้มีการชุมนุมผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดเจนถึงงานที่กระทำเพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง ซึ่งมีความจำเป็นมากเพื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหญ่ ๆ นอกจากนี้ก็ยังอาจใช้การชุมนุมหรือการประชุมนี้ให้เป็นประโยชน์แก่การประสานงานโดยปริยายได้ เพราะความสนิทสนมเป็นกันเอง อันเกิดจากการชุมนุม สังสรรค์ นั้นเอง

9. การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจซาบซึ้งและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และมีกำลังใจ รักงาน ความสำคัญของพัฒนาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรผู้บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

10. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปเพื่อปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันเป็นประโยชน์แก่การประสานงานอย่างดี

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

1. โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้ เป็นระเบียบแบบแผน
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่มีคุณภาพ
6. มีบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้ มีความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคคลระดับต่าง ๆ ซึ่งได้ประชุมกันเป็นประจำ
8. มีการเขียนโครงการ แผนงาน วิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ทุกคนได้ทราบ

9. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดี

10. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจ มีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ

จะเห็นได้ว่า การประสานงานเป็นกิจกรรมอันหนึ่งของกระบวนการบริหารที่จะทำให้องค์กรบริหารต่าง ๆ ได้ดำเนินไปอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การประสานงานย่อมก่อให้เกิดพลังงานของกลุ่ม (Group Effort) ส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะที่กลมกลืน (Harmony) เกิดมีเอกภาพร่วมกัน (Unity of Command)

4.5 การจัดให้มีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมในการบริหารนั้นมุ่งที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ดังนั้นการที่ให้อุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะว่าถ้าสมาชิกในองค์การไม่ว่าจะมีจำนวนมากน้อยเพียงใด ไม่เห็นด้วยกับการปฏิบัติงาน เพราะความไม่เข้าใจหรือเกิดความรู้สึกว่าคุณเองมิได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หรือมิได้มีส่วนในการดำเนินงานขององค์การแล้ว การบริหารงานก็จะดำเนินไปด้วยความลำบาก

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 178) ได้ให้ความหมายของการจัดให้มีส่วนร่วมว่า "หมายถึงการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังจิตใจให้ร่วมร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นการมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลนั้นสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย"

การมีส่วนร่วมปฏิบัติงานในองค์การประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการคือ

1. การมีส่วนร่วมในด้านแสดงความคิดเห็น มนุษย์เรามีความคิดเห็นและย่อมมีความผูกพันกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การด้วยเสมอ ดังนั้นสมาชิกขององค์การจึงย่อมมีความรู้สึกนึกคิด

และปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ แม้เพียงการแสดงและรับฟังความคิดเห็นก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าบุคคลผู้นั้นมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแล้ว

2. การมีส่วนร่วมให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย สมาชิกในองค์การนั้นหากได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การแล้ว นอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกขององค์การแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่มของตน และความร่วมมือนั้นจะแผ่ขยายไปทั้งองค์การ ซึ่งจะทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในเป้าประสงค์เดียวกันแล้ว สิ่งนั้นจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในองค์การนั้น

จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องอำนวยความสะดวกหรือสร้างสรรค์ให้เกิดการร่วมมือ ร่วมใจ ในองค์การนั้นขึ้นมาให้ได้ และการที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้เกิดชั้นสิ่งเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำ และสภาพของงานที่จะเอื้ออำนวยต่อการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการบริหารงานขององค์การหรือไม่

วิธีการที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

1. การชี้แนะและสอนงาน วิธีนี้จะช่วยให้ผู้ร่วมงานได้ประโยชน์ในแง่ที่เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ได้รับความอบอุ่นใจ และได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา
2. การให้กลุ่มเสนอความคิดเห็น จะช่วยสร้างสามัคคีธรรมในกลุ่ม และเป็นการระดมความคิดของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่กว้างขวางและมีลักษณะสร้างสรรค์
3. การให้กลุ่มควบคุมกันเอง การควบคุมกันเองระหว่างกลุ่มย่อมก่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะให้ผู้บังคับบัญชาคอยติดตามดูแลควบคุมอยู่
4. จัดให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ บุคคลเมื่อได้ทำงานถูกต้องตรงตามความรู้ความสามารถ ย่อมจะมีความสนใจในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานเป็นอันมาก
5. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจจะทำให้หลายวิธี เช่น การตั้งตู้รับฟังความคิดเห็น หรือตั้งกรมการคอยติดตามสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ

ข้อจำกัดบางประการของการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาหาทางป้องกันมิให้เกิดขึ้น คือ

1. การให้กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ อาจจะทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้น และกลุ่มนี้อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นได้ ซึ่งเท่ากับให้กลุ่มอิทธิพลเป็นกลุ่มเผด็จการ ซึ่งจะเป็ผลเสียยิ่งกว่ามีหัวหน้าแบบเผด็จการคนเดียวเสียอีก
2. ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่ม ไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัดเพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจของกลุ่ม การที่จะให้กลุ่มรับผิดชอบเป็นส่วนรวมย่อมเป็นสิ่งที่ยาก
3. การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผลของการตัดสินใจอาจจะขัดกับความเห็นของผู้บริหารหรือผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ก็ได้
4. การมีส่วนร่วมอาจจะไม่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วนได้
5. กิจกรรมหรือปัญหาต่าง ๆ ที่จะให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้น จะต้องเลือกสรรผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจให้เหมาะสม และควรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นโดยตรง
6. การมีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดนโยบายก็ดี การตัดสินใจต่าง ๆ ก็ดี จะต้องกระทำในขอบเขตของงานบุคคลแต่ละกลุ่มที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ๆ ถ้าหากให้กลุ่มใดแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางจนเกินขอบเขตแล้ว อาจก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งระหว่างกลุ่มได้ง่าย

5. การควบคุม (Control)

ในการบริหารงานขององค์การนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร คือ การวางแผน แต่การมีแผนที่ดีมิได้หมายความว่า งานนั้นจะต้องสำเร็จลุล่วงไปตามแผนการที่คาดไว้ เหตุว่าแผนเป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะองค์การนั้นประกอบไปด้วยบุคคล ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และยังมีปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การจึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

การดำเนินงานตามแผนและการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ตลอดจนการควบคุม การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานเป็นอันมาก เหตุว่า ในการติดตามผลการปฏิบัติงานนั้น ผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนจะช่วยแก้ไขอุปสรรคได้ทันที่ และสามารถทราบผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน อันสามารถนำผลงานนั้น ไปพิจารณาปรับปรุง งานในส่วนอื่น ๆ ที่จะต้องดำเนินการต่อไปให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การควบคุมงานยังเป็น ปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การดำเนินไปถูกต้องตาม ระเบียบแบบแผนและข้อบังคับที่กำหนดไว้ ดังนั้นการติดตามผลและการควบคุมงานจึงเป็นหน้าที่ สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการบริหารที่จะขาดระบบการควบคุมที่ดีจะดำเนินไปคล้ายกับ เรือที่ขาดหางเสือ เรือก็จะคงไปไม่ถึงที่หมาย และมาตรฐานแล้วไปถึงที่หมายได้ก็คงต้องสิ้นเปลือง เวลาและค่าใช้จ่ายมาก ซึ่งความสิ้นเปลืองหรือไม่ประหยัดก็ดี การดำเนินงานล่าช้าไม่มี ประสิทธิภาพก็ดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาในการบริหารทั้งสิ้น

วีรนาถ มานะกิจ (2519 : 237) ได้ให้ความหมายของการควบคุมว่า "การ ควบคุมหมายถึง การติดตามผลของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน ตามข้อแนะนำและ หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การติดตามนี้จะช่วยแก้ไขข้อผิดพลาดอันเป็นผลให้งานเสียหาย ทั้งยังเป็น การป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดซ้ำอีก"

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 147-148) ได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า "การควบคุมในการบริหารงานหมายถึง ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องสอดส่อง ดูแล การปฏิบัติ งานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 248) ได้ให้ความหมายของการควบคุมงานไว้ว่า "การควบคุมงานคือ การใช้ศิลปะการบริหาร เพื่อตรวจตราดูว่าการดำเนินงานเป็นไปโดย ถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่"

กระบวนการในการควบคุมงาน

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 148 - 149) ได้เสนอกระบวนการควบคุมงานไว้ดังนี้ "กระบวนการในการควบคุมหมายถึง (1) การตรวจสอบ (2) การชี้แนะ และ (3) การดัดแปลงแก้ไขข้อบกพร่อง ทั้ง 3 ประการนี้มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการดำเนินการและการจัดการ"

1. การตรวจสอบ จะต้องอาศัยการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงาน การดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด อยู่ที่การวัดและการประเมินผลงาน

ภิญโญ สาร (2526 : 223) ได้กล่าวถึงการประเมินผลงานว่า

การประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไปไม่ขาดสาย มีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกชนิด วัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลงานก็คือ การตรวจสอบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ในการประเมินผลงานจึงต้องเอาวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานมาเป็นบรรทัดฐานที่ใช้วัดหรือประเมินผล กระบวนการประเมินผลมี ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้แน่นอนว่า ต้องการประเมินผลงานอะไรบ้าง
2. กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน (Criteria) เช่น อย่างไรจึงจะจัดว่าดีมาก อย่างไรจึงจัดว่าดี และอย่างไรจัดว่าบกพร่อง
3. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ โดยอาศัยวิธีเลือกข้อมูลที่วัดกุมตามแนวหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
4. แปลข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 152-155) ได้กล่าวถึงกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญ สาร ดังนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง
2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน คือ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินผลไว้ด้วย
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินผลและลักษณะงานที่จะประเมินแล้วนั้น ต่อมาคือ กำหนดตัวผู้ที่จะทำการประเมิน โดยปกติจะ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผล ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องกำหนดวิธีประเมินว่าจะใช้การประเมินผลโดยวิธีใดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ข้อควรคำนึงถึง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะมีโต้แย้งเกิดขึ้นเสมอ ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรจะมีตระวังและพินิจถึงข้อคิดต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 163)

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน
2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีสัมฤทธิ์ผล
3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความคิดเห็นชอบมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด
4. ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะได้รับการฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรในหน่วยงานแล้ว ควรจะมีลักษณะเป็นไปในลักษณะของการสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

2. การชี้แนะ เมื่อผู้บริหารได้ทำการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ต้องนำผลนั้นไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผน จากการเปรียบเทียบจะทำให้ผู้บริหารมองความแตกต่างว่าผลงานอยู่ในระดับมาตรฐานหรือไม่ หากต่ำกว่าระดับมาตรฐานจะได้พิจารณาหาทางแก้ไขต่อไป

3. การแก้ไขข้อบกพร่อง ความสำคัญของการควบคุมอยู่ที่การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง การแก้ไขจะต้องกระทำในทันทีทันใด หากทิ้งไว้จะเป็นผลเสียต่อการบริหารงาน อาจทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

เทคนิคในการควบคุมงาน

การควบคุมงานที่ดีนั้น จะต้องจัดให้เป็นระบบ แบ่งออกได้เป็น 3 ตอนคือ

1. การควบคุมล่วงหน้า เป็นการวางแผนควบคุมด้านการดำเนินงาน เป็นความพยายามในการหาทางป้องกันการเบี่ยงเบนการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมาย
2. การควบคุมปัจจุบัน เป็นการควบคุมในขณะที่กำลังดำเนินงาน ซึ่งจะต้องควบคุมให้เป็นไปตามแผน เพื่อจะได้บรรลุเป้าประสงค์
3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบครั้งสุดท้ายว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

วีรนาถ มานะกิจ (2519 : 241-245) ได้เสนอเทคนิคของการควบคุมงานไว้ 10 ประการ คือ

1. การควบคุมต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของงาน งานใดที่มีความสำคัญมาก ควรจะมีระบบการควบคุมที่รัดกุม เหมาะสม ส่วนจุดประสงค์ในการควบคุมว่าควรจะมีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบต่อผลงาน
2. การควบคุมจะต้องรายงานความเคลื่อนไหวได้ทันที การควบคุมที่ดีนั้นจะต้องรู้ข้อผิดพลาดหรือความคาดเคลื่อนทันที ก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง อันจะหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความเสียหายขึ้นได้
3. การควบคุมควรเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ผู้บริหารควรจะใช้ความสามารถในการควบคุม ซึ่งทำให้ตนสามารถทำนายความคลาดเคลื่อนได้ทันที เพื่อทำการแก้ไขก่อนที่ปัญหาที่จะเกิดขึ้น

4. การควบคุมต้องระบุว่าข้อผิดพลาดใดบ้างที่ควรยกเว้น ความคลาดเคลื่อนจากมาตรฐานของกิจกรรมบางอย่างอาจจะมีความสำคัญไม่เท่ากัน การควบคุมจะต้องระบุลงไปว่าความผิดพลาดใดเป็นเรื่องที่สำคัญ

5. วิธีการควบคุม ควรมีกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นมาตรฐานกำหนดขึ้นในกระบวนการควบคุม และเป็นจุดหมายสำหรับการปฏิบัติงานของทุกคน และจะเป็นมาตรฐานสำหรับวัดว่าผลการทำงานเป็นไปตามที่มุ่งหวังหรือไม่

6. การควบคุมมีลักษณะยืดหยุ่น การจัดระบบการควบคุมที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้นั้น จะต้องมีการเลือกเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

7. การควบคุมควรจะเหมาะสมกับแบบขององค์การ การจัดองค์การเป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การประสานงาน โดยกำหนดว่าใครมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร การวางระเบียบดังกล่าวมีความสำคัญที่จะนำมาซึ่งระบบการควบคุมด้วย ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการควบคุม คือผู้บริหารจะเป็นผู้มอบงานและมอบอำนาจหน้าที่แก่บุคคลในองค์การ และทำหน้าที่ควบคุมงานที่มอบหมายไปแล้วด้วย

8. การควบคุมควรมีลักษณะประหยัด การควบคุมจะมีลักษณะประหยัดหรือไม่นั้น ต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ซึ่งแตกต่างกันตามความสำคัญของกิจกรรม ค่าใช้จ่ายอาจเกิดขึ้นเนื่องจากไม่มีการควบคุม และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการจัดให้มีระบบการควบคุมโดยวิธีงบประมาณที่ล้นเกินอาจคุ้มค่าสำหรับธุรกิจใหญ่แต่ไม่ประหยัดสำหรับธุรกิจเล็ก ๆ เป็นต้น

9. การควบคุมควรจะเป็นที่เข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติ ระบบการควบคุมจะไม่บังเกิดผลหากผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติการไม่เข้าใจระบบการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม

10. การควบคุมควรจะสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ การควบคุมที่ดีนั้นมิใช่เพียงแต่การค้นหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติเท่านั้น แต่ควรจะรู้ว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นที่ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจะแก้ไขความผิดพลาดเหล่านั้นอย่างไรด้วย

การควบคุมงานเป็นศิลปะอันจำเป็นของผู้บริหาร เพราะการควบคุมงานมิเพียงแต่จะต้องใช้กลวิธีในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแบบแผน หรือมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารที่จะโน้มนำให้บรรดาผู้ร่วมงานพร้อมใจกันปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด ดังนั้น การควบคุมงานที่ดีจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจในบุคคลอื่นอันเกี่ยวกับความต้องการที่จะปฏิบัติตาม และความต้องการที่จะปฏิบัติงานโดยอิสระ การควบคุมงานในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องนำหลักมนุษยสัมพันธ์ เข้ามาช่วย เพื่อให้การควบคุมงานมีประสิทธิภาพได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนด้วย

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารตามแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน ประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดนโยบาย การคาดการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดงบประมาณ และการกำหนดแนวปฏิบัติ
2. การจัดองค์การ (Organize) การจัดโครงสร้างขององค์การ การสร้างขอบเขตของงาน และความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ
3. การจัดเจ้าหน้าที่ (Staff) เป็นขั้นตอนการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การรักษา และการพัฒนาบุคลากร
4. การอำนวยการ (Direct) เป็นการบริหารงานเกี่ยวกับการตัดสินใจ การมอบหมายหน้าที่การงาน การจูงใจ การประสานงาน และการจัดให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. การควบคุม (Control) ได้แก่ การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารการศึกษา

โดยปกติผู้บริหารมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารควรได้ตระหนักถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้เตรียมการป้องกันหรือหาทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการบริหารดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 215) กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการตัดสินใจสั่งการไว้ว่าอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการคือ ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ และสาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งแยกกล่าวได้ดังนี้คือ

ก. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ สาเหตุที่เกิดขึ้นได้แก่

1. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา และวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ

2. มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจสั่งการ จะทำไปโดยเร่งด่วน มิได้มีการพิจารณาข้อมูลและข่าวสาร

3. ขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนต้องตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่ ตนไม่มีความรู้และประสบการณ์มาก่อน อาจทำให้เกิดผิดพลาดได้

4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคล หลายฝ่าย ดังนั้นการคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ควรมองข้าม เพื่อจะได้ นำมาแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น

ข. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด เช่น การตัดสินใจสั่งการด้วยอารมณ์ การ ถือเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นส่วนใหญ่ การถือประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เป็นต้น สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจสั่งการผิดพลาดที่สำคัญ ได้แก่

1. ผู้ร่วมประชุมตัดสินใจสั่งการ พุดนอกประเด็นทำให้ผู้อื่นรู้สึกไม่พอใจอาจทำให้ การตัดสินใจสั่งการผิดพลาด

2. ทำให้ผู้ประชุมเกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการ ตัดสินใจโดยไร้เหตุผล ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดเพราะขาดความรอบคอบ

3. การอ้างบารมีผู้ใหญ่บังหน้า อาจจะทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปเพื่อเห็นแก่ ผู้ใหญ่มากกว่าการใช้เหตุผล

4. การสรุปผลโดยคิดเหตุผลเอาเอง โดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ หรือใช้ ประสบการณ์ของตนเองเป็นเหตุผลสรุป

5. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวม ได้แก่ การใช้ถ้อยคำให้มีความหมายได้หลายทาง หรือใช้ภาษาและผูกประโยคไม่ตีพอ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระวังอย่างยิ่ง ในการสั่งการและการเสนอรายงาน

6. การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไร้คุณค่า เป็นผลทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

7. การตัดสินใจสั่งการด้วยความระมัดระวังจนเกินไป มีความหวั่นไหวและตื่นกลัว ด้วยความกังวลที่จะผิดพลาด ขาดการวินิจฉัยวิเคราะห์โดยรอบคอบเป็นเหตุให้การตัดสินใจสั่งการ นั้นผิดพลาดได้โดยง่าย

8. ถูกอิทธิพลครอบงำ ซึ่งบางกรณีผู้ทำการวินิจฉัยสั่งการต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพล ที่คอยบีบบังคับจนทำให้การตัดสินใจสั่งการไม่อาจดำเนินไปตามหลักตรรกวิทยา และควมมีเหตุ มีผลได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหายในที่สุด

2. ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 99) ได้กล่าวไว้ว่า

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชิน หรือตามอารมณ์
4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนงานให้ประสานสอดคล้องกัน
5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้องกับการวางแผน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2524 : 30-31) ได้กล่าวว่า นักการศึกษา ด้านวางแผนปฏิบัติงาน ได้รวบรวมปัญหาส่วนรวมที่ทำให้แผนที่วางไว้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ขาดการเตรียมการในระยะแรก โดยเฉพาะข้อมูลที่ถูกต้อง
2. วัตถุประสงค์ของงานไม่แน่ชัด ทำให้ไม่สามารถวางเป้าหมายของงานได้แน่นอน
3. ไม่มีการเลือกสรรวิธีการจัดการและยุทธวิธีที่จะทำให้แผนงานสามารถดำเนินและให้สอดคล้องกับขีดความสามารถของบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่
4. การวางแผนปฏิบัติงานอยู่ในวงแคบ พิจารณาแต่เงื่อนไขและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยมิได้คำนึงถึงตัวแปรภายนอกองค์การที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการตามแผน
5. แผนงานมักจะทำตามความประสงค์ของผู้มีอำนาจในองค์การ โดยขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างจริงจังจากบุคคลที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผน
6. แผนที่จัดทำไว้ ขาดการพิจารณาในเรื่องเวลาและพฤติกรรมขององค์การอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะเวลาและพฤติกรรมที่เป็นเงื่อนไขสำคัญ ทำให้แต่ละขั้นตอนต้องหยุดชะงัก
7. การไม่เคารพต่อระเบียบ ทำต่อเนืองและยึดถือตามขั้นตอนที่วางแผนไว้ โดยใช้สามัญสำนึกกว่าขั้นตอนต่าง ๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงได้

8. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนทุกระยะ และการติดตามแก้ไขแผนให้สามารถปรับตัวกับสถานการณ์จริง เป็นหัวใจสำคัญที่มักจะถูกกละเลยเมื่อถึงลงมือปฏิบัติงานตามแผน

3. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงศ์ (2519 : 215-217) ได้สรุปปัญหาและข้อคำนึงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น คือ

1. ปัญหาของการแบ่งงานในชั้นของการออกแบบงาน การออกแบบงานโดยยึดหลักการของการแบ่งงานกันทำนั้น จะก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมา คือ การแบ่งงานควรจะแบ่งอย่างไร หรือควรออกแบบเพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมอย่างไร โดยการยึดถือหลักการของการแบ่งงานกันทำตามความถนัดนั้น งานต่าง ๆ จะถูกแบ่งซอยไปสู่ระดับที่ต่ำกว่าเรื่อยไปงานที่ระดับของผู้ปฏิบัติจะมีขอบเขตของงานแคบลง โดยรับผิดชอบเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น ในที่สุดจะทำให้เกิดปัญหาทำให้ขอบเขตและความลึกของงานมีน้อยลงหรือขาดหายไป

2. ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก การจัดกลุ่มงานโดยมีการแบ่งกลุ่มตามความถนัดแยกตามหน้าที่ อาจทำให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้ทำงานแบบเดียวกัน การประสานงานและความสัมพันธ์ในกลุ่มอาจไม่จูงใจก็ได้

3. ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบหากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่พอเพียงกับความรับผิดชอบย่อมทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นกลายเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์

4. ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ สายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นก่อให้เกิดระเบียบของการปฏิบัติ แต่บางครั้งสายการบังคับบัญชาอาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการติดต่อประสานงานกันได้อาทิเช่น บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่อยู่ในระหว่างเส้นทางการติดต่อขาดงานไป จะทำให้การสื่อสารติดต่อต้องล่าช้าลง

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

4. ปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

สมพงษ์ เกษมลิน (2523 : 261-262) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน เช่น การนำเอาภาษาหรือถ้อยคำบางคนที่มิได้เป็นคำที่มีความหมายหรือความคุ้นเคยในการใช้ติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งอาจเป็นเหตุทำให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนาของผู้ใช้ และการติดต่อสื่อสารในเรื่องนั้นจะไร้ความหมาย
2. ความแตกต่างในด้านภูมิหลังของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการติดต่อสื่อสาร พื้นฐานของการศึกษาหรือความแตกต่างในวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี อาจทำให้ผู้รับในการติดต่อสื่อสารแปลเจตนาและคิดคำนึงถึงคุณค่าของสิ่งคมแตกต่างกันได้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นขาดตกบกพร่องในสาระสำคัญไป
3. ลักษณะและขนาดขององค์การ การจัดสายการบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชาซับซ้อนเกินไป อาจเป็นเหตุให้การเดินทางของข้อความ ข่าวนสารไม่สะดวก เกิดความล่าช้าหรือเสียรูปได้ง่าย

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

1. ความแตกต่างระหว่างสถานะ ในสถานศึกษาจะมีความแตกต่างระหว่างตำแหน่งของบุคคลและความแตกต่างของผลที่เกิดจากตำแหน่ง เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกห่างเหินกัน
2. ความขัดข้องทางเทคนิค เช่น ระยะทางระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร เครื่องมือสื่อสาร
3. การแปลความหมายของข่าวสาร คำพูด ท่าทาง ภาษาที่ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละวัฒนธรรม ย่อมเข้าใจความหมายไม่เหมือนกัน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารหรือสื่อความหมาย
4. ค่านิยมของบุคคล ค่านิยมต่างกันย่อมตีความหมายของข่าวสารออกมาไม่เหมือนกัน
5. อุปสรรคด้านตัวบุคคล ความแตกต่างของบุคคลในด้านการรับรู้ความรู้สึกไวต่อเหตุการณ์ บุคลิกภาพ การมีใจแคบ การเห็นตนเองสำคัญกว่าผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร

6. การอุดตันของช่องทางการติดต่อสื่อสาร ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากผู้ส่งหรือผู้ส่งผู้รับข่าวสาร แต่เกิดจากช่องทางเดินของการสื่อสาร เช่น หนังสือจากหน่วยงานหนึ่ง ไปสู่อีกหน่วยงานหนึ่ง หรือ การแจ้งรายงานใช้ เวลาเดินทางมากทำให้บางครั้งผู้รับข่าวสารไม่ได้รับหรือได้รับช้าเกินกาล

5. ปัญหาและอุปสรรคของการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 246-247) กล่าวว่า "เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษ จึงทำให้มีการยอมรับความมีอำนาจหน้าที่เกิดขึ้น ดังนั้นปัญหาของการมีอำนาจหน้าที่อยู่จริงเพียงใด มักจะเป็นเหตุผลโดยตรงกับวิธีการปฏิบัติทางการให้รางวัลและการลงโทษ แต่อาจใช้ไม่ได้ผล และอำนาจที่แท้จริงอาจน้อยลง ถ้าหากมีการปฏิบัติที่ไม่อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล และหลักคุณธรรม นอกจากนี้ ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวบุคคลของ และความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการยอมรับในอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาด้วย"

6. ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 202) กล่าวถึง ปัญหาการขาดการประสานงานที่ดี ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจาก

1. ปัญหาของการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาในเรื่อง โครงสร้างอย่างเดียวกัน แต่มีผู้ทำหลายหน่วยงานด้วยกัน

2. การขาดกลไกที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน เมื่องานเดียวกันมีหลายหน่วยงานทำ การประสานงานคงไม่เกิดผลแต่อาจมีการประสานงานกันเองโดยความสมัครใจ การประสานงานในลักษณะนี้เกิดจากการที่หน่วยงานต่างก็เห็นความจำเป็น และความสำคัญของการที่จะต้องประสานงานกัน จึงเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน แต่ยังไม่เพียงพอ เพราะการประสานงานโดยสมัครใจนั้น ไม่มีใครสามารถบังคับกันได้ เมื่อต่างฝ่ายต่างเห็นชอบ ต่างฝ่ายต่างก็คงทำตามหน้าที่ตนเห็นชอบ ดังนั้นโอกาสของความซ้ำซ้อนก็คงยังมีอยู่

7. ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2524 : 404) ได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลงานคือ วิธีการประเมินผลงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลงานของบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลงานดังนี้

1. การขาดเครื่องมือ วิธีการประเมินที่ดีและเหมาะสมจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดที่เหมาะสมด้วย แต่ในการประเมินผลงานของบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานและยอมรับของคนส่วนใหญ่
2. การวัดเฉพาะด้าน วิธีการวัดเท่าที่ทำกันอยู่เป็นการวัดเฉพาะด้านเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบที่จะนำมาประเมิน จึงทำให้ผลที่ได้ไม่ตรงต่อความเป็นจริงที่ควรจะเป็น เช่น ในบางแห่งวัดการเน้นในด้านผลการสอบไล่ของนักเรียนเพียงอย่างเดียว
3. การให้น้ำหนักในการวัด การให้ความสำคัญหรือน้ำหนักในด้านต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการวัดแตกต่างกัน เช่น บางคนให้ความสำคัญด้านการเรียนการสอนแต่บางคนให้ความสำคัญในด้านกิจกรรมพิเศษของโรงเรียน
4. ระยะเวลาของการวัด ส่วนใหญ่การวัดจะทำเพียงปีละครั้งคือ ระยะเวลาในตอนพิจารณาความชอบประจำปี ทำให้วัดได้เพียงช่วงเวลาเดียว เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติที่ทำมาในระยะเวลาอื่น

โดยสรุปแล้ว วิธีการประเมินผลงานนั้นยังมีปัญหาอยู่อีกหลายประการ แต่ที่สำคัญคือการขาดแคลนเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เป็นมาตรฐานและทุกคนยอมรับ จึงทำให้ผลการประเมินมักจะถูกแย้งจากผู้ถูกประเมินอยู่เสมอว่าไม่ยุติธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

1. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปมีดังนี้

1.1 การแถลงนโยบายและการวางแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแถลงนโยบายให้ครูอาจารย์ทราบทั่วกัน และในการวางโครงการใหญ่ ๆ ของโรงเรียนคณะครูอาจารย์จะประชุมร่วมกันในการวางแผนและโครงการ ส่วนแผนการเรียนการสอนของแต่ละวิชา ส่วนใหญ่จะให้แต่ละแผนกวิชารับผิดชอบ และมีอิสระในการวางแผนการสอนในวิชาของตน

1.2 การจัดระเบียบบริหารงาน ส่วนใหญ่จะมีการประชุมบอกให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน บางแห่งจะมีทั้งแผนผังแสดงสายการบังคับบัญชา มีการประชุมและแจกแจงหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร

1.3 การบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่จะพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายอย่างที่สำคัญคือ ความรักงานและสามารถปรับปรุงในหน้าที่ ความสามารถและความมีน้ำใจในการปฏิบัติงาน ความรู้ และความประพฤติที่เหมาะสม รวมทั้งความสม่ำเสมอในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ยังมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์โดยวิธีส่งไปอบรมวิชาการเป็นส่วนใหญ่

1.4 ในการวินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้การประชุมและตั้งคณะกรรมการพิจารณา

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

1.6 การบันทึกรายงาน โรงเรียนส่วนใหญ่จะมีการวิเคราะห์วิจัยผลการเรียนของนักเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการสอนของครู-อาจารย์ และครู-อาจารย์ส่วนใหญ่มีโอกาสทราบเรื่องราวต่าง ๆ จากการประชุมเป็นส่วนใหญ่ ร่องลงมาเป็นประกาศและหนังสือเวียน

1.7 เกี่ยวกับงบประมาณการเงิน ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจในระเบียบการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นบางเรื่อง และที่ไม่เข้าใจเลยมีส่วนน้อย

ดาร์ นิสสัยพันธ์ (2519 : 123-126) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ พบว่า

1. การวางแผนนโยบายของโรงเรียนและแถลง โดยผู้บริหารระดับเหนือกว่าผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนยังไม่เข้าใจนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในโรงเรียนส่วนใหญ่จะร่วมกันพิจารณาวางโครงการต่าง ๆ รวมทั้งการวางแผนจัดครู-อาจารย์สอนก่อนการปฏิบัติงาน

2. การจัดองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนตำรวจภูธรส่วนใหญ่เห็นว่าการแบ่งส่วนราชการเหมาะสมแล้ว แต่ในโรงเรียนซึ่งมิใช่โรงเรียนตำรวจภูธร ผู้บริหารเห็นว่า มีหน่วยงานช่วยภายในโรงเรียนน้อยไป แต่หน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นอยู่ไม่ซ้ำซ้อนและ ไม่มีการขัดแย้งกันในการทำงาน โรงเรียนตำรวจใช้วิธีการประชุมอภิปราย เพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่ในหน่วยงานของตนมากกว่าวิธีอื่น

3. การจัดวางบุคคล การจัดครู-อาจารย์ สอนใช้ระบบคุณวุฒิเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังมีบางส่วนจัดโดยไม่มีหลักเกณฑ์ที่ดี มีวิธีการส่งเสริมให้ครูอาจารย์สอนดีขึ้น โดยส่งไปอบรมหรือสัมมนา มากกว่าวิธีอื่น ส่วนวิธีหาหนังสือวิชาการหรือจัดห้องสมุดให้ค้นคว้ากระทำน้อย การเสนอย้าย การเสนอย้ายบุคลากรส่วนใหญ่กระทำเมื่อผู้นั้นประสงค์จะย้าย การประเมินผลการปฏิบัติงานอาศัยหลักเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในหน้าที่มากกว่าหลักเกณฑ์อย่างอื่นส่วนใหญ่ แต่ส่วนน้อยยังถือว่าการปฏิบัติงานสม่ำเสมอและไม่มีการโต้แย้งผู้บริหาร เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญกว่า

4. การอำนวยความสะดวก ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้วิธีแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมพิจารณาหรือประชุมปรึกษาหารือร่วมกับผู้บริหารระดับอื่นก่อน จึงจะวินิจฉัยสั่งการหรือมอบหมายอำนาจตามหน้าที่สั่งเสมอ การวินิจฉัยสั่งการเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะสั่งการเอง โดยไม่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำแทน

5. การประสานงาน ไม่มีปัญหาในการประสานงานภายในโรงเรียน เพราะผู้บริหารทั้งหมดให้ครูอาจารย์ผู้บังคับบัญชาเข้าพบได้ทุกโอกาส การประสานงานภายนอกหน่วยงานจะให้เจ้าของเรื่องไปติดต่อประสานงานกันเองบ้าง ตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานบ้าง โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น โดยให้เยี่ยมอาคาร วัสดุ อุปกรณ์ และมีกิจกรรมร่วมกัน เช่น แข่งขันกีฬา และประชุมทางวิชาการ

6. การรายงาน ใช้วิธีเวียนหนังสือให้เซ็นทราบและนัดประชุมเป็นประจำ บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่จะรายงานให้ผู้บริหารทราบทางวาจา ครูอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสทราบผลการสอนในวิชาที่ตนไม่ได้สอน เช่นเดียวกับที่ผู้ปกครองนักเรียนไม่ได้รับทราบผลการเรียนของนักเรียนจากโรงเรียนโดยตรง

7. การจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้จัดทำงบประมาณประจำปี

พรศรี ทองสมจิตร (2519 : 147-149) ได้ศึกษานฤมิตรกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวางแผนในระดับน้อย ที่ปฏิบัติมากคือ การมีอิสระในการวางแผนงานโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน และการร่วมมือวางแผนโครงการในโรงเรียน

2. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการจัดองค์การในระดับปานกลาง ที่ปฏิบัติค่อนข้างสูง คือ การตกลงกับคณะครูก่อนการปฏิบัติงาน และการควบคุมการสอนของครู
3. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการบริหารงานบุคคลในระดับต่างปานกลาง ที่ปฏิบัติค่อนข้างสูง คือการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา การส่งเสริมให้ครูไปศึกษาต่อ การไม่ย้ายครู
4. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการวินิจฉัยสั่งการในระดับค่อนข้างน้อย ส่วนมากปฏิบัติคือ การวินิจฉัยสั่งการตามที่ครูเสนอความเห็นมาและการประเมินผลงานของครู
5. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการประสานงานในระดับปานกลาง ที่มีค่อนข้างสูง คือ ครูในโรงเรียนให้ความร่วมมือดี
6. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการเสนอรายงานในระดับสูง
7. ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านการงบประมาณในระดับน้อย ส่วนมากปฏิบัติ คือ การไม่เก็บรักษาเงินของโรงเรียนไว้เอง และการให้เจ้าหน้าที่ทำบัญชีของการเงิน

ยาใจ อุ่นจิตต์ (2520 : 124-128) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า

1. การวางแผน นโยบาย ของวิทยาลัย กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับรอง
2. การจัดองค์การ มีการแบ่งหน่วยงานตามแผนภูมิที่กรมกำหนดไว้ทุกประการแต่ดำเนินงานไปตามสายงานที่เขียนไว้เพียงบางส่วน และใช้วิธีประชุมให้เข้าใจหน้าที่ของตน
3. การจัดวางตัวบุคคล จัดครูอาจารย์ให้สอนตามความถนัดและความต้องการ ผู้บริหารส่วนใหญ่ร่วมสอนเป็นบางรายวิชา ส่งเสริมให้ครูไปอบรมสัมมนา ค้นคว้าหาความรู้ในห้องสมุด เสนอย้ายให้ตามคำขอ ประเมินผลงานโดยอาศัยความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์
4. การอำนวยการผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สั่งการ โดยถือความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีความเข้าใจดีและปฏิบัติได้ถูกต้อง มีการกำหนดวันรายงานผล
5. การประสานงาน อยู่ในเกณฑ์ดี เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบได้
6. การรายงาน ผู้บริหารรายงานเรื่องต่าง ๆ ให้ทราบทั่วกัน มีหนังสือเวียนติดประกาศประชุม เจ้าหน้าที่แจ้งข่าว
7. การจัดงบประมาณการเงิน ผู้บริหารหน่วยงานย่อยจัดทำแล้วเสนอขึ้นไปรวมกันการของบประมาณขอตามโครงการที่วิทยาลัยตั้งไว้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายเงินและการบัญชีของวิทยาลัย

สัญญา ดิยะสุวรรณ (2522 : 118 - 121) ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของ
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า

1. การวางแผน ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับรอง มีการแถลงนโยบายและวาง
โครงการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า มีการประเมินผลเป็นระยะระหว่างโครงการ
2. การจัดองค์การ ผู้บริหารทั้งสองระดับจัดประชุมเพื่ออธิบายถึงหน้าที่การงาน ส่วนใหญ่
เห็นว่ามีหน่วยงานย่อยมากเกินไป ควรปรับปรุงแก้ไข บางหน่วยงานซ้ำซ้อนและขัดแย้งกัน
3. การจัดวางตัวบุคคล ผู้บริหารทั้งสองระดับพิจารณาเพิ่มบุคลากรตามการขยายตัวของ
หน่วยงาน การจัดอาจารย์เข้าสอนใช้ระบบคุณวุฒิ และเสนอย้ายบุคลากรตามคำขอ
4. การอำนวยความสะดวก ผู้บริหารใช้วิธีการเรียกประชุมและตั้งคณะกรรมการร่วมวินิจฉัย
สั่งการเรื่องสำคัญ มีการวางแผนร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงมอบหมายงานและติดตามผล
ด้วย
5. การประสานงาน ผู้บริหารสูงสุดของวิทยาเขต เป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่าง
หน่วยงาน มีการประชุมสัมมนากับสถาบันอื่น และเห็นว่าหน่วยงานไม่ค่อยประสานงานกัน
6. การรายงาน มีการบันทึกเสนอตามลำดับชั้น และให้ทุกคนเข้าพบได้
7. การจัดงบประมาณการเงิน มีการทำคำขอของงบประมาณตามโครงการที่ได้รับอนุมัติและ
ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ผู้บริหารเข้าใจระเบียบเกี่ยวกับการเงินดีเฉพาะเรื่อง
ที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525 : 103 - 107) ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและ
สั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 ประชากรประกอบด้วยผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมในเขตการศึกษา 11 ทุกโรงเรียน พบว่า

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจและสั่งการด้วยตัวเอง โดยอาศัยข้อมูลจาก
ผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมในลำดับรองลงไปคือ ผู้บริหารให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา
และตัดสินใจร่วม
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการตัดสินใจและ
สั่งการที่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา
แล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จะตัดสินใจและ
สั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา รวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ

3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ซึ่งมีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจและสิ่งการต่างกัน

4. ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจและสิ่งการในการบริหารการศึกษา คือผู้บริหาร รองลงไปคือผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา

5. ปัญหาและอุปสรรคในการตัดสินใจและสิ่งการในการบริหารการศึกษาในระดับมาก คือระบบราชการที่ล่าช้าและซับซ้อน มีระเบียบกฎเกณฑ์มาก นิสัยบางประการของผู้ร่วมงาน ช่องทางการติดต่อการติดต่อสื่อสารที่ยืดยาวและซับซ้อนและขาดข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

พรพิมล เขียรไพสิฐ (2526 : 116 - 120) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 341 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. การตัดสินใจสิ่งการ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับมากในเรื่องตัดสินใจสิ่งการโดยการปรึกษาหารือกับบุคลากรของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจสิ่งการ ศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจสิ่งการพิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสิ่งการ และตัดสินใจสิ่งการโดยเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ส่วนผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารตัดสินใจสิ่งการโดยใช้พิจารณาของตนเอง

มีข้อที่น่าสังเกตคือ ในเรื่องผู้บริหารได้พิจารณาสร้างทางเลือกในการตัดสินใจสิ่งการผู้บริหารมีความเห็นว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับมาก แต่ผู้ช่วยผู้บริหารเห็นว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับกลาง

2. การวางแผน ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ส่งเสริมให้มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้หน่วยงานในโรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติงานจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จัดให้มีการวางแผนพัฒนาทางด้านวิชาการ และจัดให้มีการวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ และจัดให้มีการวางแผนกำลังคนของโรงเรียน

มีข้อสังเกตคือ ในเรื่องผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีผู้บริหารมีความเห็นว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ผู้ช่วยผู้บริหารมีความเห็นว่าคุณสมบัติอยู่ในระดับมาก

3. การจัดองค์การ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง จัดให้มีโครงการบริหารงานของโรงเรียน กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างเพียงพอมอบหมาย และกระจายงาน ให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม

4. การติดต่อสื่อสาร ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง กำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนแจ้งข่าว ข้อมูล หรือการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้บุคลากรในโรงเรียนทราบมีการแจ้งคำสั่ง หรือ ประกาศถึงบุคลากรในโรงเรียนทันตามกำหนด มีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนโดยตรง ให้ความสนใจกับคำร้องหรือรายงานของบุคลากรและส่งเสริมการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากร ในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. การใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง แลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เสริมสร้างและ บำรุงรักษาขวัญของบุคลากร และมีประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องผู้บริหารใช้อำนาจในการ บังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา

6. การประสานงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานระหว่าง หน่วยงาน จัดทำเอกสารเพื่อให้บุคลากรทราบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน จัดให้บุคลากรในโรงเรียน ได้ปฏิบัติงาน โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน จัดให้มีการประสานแผน ของหน่วยงานในโรงเรียน จัดให้มีการประชุมตัวแทนของฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน และจัดให้ มีการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่มอบหมาย

7. การประเมินผลงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหาร ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากในเรื่อง จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน จัดให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ใช้เครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร จัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการและจัดให้มีการ ประเมินผลโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

ส่วนที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ เรื่องผู้บริหารประเมินผลงานของ โรงเรียนด้วยตนเอง

สุรชัย เทียนขาว (2526 : 108-109) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวนทั้งสิ้น 880 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารการศึกษาด้านการตัดสินใจสั่งการ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการตัดสินใจสั่งการอยู่ในระดับมาก
2. ด้านการวางแผน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับมากทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีการทำแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปี ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนพัฒนาด้านวิชาการ พัฒนาด้านอาคารสถานที่และวางแผนกำลังคนในโรงเรียน
3. ด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการจัดองค์การอยู่ในระดับมากทุกเรื่องคือ ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารได้กำหนดหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายในโรงเรียน ผู้บริหารจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเพียงพอและผู้บริหารมอบหมาย กระจายงานให้บุคลากรปฏิบัติอย่างเหมาะสม
4. ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว ปรากฏว่า ผู้บริหารปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางอยู่ 1 เรื่อง คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
5. ด้านใช้อิทธิพลจูงใจ ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการใช้อิทธิพลจูงใจอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 3 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติในระดับปานกลางคือ
 ผู้บริหารใช้อำนาจบังคับบัญชาตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดี กรมสามัญศึกษา
 ผู้บริหารเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของบุคลากร
 ผู้บริหารประกาศเกียรติคุณของบุคลากรในโรงเรียน
6. ด้านการประสานงาน ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานในด้านการประสานงานอยู่ในระดับมาก ยกเว้น 2 เรื่องที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางคือ
 ผู้บริหารจัดให้บุคลากรในโรงเรียน ได้ปฏิบัติงาน โดยไม่ซ้ำซ้อนกัน
 ผู้บริหารจัดให้มีการประสานงานแผนของหน่วยงานในโรงเรียน

7. ด้านการประเมินผล ผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านการประเมินผลงานอยู่ในระดับปานกลางทุกเรื่อง คือ ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานของโรงเรียน การประเมินผลการทำงานปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน การประเมินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

จากการวิจัยสรุปให้เห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหารได้ปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการศึกษาอยู่ในระดับมากในเรื่อง การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร การใช้สิทธิพล และการประสานงาน ส่วนการประเมินผลนั้นอยู่ในระดับปานกลาง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย