

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและความพึงพอใจต่อการบริหารของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอดีเด่น ในภาคใต้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงไว้ตามลำดับดังนี้

การบริหารงาน

นักวิชาการบริหารได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร (Administration) ไว้หลายทัศนะ ธงชัย สันติวงษ์ (2528 : 1) ให้ความเห็นว่า การบริหารคืองานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่างๆ ที่มีชนหมู่มากมาอยู่ร่วมกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สำเร็จผล โดยได้ประสิทธิภาพ ภิญญู สาธ (2526 : 17) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารว่าหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย ธรรมเตโช (2531 : ก) ให้ความหมายของการบริหารว่าการบริหาร คือการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และสุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 16) ได้กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการที่อาศัยปัจจัยต่างๆ มาประกอบกันเพื่อแก้ปัญหาและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งมีความเห็นเหมือนกันกับสมยศ มาวีการ (2527 : 70) ได้ระบุความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ต้องนำทรัพยากรหรือปัจจัยต่างๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายอีกทัศนะหนึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 6) ได้ให้ความหมายการบริหาร คือ การใช้ศาสตร์ และศิลป์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และกิติมา ปรีดีติลล (2532 : 4) ให้ความหมายการบริหารหมายถึง ความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ให้ความเห็นไว้ว่า เมื่อพิจารณาแล้วระบบการบริหารเป็นเรื่องของขั้นตอนระหว่างทรัพยากร กระบวนการ และผลผลิตสำหรับทรัพยากรนั้นอาจครอบคลุมไปถึงคน เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ส่วนผลผลิตนั้นย่อมมุ่งตรงไปที่ประสิทธิภาพประสิทธิผล คุณภาพหรือกำไร ในทำนองเดียวกัน ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 2) กล่าวว่า การบริหารเป็น

การแสดงถึงกลไกในองค์การ และการทำหน้าที่กำกับ การปฏิบัติ เช่น การวางแผน การควบคุม การอำนวยความสะดวก การจัดกิจกรรม การติดตามผลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 7) ได้สรุปความหมายของการบริหารเป็นสองนัยคือ นัยแรก การบริหารหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันลักษณะหนึ่ง การบริหารหมายถึง กระบวนการดำเนินการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง ซึ่งอย่างน้อยควรมีโครงการปฏิบัติ มีการประเมินผล มีการประสานงาน สั่งงานและควบคุมงานโดยอาศัยปัจจัยต่างๆคือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานนั้น และสมยศ มาวีการ (2524 : 2) กล่าวว่า การบริหารคือ การทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่ม และใช้บุคคลและกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ

จากความเห็นดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การบริหารงาน หมายถึง การจัดกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรม

มีผู้สนใจได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม และได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมไว้ดังนี้ สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2528 : 2-3) กล่าวว่า พฤติกรรมหมายถึงสิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง หรือโต้ตอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ จับได้ อีกทั้งวัดได้ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัยไม่ว่าการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกายก็ตามและอรุณ รักธรรม (2524 : 12) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรม หมายถึง การปฏิบัติซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งแสดงต่อบุคคลหนึ่งหรือแสดงต่อบุคคลอื่นในทางที่ถูกต้อง หรือผิดไปจากปกติสถานแห่งแบบธรรมนิยมหรือมารยาทของสังคม

ประสาธ อิศรปริดา (2522 : 19) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการการกระทำหรือกิจกรรมทุกชนิดของมนุษย์ เป็นการกระทำที่เฉพาะเจาะจงหรือไม่ก็ได้ หรืออาจเป็นกิจกรรมที่แสดงออกให้ปรากฏเห็นหรือเป็นอากัปกริยาภายในซึ่งผู้อื่นไม่สามารถสังเกตเห็น หรือสังเกตเห็นได้ยากซึ่งมีความหมายคล้ายกับชัยพร วิชชาวุธ (2529 : 1) กล่าวว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ ไม่ว่าการกระทำนั้นจะกระทำโดยตัวหรือไม่ว่างตัว และไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม สำหรับพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2531 : 580) ให้

ความหมายว่าพฤติกรรมเป็นการกระทำ หรือการแสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า

ดังนั้นสรุปได้ว่าพฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรือการปฏิบัติของบุคคลในลักษณะต่างๆ เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า โดยที่คนอื่นสามารถสังเกตการกระทำนั้นได้

พฤติกรรมการบริหารงาน

การบริหารงานนั้นพฤติกรรมการบริหารมีความสำคัญที่จะทำให้องค์การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้พฤติกรรมการเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ (251๘: 403) ได้ให้ความสำคัญว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมทำลายขวัญของคณงานและจะกลายเป็นผลทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่ขยันขันแข็งและจะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จได้ และวอร์เชอร์ สุดแสง (2529 : 30) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน จะดำเนินไป ด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำศิลปะในการบริหารงานก็คือความเป็นผู้นำ(Leadreship)และสิ่งที่สำคัญพฤติกรรมทางกระบวนการบริหารในการบริหารงานนั้น ฟาโยล (Fayol, 1949:5-6) ได้กล่าวถึงทฤษฎีกระบวนการบริหารว่าจะต้องประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

สำหรับ กุลิก และเออร์วิค (Gulick and Urwick,1937:6) ได้กล่าวว่ากระบวนการบริหารที่สำคัญจะต้องประกอบด้วย 7 ขั้นตอน เรียกว่า "POSDCoRB"

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดบุคลากร (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)

6. การรายงาน (Reporting)

7. งบประมาณ (Budgeting)

ส่วนสมาคมผู้บริหารการศึกษาสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators, 1955 : 17) ได้แบ่งกระบวนการบริหารไว้ 5 ประการ คือ PASCE

1. การวางแผน (Planning)

2. การจัดทรัพยากรการบริหาร (Allocation)

3. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation)

4. การประสานงาน (Coordination)

5. การประเมินผลงาน (Evaluation)

ดังนั้น การบริหารงานของผู้บริหารที่จะให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องรู้หลักทฤษฎีของการบริหาร กระบวนการบริหารและมีความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะทางพฤติกรรมกรรมการบริหารให้ได้ทั้งคนและงานสำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่มีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดจากที่กล่าวมาดังนี้คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

2. การวางแผน (Planning)

3. การประสานงาน (Coordinating)

สรุปพฤติกรรมกรรมการบริหารหมายถึงการกระทำหรือการปฏิบัติของบุคคลในตำแหน่งความเป็นผู้นำ การวางแผน และการประสานงานโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือพร้อมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

1.1 ความหมายผู้นำ

การเป็นผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของผู้นำไว้มากมายมีดังนี้ เสริมศักดิ์ วิชาสาภรณ์ (2521:17) ให้ความหมายความเป็นผู้นำ คือ พลังอำนาจอิทธิพล และอำนาจหน้าที่การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจ แต่ถ้าไม่มีใครยอมรับจะเป็นผู้นำได้ยากผู้นำกับกลุ่มจะแยกจากกันไม่ได้ ถ้าไม่มีกลุ่มจะไม่มีผู้นำถ้ามีแต่กลุ่มแต่ขาดผู้นำกลุ่มก็จะเจริญก้าวหน้าได้ยากการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งการนำและการบริหารและกิตติพันธุ์จิวกุล (2520 : 162) ได้กล่าวถึง ผู้นำทางการศึกษาไว้ว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีความสามารถเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถพาสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าโดยสมบูรณ์ได้ ทั้งนี้ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีจิตมุ่ง

มันที่จะพัฒนาสังคมที่ตนเองอาศัยอยู่ด้วยจึงจะช่วยให้สังคมนั้นก้าวหน้าไปด้วยดีโดยผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่ม มีวิธีการแก้ปัญหาที่ดี ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ดีอีกด้วย

ธรรมรส โชติคุณุช (2528 : 131) ได้ให้ความหมาย ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถ ในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 95) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้คือ

1. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงาน
3. ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ตำแหน่งงาน)

ธีระ บุญเจริญ (2521 : 22) ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. ผู้นำคือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยได้รับการคัดเลือก
2. ผู้นำคือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการใช้อิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้

อุทัย หิรัญโต (2519 : 9) ได้ให้ความหมายของผู้นำในเชิงปฏิบัติกล่าวว่าความเป็นผู้นำหมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับอำนาจการ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formal) และ ไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการทำงานซึ่งจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากการที่ได้กล่าวมาจึงพอจะให้ความหมายของผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีบทบาทในการใช้อิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ซึ่งเกิดจากพลังอำนาจจากการจูงใจการริเริ่มและการประนีประนอม โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มสามารถทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

1.2 คุณลักษณะผู้นำ

พินัส หันนาคินท์ (2521 : 45-48) ได้กล่าวถึงคุณสมบัตินของผู้ผู้นำไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Qualifications)

- 1.1 มีสุขภาพดี
- 1.2 เจลียวฉลาด
- 1.3 อารมณ์มั่นคง
- 1.4 มีความประพฤติดี
- 1.5 มีความคิดดี
- 1.6 ไม่เห็นแก่ตัว

2. คุณสมบัติทางวิชาการ ประกอบด้วย

- 2.1 ความรู้ทางวิชาการทั้งในต่านวิชาการทั่วไปและวิชาชีพ
- 2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้
- 2.3 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521 : 23) ได้เสนอลักษณะผู้นำที่ดี มีดังนี้

- 1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง และมีร่างกายเป็นสง่างาม
- 2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสภาพทางสังคมดี
- 3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความ

หมาย และการพูด

- 4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุดปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับผู้อื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเสมอภาคในการสังคม

1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ และการที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นจะต้อง รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำว่าควรจะทำอย่างไร นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์(2530 : 2) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลัก 6 ประการ ของบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ประสานงานหรือรักษา ให้สมาชิกในหน่วยงานทำงานและอยู่ร่วมกันด้วยดี มีความสามัคคีกัน
2. เป็นผู้นำทำให้การปฏิบัติการกิจของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย
3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มและ ในแต่ละหน่วยงานย่อย
4. เป็นผู้ทำนุบำรุงรักษาขวัญ และพัฒนาคนในกลุ่ม
5. เป็นผู้กำหนดหรือร่วมกำหนดแผนงาน และควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
6. เป็นผู้ตัดสินใจ และรับผิดชอบสูงสุดในงานที่รับผิดชอบ

1.4 การพัฒนาการเป็นผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ (2521 : 28) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจยกระดับความปรารถนา และจุดมุ่งหมายให้สูงขึ้นได้ แต่จะต้องไม่สูงเกินไปจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาตามไม่ทัน การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิด ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้ และพัฒนาคุณสมบัติดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด
2. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ
3. มีใจจดจ่อในงานที่จะต้องปฏิบัติ
4. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้
5. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน
6. ให้การยกย่องและชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ไม่ควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป
8. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงและปลอดภัย
9. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบาย
10. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน
11. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน
12. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด
13. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่
14. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
15. ในการทำงานนั้นควรจะเห็นว่าอะไรถูกมากกว่าที่จะเห็นว่าใครถูก

16. ในการประชุมหรือปรึกษาหารือ ย่อมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง
17. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม
18. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความตั้งใจที่จะทำงาน
19. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง
20. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบอย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้
21. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่ม มีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานมีสถานภาพดีด้วย

22. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง
23. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น
24. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
25. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอก
- การเป็นผู้นำที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานยอมรับต้องแสดงบทบาทหน้าที่เป็นผู้ประสานงานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกันและตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและการที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาการ

สรุปพฤติกรรมความเป็นผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของบุคคลในลักษณะต่างๆ มีบทบาทในการใช้อิทธิพลจากพลังอำนาจและอำนาจหน้าที่ทำให้คนอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความประสงค์ของตน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. พฤติกรรมการวางแผน

2.1 ความหมายการวางแผน

พฤติกรรมของผู้บริหารที่สำคัญทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในระดับใดโดยเฉพาะในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอก็ต้องมีการวางแผน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายลักษณะที่สำคัญได้แก่

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2535 : 88) ได้ให้ความหมาย

การวางแผน คือการคิดการหรือกะการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร อย่างไร และใครทำ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตการตัดสินใจและการปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมภคาราช (2526 : 240) ให้ความหมาย ของการวางแผนไว้คือการ วางรูปแบบภาวะที่ต้องการในอนาคตด้วยการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่เห็นว่ามีดีที่สุด สำหรับความสำเร็จตามต้องการ เป็นการสร้างสรรค์ฐานสำหรับอนาคตโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริง ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ประชุม รอดประเสริฐ (2534 : 2) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่จะกระทำใน อนาคตกระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ยิ่งบาง ตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันที เพื่อจะได้บรรลุมุ่งเป้าหมายที่ต้องการได้

จรรยา มุ่งการภา (2535 : 23) ให้ความหมายของการวางแผน คือการกำหนดทางเลือก ในการดำเนินการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าว่า จะทำอะไร จะทำทำไม จะทำอย่างไรและจะให้ใครทำ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 93) ได้กล่าวว่า การวางแผนการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าหน่วย งาน (เช่น โรงเรียน สำนักงาน กรม กอง ฯลฯ) จะต้องการผลสำเร็จอันใด ในเรื่องใดให้เป็นอย่าง ไร แล้วก็คิดและตัดสินใจล่วงหน้าต่อไปอีกว่า การจะได้มาซึ่งความสำเร็จตามสภาพที่ต้องการนั้นจะ ดำเนินการอย่างไร ด้วยวิธีใด ใครเป็นผู้ทำ ทำที่ไหน ทำเมื่อไร

จากความหมายที่ได้ กล่าวถึง พอจะสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจคิดการณ ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ให้ใครทำ ทำเมื่อไร ทำอย่างไรโดยใช้กระบวนการของกิจกรรม ให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่ต้องการได้

2.2 กระบวนการวางแผน

สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย (2536 : 23-24) ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการวางแผน ที่ดี และผิดพลาดน้อยที่สุด ควรยึดหลักปฏิบัติเป็นขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาความจำเป็นที่ต้องทำการวางแผนขั้นนี้เป็นขั้นตัดสินใจเบื้องต้นโดย พิจารณาความสำคัญของเรื่องว่ามีความสำคัญพอที่จะกำหนดเป็นแผนหรือไม่
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้
3. จัดทำโครงการของแผนอย่างกว้าง ๆ ค่าใช้จ่าย และผลที่จะได้รับเพื่อ

ประโยชน์ต่อการพิจารณากำหนดขอบเขตของแผนเป็นส่วนรวม

4. เสนอความเห็นจากผู้มีอำนาจ เพื่อรับหลักการจัดทำ แผนดำเนินงานในรายละเอียด
5. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่ในการจัดทำ แผนให้

6. กำหนดรายละเอียดของแผนการแบ่งแยกออกเป็นแผนย่อยเพื่อสะดวกในการทดสอบแผน และการควบคุมแผน
 7. กำหนดวิธีการประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานข้างเคียงหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 8. ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการวางแผน เพื่อหาช่องทาง และวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม
 9. วิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน
 10. พิจารณาจัดทำแผนขั้นต้น เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเลือกดำเนินงานซึ่งสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
 11. ทดสอบส่วนประกอบต่างๆ ของแผนเพื่อพิจารณาแก้ไขส่วนที่ไม่เหมาะสมให้เรียบร้อย
 12. เตรียมการขั้นสุดท้ายในการจัดทำแผนที่สมบูรณ์พร้อมทั้งรายละเอียดและข้อมูลที่สนับสนุนการดำเนินงานตามแผน
 13. ทดสอบแผนและพิจารณาปรับปรุงเท่าที่จำเป็นเพื่อความแน่นอน
- ส่วน ลีลา สิกานุเคราะห์ (2530 : 74) ได้เสนอขั้นตอนในการวางแผนว่า
1. กำหนดขั้นตอนของการวางแผนให้ชัดเจน
 2. การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษารายละเอียดของงานว่างานนั้นมีบทบาทและสำคัญอย่างไร
 3. การจัดทำรายละเอียดของงาน เป็นการบรรยายรายละเอียดของการปฏิบัติงานแต่ละอย่างว่าควรกระทำอย่างไรบ้าง โดยทั่วๆ ไปมักจะครอบคลุมในเรื่อง ลักษณะของงานว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง ระยะเวลาปฏิบัติงาน ขอบเขตความรับผิดชอบของงานนั้นๆ และสายการบังคับบัญชา วิธีการควบคุมและประเมินผลงาน ผลตอบแทนที่จะได้รับจากงานนั้น ความ ก้าวหน้าของงานนั้น
 4. กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เมื่อเขียนรายละเอียดการทำงานแล้วก็ต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคล เพื่อมาปฏิบัติงานตามแผน
 5. กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติตามแผน เมื่อได้ศึกษางานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้วางแผนจะสามารถคะเนได้ว่างานชิ้นหนึ่งๆ ควรใช้พนักงานปฏิบัติงานกี่คนและแผนงานดังกล่าวจะใช้เวลาเท่าใดในแต่ละแผน และควรใช้เวลาทำได้ตลอดแผนงาน เพื่อให้การอ่านแผนงานง่ายยิ่งขึ้น ควรจัดทำเป็นตารางแสดงเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างตลอดแผนงาน

6. กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งได้แก่

6.1 อัตรากำลัง

6.2 ค่าใช้จ่าย

6.3 ความช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยีและทางวิชาการ

6.4 ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. ควบคุมและประเมินผลงาน ในแผนควรระบุวิธีการควบคุมงานไว้รวมทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าตามแผนงานนี้ใช้เกณฑ์อะไร

เป็นตัวประเมินผลของเขาหากเขาปฏิบัติงานแล้วมีปัญหาควรจะต้องขอคำแนะนำและปรึกษาที่ใคร

8. กำหนดความยืดหยุ่นของแผนงานถ้าแผนงานที่กำหนดขึ้นถูกนำไปใช้แล้วไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ก็นับว่าเป็นแผนงานที่ผู้วางแผนคาดการณ์ได้ โกล่เพียงความจริง ในบางครั้งอาจจะไม่เป็นไปตามแผน เช่น เกิดการผิดปกติทางด้านเศรษฐกิจ การสูญเสียกำลังคน การโยกย้ายงาน หรือสภาพดินฟ้าอากาศผิดปกติ เช่น น้ำท่วม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อแผนงาน ผู้บริหารที่ควบคุมแผนงานนั้นๆ ต้องพยายามแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้นโดยใช้ดุลยพินิจและความชำนาญส่วนตัว เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนสำเร็จลุล่วงไปได้ แม้ว่าอาจจะใช้งบประมาณมากขึ้นก็ตาม

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2535 : 91-92) ได้นำเสนอถึงกระบวนการวางแผนไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียม ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้าง และกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา

2. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบดังนี้

2.1 การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

2.2 การกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคต

2.3 การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย

2.4 การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ

2.5 ทดลองแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. การจัดทำแผนเป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบาย

4. การจัดทำรายละเอียดของแผนหลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว

5. การนำแผนไปปฏิบัติได้แก่การจัดทำแผนประจำปีซึ่งหมายถึงการบริหารและการจัดการ

6. การติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผน

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 78) ได้กล่าวว่ากระบวนการวางแผนนั้นมี 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การดำเนินการก่อนวางแผน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการ

ขั้นที่ 4 การกำหนดเป้าหมาย

ขั้นที่ 5 การกำหนดวิธีดำเนินการ

ขั้นที่ 6 การกำหนดค่าใช้จ่าย

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นที่ 8 การประเมินผล ปรับปรุงแผนและวางแผนใหม่

จากกระบวนการวางแผนดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การวางแผนนั้นมีอยู่ทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการก่อนวางแผน
2. กำหนดแผนงานและโครงการ
3. ขั้นจัดทำแผน
4. ขั้นปฏิบัติตามแผน
5. ขั้นประเมินผลและปรับปรุงแผน

2.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 91) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผน เป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องกะการไว้ล่วงหน้าให้ผู้อื่นทำ
2. การวางแผน ทำให้เกิดผล ในทางปฏิบัติสูงกว่า การไม่ได้วางแผน การวางแผนจะไปสู่ความสำเร็จทำให้ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีทำให้ผู้ปฏิบัติงานยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และทำให้การควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
3. การวางแผนเป็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน แต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย (2536 : 2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ 5 ประการ คือ

1. ทำให้งานสำเร็จราบรื่นด้วยดี
2. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้าถึงบทบาทการรับช่วงงาน และวิธีการที่จะต้องใช้การดำเนินงาน
3. ทำให้ทราบแน่นอนว่าเวลาใดจะต้องทำอะไร ที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ และจะใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างไร
4. ทำให้ทราบแน่นอนว่าจะต้องเตรียมอะไรไว้ล่วงหน้าบ้าง
5. ทำให้ทราบล่วงหน้าว่า จะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้างในระหว่างทำงานจะได้เตรียมการแก้ไขไว้ให้ถูกต้อง
6. ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นการฝึกนิสัยที่ดี ประทีป หงษ์โสภณ (ม.ป.ป. : 47-48) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้

ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน ทำงานเป็นทีม
2. การปฏิบัติตามแผนก่อให้เกิดการประหยัดทรัพยากรการบริหาร
3. การวางแผนที่ดีช่วยให้การดำเนินงานรวดเร็วมีประสิทธิภาพ
4. ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบและควบคุมงาน
5. แผนจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงาน
6. การวางแผนที่ดี จะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยใช้เทคนิคการมอบอำนาจ (Delegation of Authority)
7. การวางแผนที่ดีสามารถระดมคน ทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้อย่างได้ผล
8. ช่วยให้เกิดการประสานทั้งภายในและภายนอกองค์การ การวางแผนนั้นมีความสำคัญ และประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างยิ่งเพราะช่วยทำให้การบริหารงานเกิดผลในทางปฏิบัติสำเร็จราบรื่นด้วยดี ใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบและควบคุมงาน และกรวางแผนที่ดีช่วยให้การดำเนินงานขององค์การรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สรุป พฤติกรรมการวางแผน หมายถึงการกระทำหรือการปฏิบัติที่ได้ตัดสินใจคิดการณ์ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบว่า จะทำอะไร ทำที่ไหน ให้ใครทำ ทำเมื่อไร ทำอย่างไรโดยใช้กระบวนการของกิจกรรม ให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

3. พฤติกรรมการประสานงาน

3.1 ความหมายการประสานงาน

การประสานงานเป็นขบวนการเชื่อมความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรต่างตลอดทั้งการประสานงานระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อาจจะเป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวง กรม กอง ฝ่ายงานเดียวกันหรือต่างสังกัดโดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือ ระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง การประสานงานจะช่วยให้รู้ ซึ่งกันและกันว่าใคร กำลังทำกิจกรรมอะไรอยู่ และเพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จในเวลาเดียวกัน หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้งกัน

จากความสำคัญของการประสานงาน ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้หลายท่านด้วยกันที่สำคัญและน่าสนใจ ได้แก่

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 106) ได้เสนอว่า การประสานงานหมายถึงการที่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานร่วมมือกันปฏิบัติงานโดยสอดคล้องกันซึ่งไม่ซ้ำซ้อนขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย (2536 : 364) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ดังนี้คือ

1. การประสานงานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติจัดระเบียบงานให้ เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมคูลย์และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

2. การประสานงาน คือ การประสานประโยชน์ เพราะเป็นเรื่องของการร่วมกันทำงาน โดยอาศัยภาวะทางใจเป็นสำคัญเพราะคนไม่ใช่เครื่องจักร มีชีวิตจิตใจถ้าประสานกัน อย่างดี สอดคล้องกันได้ ความสำเร็จของงานต้องติดตามมา การทำงานก็จะราบรื่น มีการแบ่งงานกันทำไม่ชิงดีชิงเด่นกัน ทุกคนทำงานด้วยความพึงพอใจ มีความสุข มีความภูมิใจ เกิดศรัทธาและจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2528 : 186) ได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่าการประสานงาน หมายถึง การใช้ความพยายามในการประสานกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์การเข้าด้วยกันโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งมีลักษณะคล้ายกัน สมพงษ์ เกษมสิน (2528 : 155) ได้ให้ความหมายของการประสานงานหมายถึงการจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้ส่วนต่างๆ เข้ามาร่วมกันและให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจ

เดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเสื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบาย ของหน่วยงานนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ ส่วน คีริอร์ ชันธหัตถ์ (2531 : 150) มีความเห็นว่าการประสานงานเป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้ สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึง หน้าที่ความรับผิดชอบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ มาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การเป็นหลักและในลักษณะเดียวกันพวงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 75) ก็ได้กล่าวถึงการประสานงานว่าเป็นกระบวนการเชื่อมสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและ ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคลบุคคลกับหน่วยงานหรือหน่วยงานกับอีกหน่วยงานหนึ่งซึ่งไม่ จำเป็นว่าหน่วยงานนั้นจะต้องมีเป้าหมายอย่างเดียวกันหรือหวังผลอย่างเดียวกันแต่การประสานงาน จะช่วยให้อุปสรรคซึ่งกันและกันว่าใครทำกิจกรรมอะไรอยู่ เพื่อเร่งรัดการทำงานให้เสร็จพร้อม ๆ กัน ใน กรณีที่ต้องการผลงานสองอย่างนั้นให้เสร็จภายในเวลาเดียวกัน

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์มี ความสามัคคีเป็นพื้นฐานให้บุคคลหรือหน่วยงานได้ทำงานร่วมกัน และได้จัดระเบียบการทำงาน ให้ การทำงานไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน โดยให้อุปสรรคซึ่งกันและกันว่าใครทำอะไร เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

3.2 วิธีการประสานงาน

การประสานงานให้มีคุณภาพนั้นสิ่งที่จำเป็นคือ ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน และ ธรรมเนียมที่ได้ปฏิบัติสืบทอดกันมา การประสานงานที่ดี นั้นผู้ประสานงาน ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี ต้องรู้จักตัวเองว่าเราเป็นใครจะประสานเรื่องอะไร ประสานกับใครและต้องรู้จักผู้ที่จะประสาน เป็นอย่างดี จะทำให้การประสานงานไม่ล้มเหลว

สำหรับวิธีการประสานงานนั้น สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย (2536 :365) ได้เสนอ วิธีการประสานงานที่สำคัญ ได้แก่

1. การจัดแผนผังและการกำหนดหน้าที่การงาน
2. การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
3. การใช้คณะกรรมการ
4. การใช้วิธีการงบประมาณ
5. การติดต่ออย่างไม่เป็นพิธี
6. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
7. จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่

และประทีป หงษ์โสภ (ม.ป.ป. : 92-93) ได้เสนอแนะวิธีการในการประสานงานไว้
ดังนี้คือ

1. การประสานภายในองค์การ

- 1.1 จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication)
- 1.2 จัดให้มีคณะกรรมการระดับต่าง ๆ (Commit tee)
- 1.3 จัดให้มีหน่วยแนะแนวให้คำปรึกษา (Counsellor)
- 1.4 จัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่การทำงาน (Organizational Structure and Fuction)
- 1.5 มีแผนปฏิบัติงาน (Operational plan)
- 1.6 มีการบำรุงขวัญ ให้กำลังใจบุคลากร (Morale)
- 1.7 จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือ (Meeting)
- 1.8 มีการติดตามผลการทำงาน (Follow up)
- 1.9 ใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting)
- 1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training)
- 1.11 จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)

2. การประสานงานระหว่างองค์การ

- 2.1 กำหนดสิทธิและบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วย (Function)
- 2.2 ใช้คณะกรรมการกลางหรือคณะกรรมการผสม (Commit tee)
- 2.3 ใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting)
- 2.4 วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน (Planning)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 78-79) ได้เสนอวิธีการประสานงานภายในองค์การ
ให้มีประสิทธิภาพ วิธีการประสานงานประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหารได้จัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจ
ง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และมีรายชื่อผู้ปฏิบัติใน
ตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็น
ลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยทั่วถึง
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบทางการซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน

5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอ และใช้การได้ดี รวดเร็ว
6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานมีความรู้ความสามารถและมนุษยสัมพันธ์ดี
7. มีคณะกรรมการประกอบด้วย ตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ประชุมเป็นประจำ เปิดโอกาสให้พบปะและทำความเข้าใจอยู่เสมอ
8. มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่หรือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
9. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
10. มีทะเบียนและบันทึกรายการต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า
11. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงานเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน
12. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ ไว้ชัดเจนและมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว
13. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ

3.3 ประโยชน์ของการประสานงาน

การประสานงานมีความสำคัญ และประโยชน์ต่อการบริหารหลายประการด้วยกัน ซึ่งมี ประทีป หงษ์โสภะ (ม.ป.ป. : 99) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประสานงานไว้ดังนี้คือ

1. ช่วยทำให้งานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่น และรวดเร็ว
2. ทำให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานดีขึ้น
3. ประหยัดเงิน วัสดุ และเครื่องใช้ในการดำเนินงาน
4. ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน และได้ผลผลิตดีขึ้น
5. ทำงานเป็นทีม
6. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดี และสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
7. ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
8. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
9. ช่วยป้องกันการงานซ้ำซ้อนกัน
10. ลดอันตรายจากการทำงาน
11. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ส่วนจุมพล สวัสดิยากร (2520 : 95) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ การประสานงานไว้สั้นๆ ดังนี้

1. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย
2. เพื่อประหยัดเงินและเวลา
3. ลดการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่

สำหรับสมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย ได้เสนอประโยชน์ของการประสานงาน ไว้ ดังนี้คือ

1. การทำงานบรรลุเป้าหมายโดยราบรื่น และรวดเร็ว
2. ทุกคนทุกฝ่ายมีความเข้าใจและซาบซึ้งในงานสร้างสรรค์ธรรมในหมู่คณะ
3. ประหยัดเวลาในการทำงาน เพื่อผลสำเร็จของงานมากขึ้น
4. ประหยัดเงิน วัสดุ และสิ่งของในการดำเนินงาน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ลดความขัดแย้งในการทำงาน
7. เสริมสร้างขวัญในการทำงานของพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่

การประสานงานก็มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของผู้บริหารงานทุกระดับ และทุกหน่วยงาน เพราะทำให้การทำงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายอย่าง ราบรื่นและรวดเร็ว ประหยัดเวลาในการทำงานและลดความขัดแย้งในการทำงาน และช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป พฤติกรรมการประสานงาน หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของบุคคลได้สร้างความสัมพันธ์มีความสามัคคีเป็นพื้นฐานให้บุคคลหรือหน่วยงานได้ทำงานร่วมกัน และได้จัดระเบียบการทำงาน ให้การทำงานไม่เกิดความขัดแย้งกัน โดยให้รู้ซึ่งกันและกันว่าใครทำอะไร เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ความพึงพอใจ

1. ความหมายความพึงพอใจ

ในการบริหารงานของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ และผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ ต่อ

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแสดงว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายความพึงพอใจไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533 : 48) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกของบุคคลภายในกลุ่มและฐานะความเป็นอยู่ของเขาเหล่านั้น เป็นเรื่องของการพิจารณาว่าเขาจะได้รับความพอใจชนิดไหน อย่างไร

กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 321-322) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึงความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการ

คอร์มิก (Cormick, 1947 : 295) และแอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite, 1965 : 8) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงานที่สอดคล้องกันไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึงสภาพความต้องการต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ที่งานแล้วได้รับการตอบสนอง จนทำให้มีความสุข ความสบายจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานและการมีเจตคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ

มอร์ส (Morss, 1955 : 27 อ้างถึงใน จีรภรณ์ กาญจนไพบูลย์กุล, 2527 : 10) อธิบายว่า ความพึงพอใจ หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่าง ที่ลดความตึงเครียดของพนักงานให้น้อยลงถ้าความตึงเครียดมากจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานความตึงเครียดเป็นผลรวมจากความต้องการของมนุษย์เมื่อใดความต้องการ ได้รับการตอบสนองความเครียดจะลดลง ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ดรีเวอร์ (Drever, 1972 : 2528) และโวลแมน (Wolman, 1973 : 385) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในแนวเดียวกันว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเป็นความสำเร็จขั้นสุดท้าย ที่เกิดขึ้นโดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากที่กล่าวมาจึงพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นให้ชอบในสิ่งหนึ่งสิ่งใด และจะแสดงออกทางกาย วาจา และจิตใจจะทำให้มีความสุขทางกายภาพมีเจตคติที่ดี

2. ความสำคัญของความพึงพอใจ

วาทบา (Wahba, 1978:270-271) ได้แสดงทัศนะว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะงานที่หน้าพึงพอใจนั้น เป็นสิ่งที่ปรารถนาของมนุษย์และมีความหมายต่อชีวิต ทำให้ชีวิตมีค่าบรรลุเป้าหมายที่ต้องการแต่ความไม่พึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานนั้น จะนำไปสู่การเกิดปัญหาทางค่านิยม จิตใจและเชื่อมโยงไปก่อให้เกิดอาการป่วยไข้ทางด้านร่างกาย เช่น โรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ เป็นต้น

เซย์เลส และสเตราส์ (Sayls and Strauss. 1960: 22 - 27) ได้ให้ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับความต้องการและทางจิตใจของแต่ละบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self - Actualization) คือ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึก สมปรารถนาที่จะได้แสดงบทบาท ได้เต็มขีดความสามารถขอเขาที่มีอยู่ในชีวิต
 2. บุคคลซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะไม่ประสบกับสภาพภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Maturity) คือคนทั่วไปจะใช้เวลาแต่ละวันอยู่กับงานเป็นส่วนใหญ่ หากงานนั้นเป็นที่หนักบื้อ ไม่ท้าทาย และไม่ให้อิสระ เขาก็จะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิด รำคาญใจ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อตัวเขา เพื่อนร่วมงานและจะก่อให้เกิดปัญหาแก่สังคมในที่สุด
 3. บุคคล ซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดความคับข้องใจเพราะการทำงานนั้นเป็นสิ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์
 4. การขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือการมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานจะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำลงตามไปด้วย
- กิติมา ปรีดีติลล (2529: 33) อธิบายว่า หากคนงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วจะมีพฤติกรรมที่เอาใจใส่ต่องาน ชยันตติดตามผลงาน มีความสามัคคีไม่หยุดงานโดยไม่จำเป็นยอมเสียสละเวลาดังนั้นหากคนงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วหน่วยงานนั้นจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน

จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการศึกษาสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดความสุขทางกาย ทางจิตใจ มีผลต่อการบริหารงาน การปฏิบัติงานหากผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการบริหารงาน

ความพึงพอใจ (Satisfaction) มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารการกระทำหรือปฏิบัติให้บุคลากรมีความเต็มใจ และมีส่วนร่วมในการทำงานจึงต้องอาศัยทฤษฎีดังนี้

3.1 ทฤษฎี x (x - Theory)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 89) และไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2529:30) ได้กล่าวถึงทฤษฎี x ของแมกเกรเกอร์ (McGregor) เหมือนกันว่า สมมติฐานของทฤษฎี x เป็นดังนี้

1. คนทั่วไปไม่ชอบการทำงานและพยายามที่จะบิดพลิ้ว หลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
2. เพราะคนเป็นเช่นนี้ จึงต้องใช้วิธีการควบคุม สั่งการ ชมเชย หรือลงโทษเพื่อให้ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. คนทั่วไปชอบที่จะทำงานตามคำสั่ง มีความปรารถนา จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย มีความต้องการในความมั่นคง (Security) เหนือสิ่งอื่นใด

จะเห็นได้ว่า สมมติฐานตามทฤษฎี x นั้นเป็นแนวคิดทางการบริหารในยุคเก่าหรือที่เรียกว่ายุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ผู้นำตามทฤษฎีนี้ใช้อำนาจชมเชย วางแผนงานเอง ขอบสั่งการ เพราะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเกี่ยวข้อง ขาดความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จต้องสั่งการ ออกกฎระเบียบต่างๆ ผู้นำมักจะให้บริการในส่วนที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีความมั่นคง

3.2 ทฤษฎี y (y - Theory)

ประสาน สาระทัน (น.ป.ป. : 17-18) ได้กล่าวว่า ทฤษฎี y นี้ได้ตั้งคู่กับทฤษฎี x ตามแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งได้พัฒนามาจากทฤษฎีพื้นฐานว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์จากแนวความคิดของศาสตราจารย์มาสโลว์ (MasLow's) ว่ามนุษย์นั้นมีความต้องการ 5 ชั้น คือในค่านับปัจจัยสี่ ความปลอดภัย ความยอมรับนับถือในสังคม ความทะยานอยากมีชื่อเสียงในสังคม และความสำเร็จมุ่งหวังในชีวิตตนเอง ทฤษฎีนี้ได้เห็นว่ามนุษย์เรานั้นเมื่อได้รับตอบสนองในสิ่งที่ต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วก็จะไม่ต้องการสิ่งนั้นอีกแต่จะมีความต้องการอย่างอื่นแทนที่ ทฤษฎี y นี้ได้มองมนุษย์หรือคนงานในสาระสำคัญที่พอสรุปได้ดังนี้

1. การใช้กำลังกายและกำลังสมองในการทำงานเป็นสิ่งธรรมดา
2. การควบคุมจากภายนอก และขู่จะลงโทษ ไม่ใช่วิธีที่จะก่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. การนำงานเข้าผูกพันกับวัตถุประสงค์ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และบังเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. ภายใต้อาณัติที่เหมาะสมคนเราจะเกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่ม

5. ความสามารถในการจินตนาการความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาการทำงานขององค์การนั้นมืออย่างกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป

6. มีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

7. จะตัดสินใจภายใต้ความคิดของตน

จากสมมติฐานในทฤษฎี y นี้พิจารณาในแง่ของการบริหาร จะเห็นได้ว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดผล ในทางการบริหารด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปด้วยความราบรื่น การสนใจและน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมปฏิบัติงานกันเป็นวิธีการสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ และเกิดความพึงพอใจต่อบุคลากรในหน่วยงาน

3.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก (Herzberg)

เฮอรัชเบอร์ก มุสเนอร์ และ ซิตเคอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman . 1959 : 113 - 115) ได้ศึกษาวิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกาโดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบ ว่าอะไรทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปว่ามีปัจจัย 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคลเรียกว่าปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ได้เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานเป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นมี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานนั้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

1. เงินเดือน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ฐานะของอาชีพ
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. นโยบายและการบริหาร
9. สภาพการทำงาน
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
11. ความมั่นคงในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยคำจูนจะมีผลกระทบในความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยกระตุ้น จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยคำจูนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ ส่วนปัจจัยกระตุ้นจะก่อให้เกิดความพอใจในงานที่ทำสมมุติฐานที่สำคัญของเฮอริเบอร์ก ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารงานของผู้บริหารจะกระทำหรือปฏิบัติให้บุคลากรมีความพึงพอใจได้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องนำหลักการและทฤษฎีต่างๆ มาประกอบในการบริหารงาน

4. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ อำนาจหน้าที่ (Authority) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 10)) ได้กล่าวว่า อำนาจหน้าที่หรืออำนาจตามหน้าที่ มักจะเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจของสถาบัน (Institutionalized Power) เมื่อบุคคลได้รับมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นก็ต้องมีความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับมอบ เพื่อให้ปฏิบัติสิ่งที่รับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยดี

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแผนอัตรากำลังรอบที่ 4 (ปีงบประมาณ 2539- 2542) ได้กำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวง และแผนจังหวัดตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม

ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงภายในอำเภอและ เป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในอำเภอ

2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงาน ด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริม และควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวง ภายในอำเภอ ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการ การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของอำเภอ

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และ มติคณะ รัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ นายอำเภอหรือศึกษาธิการอำเภอ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็น อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใด ในอำเภอโดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ ได้รับมอบหมาย

โดยแบ่งงานภายในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็น 8 งาน คือ

1. งานบริหารทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการทั่วไปและ งานธุรการของกรมต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งงานการเงินการบัญชี การพัสดุ และ งานการ เจ้าหน้าที่ โดยปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน การจัดประชุมต่างๆ การจัด งานพิธีในวันสำคัญ การรับส่ง ร่าง โต้ตอบ เก็บรักษาค้นหา และทำลายหนังสือราชการ การรับ สมัครสอบ การขอรับประกาศนียบัตร และใบแทนประกาศนียบัตรวิชาชีพชุดครู การขอรับเงินทุน การศึกษา การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม การบรรจุ ย้าย แต่ง ตั้ง โอน หรือรักษาราชการของข้าราชการ การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ และ ลูกจ้าง ประจำการขออนุญาตลาไปศึกษาต่อเดินทางไปราชการหรือออกนอกเขตจังหวัด การขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา การขอมีบัตรประจำตัวข้าราชการ การดำเนินการ ทางวินัยข้าราชการงานที่เกี่ยวข้องกับครูสภาทุกประเภทรวมทั้งการขออนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และนอกงบประมาณการอนุมัติและจ่ายเงินให้หน่วยงานทางการศึกษา การรับจ่าย และนำส่งเงินค่า บำรุงครูสภา การขอรับเงินหรือจ่ายเงินเกี่ยวกับครูโรงเรียนเอกชนทุกประเภท การจัดทำรายงานการเงินคงเหลือประจำวันการตรวจสอบบัญชีการเงิน การควบคุม และจำหน่ายพัสดุครุภัณฑ์ การขอจัด สรรงงบประมาณเพิ่มเติม การแนะนำชี้แจงการเงินและบัญชี และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. งานแผนงานและพัฒนาชนบท มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูลและสารสนเทศ งานแผนงานโครงการ งานติดตามประเมินผล งานพัฒนาชนบทและงานกิจการพิเศษ โดยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสำรวจ รวบรวม และจัดเก็บข้อมูล สถิติ และการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำดัชนีทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม การศึกษาวิเคราะห์สภาพและการวางแผนพัฒนาและปฏิบัติทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมประจำปีของอำเภอ ตำบล งานเสนอของบประมาณประจำปี การติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย เร่งด่วนหรือโครงการพิเศษของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ การวิเคราะห์ความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน งาน และโครงการ งานสำรวจ รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบปัญหา และความต้องการในการพัฒนาชนบท การให้บริการข้อมูลและข่าวสารแก่ประชาชนในชนบท การติดตามประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาชนบท ในระดับตำบลและหมู่บ้าน การจัดกิจกรรมให้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ต่างๆ แก่ประชาชนในชนบท การจัดกิจกรรมส่งเสริม เผยแพร่และอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมในอำเภอกิจการการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาชน (สศพ.ศธ.) งานป้องกันและแก้ปัญหายาเสพติดในสถานศึกษา (ปปส.ศธ.) งานป้องกัน และแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา (นปค.ศธ.) การป้องกันชายแดน (ปชด.) งานศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)งานอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง(อพป. ศธ.) งานตามโครงการพระราชดำริ งานขยายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับทั่วประเทศ งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพแก่ท้องถิ่น ตลอดจนชาวเขาและชนกลุ่มน้อยงานพัฒนาพื้นที่เฉพาะ ฯลฯ การพัฒนาชายฝั่งด้านตะวันออก งานคัดเลือกโรงเรียน และนักเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา และการวัฒนธรรม โดยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษาผู้ยากไร้ก่อนวัยเรียน การส่งเสริมการจัดการศึกษาพิเศษ หรือการศึกษาสงเคราะห์ ประสานการจัดการศึกษาระหว่างการศึกษา ในระบบโรงเรียนกับการศึกษานอกระบบโรงเรียน และระหว่างสถานศึกษาของรัฐและเอกชน การประสานการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาใหม่ (รัฐบาล) การจัดหาที่พักและหาทุนการศึกษาแก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาการผลิตกำลังคน ในสาขาที่ขาดแคลน และจำเป็นต่อการพัฒนา การฝึกอบรมอาสาสมัครและหลักสูตรเคลื่อนที่ การส่งเสริมแหล่งพัฒนาความรู้และข่าวสารข้อมูล การขอจัดตั้งโอน เลิกกิจการและงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน ทุกประเภท การเสริมสร้างการจัดการศึกษา ให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน การประเมินนิเทศแนะแนวการศึกษาและอาชีพ การออกประกาศนียบัตร การตรวจสอบคุณวุฒิ ออกใบรับรองคุณวุฒิการสนับสนุน

ส่งเสริม การแข่งขันกีฬาทุกประเภท การดำเนินการเกี่ยวกับ งานลูกเสือเนตรนารี และยุวกาชาด
ทุกชนิด งานจัดตั้งและดำเนินงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา การจัดงานวันเด็กแห่งชาติ การขอ
จัดตั้ง รวม ย้าย ยุบเลิก และยกวัดในกรณีต่างๆ การดูแลและจัดประโยชน์แห่งวัดทุกกรณี การจัด
กิจกรรมส่งเสริมและเผยแพร่หลักธรรมและศีลธรรม ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนทาง
ด้านการศาสนาทุกชนิด งานอนุรักษ์ และพัฒนาโบราณสถาน โบราณวัตถุและศิลปวัตถุ การวิเคราะห์
สภาพและกำหนดแนวทาง การพัฒนาศาสนาและวัฒนธรรมให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด การ
ประเมินมาตรฐานคุณภาพ การนิเทศและแนะนำทางการศาสนาและการวัฒนธรรม การพัฒนา
หลักสูตร การควบคุมเผยแพร่หลักธรรม คุณธรรมและจริยธรรมและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
(โครงสร้างแบบที่ 3 อำเภอทั่วไป) งานบริหารทั่วไป

1. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน รับผิดชอบ
เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปงานการเงินบัญชีและพัสดุงานประสานการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงาน
และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ 5 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบเกี่ยวกับ
การปฏิบัติงานปรับปรุงพัฒนาสำนักงาน งานการเจ้าหน้าที่ งานประชาสัมพันธ์ งานการประสานการ
จัดกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ตำแหน่งเจ้าพนักงานงานธุรการ 2-4 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบ
เกี่ยวกับงานธุรการทั่วไปของสำนักงาน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ๓ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ
เกี่ยวกับงานการเงินบัญชีและพัสดุ การเบิกจ่ายเงินและพัสดุ การขออนุมัติเบิกจ่ายเงินงบประมาณ
เงินนอกงบประมาณ นำฝากและถอนเงินนอกงบประมาณ รับและนำส่งเงินรายได้แผ่นดิน การจัด
ทำบัญชีหน่วยงานย่อยและปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-4 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ปฏิบัติรับ
ผิดชอบเกี่ยวกับการเก็บ และนำเงินส่งครูสภา การจัดทำบัญชีเงินครูสภา จัดทำรายงานเงิน
คงเหลือประจำวัน/เดือน งบเดือน งานการเงินโรงเรียนเอกชน และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับ
มอบหมาย

งานแผนงานและพัฒนาชนบท

1. ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา 6 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้างานรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ดูแลและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนของกระทรวงศึกษาธิการทุกประเภทการเก็บรวบรวม วิเคราะห์เผยแพร่ข้อมูล สารสนเทศ การตรวจติดตามประเมินผล การจัดกิจกรรมและประสานการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชนบท หมดกระทรวงศึกษาธิการ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

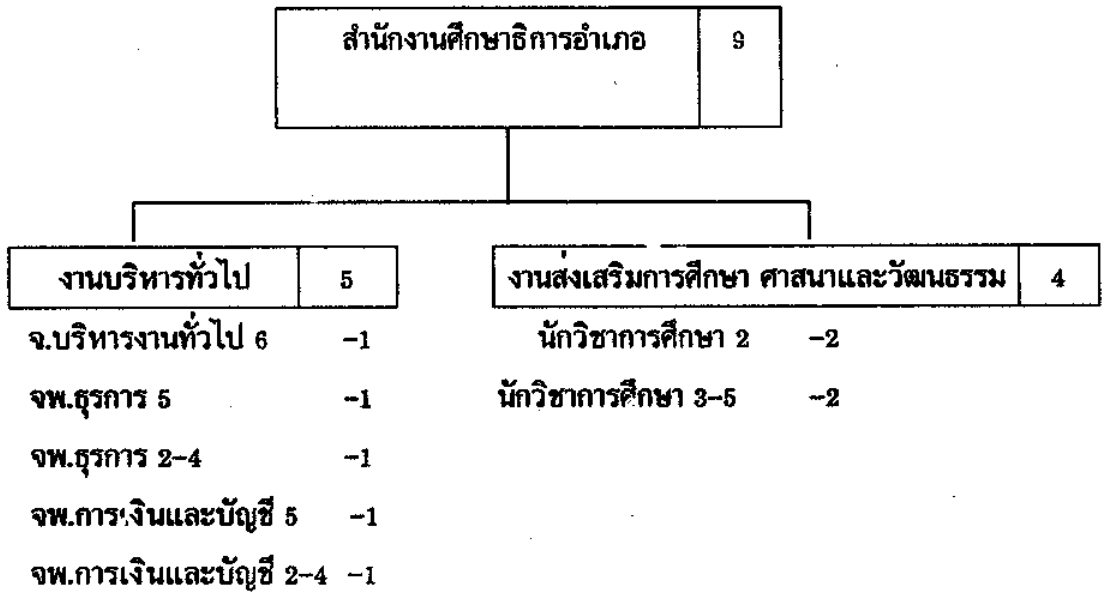
2. ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา 3-5 (2 ตำแหน่ง) ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ การตรวจติดตามประเมินผลงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม ประสานการจัดกิจกรรมการพัฒนาชนบทของกระทรวงศึกษาธิการ และการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาชนบทในตำบล หมู่บ้าน และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

1. ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา 6 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้างาน รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุม ดูแล และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกกระบวนโรงเรียน ส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน การจัดกิจกรรมส่งเสริมศาสนาวัฒนธรรมประเพณีการจัดการกิจกรรมพลศึกษา ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และกิจการพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการและปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา 3-5 ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ปฏิบัติ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานส่งเสริมการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน การควบคุมดูแลมาตรฐานการศึกษาและการจัดการศึกษา งานส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางการศึกษา การกีฬา ลูกเสือ ยุวกาชาด การส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการแบ่งงานภายในของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ



| | | | | | | | |
|-------|---|---|-----|---|-----|-----|-----|
| ระดับ | 6 | 5 | 3-5 | 4 | 2-4 | 1-3 | รวม |
| จำนวน | 3 | 2 | 2 | - | 2 | - | 9 |

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (น.ป.ป. : 42)

เกณฑ์สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำนักงานศึกษาธิการ
อำเภอซึ่งมีรายละเอียดไว้ดังนี้

ก. แนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน

1. หัวหน้าหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำในการคิดริเริ่มและพัฒนางานให้ทันการเปลี่ยนแปลงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถประสานการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลสำเร็จ
2. บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความมีน้ำใจความจงรักภักดี ต่อองค์กรมีศักยภาพสามารถปฏิบัติงานเต็มความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. จัดสำนักงานให้สะอาดเรียบร้อยสวยงามร่มรื่นมีบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและการบริการ มีห้องปฏิบัติงาน ห้องประชุม อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่สมบูรณ์เพียงพอ
4. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก หรืองบประมาณในการสนับสนุนการปฏิบัติงานโดยการระดมสรรพกำลังและแสวงหาแหล่งทรัพยากรจากภาครัฐและเอกชน เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาระบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัว กระทั่งลดขั้นตอนการทำงานมีแนวทางหรือคู่มือการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์พร้อมต่อการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
6. สำนักงานเป็นแหล่งบริการทางวิชาการ และศูนย์ข้อมูล ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดบริการเพื่ออำนวยความสะดวก และใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
7. บุคลากรได้รับปัจจัยเกื้อกูลสวัสดิการ ทั้งด้านการจัดสวัสดิการหรือที่อยู่อาศัยส่งเสริมขวัญ และกำลังใจในการทำงานแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ชยันหมั่นเพียร และมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเป็นแบบอย่างที่ดีงาม
8. มีระบบการติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเป็นระยะและต่อเนื่อง โดยมุ่งถึงคุณภาพของผลงาน คุณภาพของผลผลิตความคุ้มค่า และแนวทางการพัฒนาในอนาคต
9. มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่การปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีของหน่วยงาน
10. ผลงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ยกย่องและศรัทธาของผู้เกี่ยวข้องและบุคคลทั่วไป

ข. เครื่องมือในการประเมิน

เป็นเครื่องมือที่จัดสร้างขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้ร่างเกณฑ์ประเมินจากแนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อ ความเป็นเลิศในการบริหารงานและการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ลักษณะของเครื่องมือแบ่งเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินศักยภาพขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน แบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นส่วนของการตรวจวัด (Measurement) โดยใช้วิธี ประเมินระดับศักยภาพขององค์กรที่ได้จากการสัมภาษณ์ สอบถาม สังเกต และการตรวจสอบข้อมูล ต่างๆ ขององค์กรในด้านต่างๆ 10 ประการ ซึ่งกำหนดค่าคะแนนระดับการประเมิน 5 ระดับ คือ

- 5 คะแนน หมายถึง มีศักยภาพมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีศักยภาพมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีศักยภาพปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีศักยภาพพอใช้
- 1 คะแนน หมายถึง มีศักยภาพน้อย

สำหรับส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ผู้ประเมิน จะให้ข้อสังเกตต่าง ๆ หรือข้อเสนอแนะ (Recommendation) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานของสำนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 เป็นการประเมินการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดหรือสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ แบ่งการประเมินเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก เป็นส่วนของการ ตรวจวัด (Measurement) โดยใช้วิธีประเมินค่าคะแนนจากการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติ งานในเรื่องต่างๆ ซึ่งกำหนดค่าคะแนนตามผลการปฏิบัติ คือ

- 5 คะแนน หมายถึง มีผลการปฏิบัติงาน 5 ข้อ
- 4 คะแนน หมายถึง มีผลการปฏิบัติงาน 4 ข้อ
- 3 คะแนน หมายถึง มีผลการปฏิบัติงาน 3 ข้อ
- 2 คะแนน หมายถึง มีผลการปฏิบัติงาน 2 ข้อ
- 1 คะแนน หมายถึง มีผลการปฏิบัติงาน 1 ข้อ

สำหรับส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่ผู้ประเมินจะให้ข้อสังเกตต่างๆ หรือข้อเสนอแนะ (Recommendation) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานของสำนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ค. วิธีการประเมิน

การประเมินการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

1. สำนักงานที่เข้ารับการประเมินได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หรือสำนักงานศึกษาธิการกิ่งอำเภอทุกแห่ง โดยแบ่งเป็น 2 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2. การประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ แบ่งเป็น 3 ระดับ

2.1 ระดับจังหวัด ให้จังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินคณะหนึ่ง หรือสองคณะตามความเหมาะสม มีจำนวนกรรมการคณะหนึ่งไม่น้อยกว่า 3 คน และไม่เกิน 5 คน ดำเนินการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่อยู่ในเขตจังหวัดทุกอำเภอ

2.2 ระดับเขตการศึกษา ให้เขตการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินคณะหนึ่ง หรือสองคณะตามความเหมาะสม มีจำนวนกรรมการคณะหนึ่งไม่น้อยกว่า 3 คน และไม่เกิน 5 คน ดำเนินการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่ผลการประเมินของจังหวัดอยู่ในอันดับ 1 ของแต่ละขนาด

2.3 ระดับกระทรวง ให้กระทรวงแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินคณะหนึ่ง หรือสองคณะตามความเหมาะสม มีจำนวนคณะกรรมการคณะหนึ่งไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกิน 7 คนดำเนินการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอขนาดใหญ่และขนาดเล็กที่ผลการประเมินของเขตการศึกษาอยู่ในอันดับ 1 ของแต่ละขนาด

ง. การประมวลคะแนนเพื่อจัดอันดับผลการประเมิน

คณะกรรมการ ที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ทำหน้าที่ประเมิน การบริหารงานทุกระดับประมวลคะแนนผลการประเมิน โดยรวมคะแนนผลการประเมิน ในส่วนที่เป็นผลคะแนนจากการตรวจวัด (Measurement) ในด้านศักยภาพขององค์กรเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารงาน และด้านผลการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานที่ได้รับการประเมิน พร้อมกับจัดลำดับคะแนนผลการประเมินตามแบบที่กำหนด

จ. การวิเคราะห์ผลการประเมิน

เพื่อให้การประเมินการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นผลสืบเนื่องต่อในการพัฒนาศักยภาพเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางการบริหาร และการพัฒนางานตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพจึงกำหนดให้มีการวิเคราะห์ผลการประเมิน โดยนำข้อมูลที่คณะกรรมการประเมินมาศึกษาวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลการประเมิน ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ให้จังหวัดทำการวิเคราะห์ผลการประเมินการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตจังหวัด ตามแนวทางการวิเคราะห์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนด
2. การวิเคราะห์ผลการประเมินของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ให้เขตการศึกษาทำการวิเคราะห์ผลการประเมินการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภายใน เขตการศึกษาตามแนวทางการวิเคราะห์ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนด
3. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะทำการวิเคราะห์ผลการประเมินการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาในภาพรวมของประเทศ

ฉ. กำหนดระยะเวลาการประเมินการบริหารงาน

1. ระดับจังหวัดคณะกรรมการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ดำเนินการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกอำเภอภายในเขตจังหวัด ระหว่างวันที่ 15 พฤศจิกายน - 30 ธันวาคม ของทุกปี
2. ระดับเขตการศึกษา คณะกรรมการประเมินสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทุกจังหวัดภายในเขตการศึกษาและคณะกรรมการประเมินสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่ผลการประเมินของคณะกรรมการระดับจังหวัดได้อันดับที่ 1 ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กดำเนินการประเมินระหว่างวันที่ 1-30 มกราคม ของทุกปี

ช. การประกาศเกียรติคุณและมอบรางวัล

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะประกาศเกียรติคุณ และมอบรางวัลแก่ข้าราชการ และสำนักงานที่ผลการประเมินดีเด่นระดับประเทศ ดังนี้

1. มอบเข็มเสมาทองคำ แก่ศึกษาธิการอำเภอและศึกษาธิการจังหวัด ที่ผลการประเมินระดับประเทศได้อันดับที่ 1

2. มอบประกาศเกียรติคุณบัตร ให้แก่ข้าราชการทุกคนที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ที่ผลการประเมินระดับประเทศได้อันดับที่ 1, 2 และ 3
3. มอบโล่รางวัลแก่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และศึกษาธิการจังหวัดที่ผลการ ประเมินระดับเขตการศึกษาได้อันดับที่ 1
4. การประกาศเกียรติคุณและมอบรางวัล จะทำพิธีมอบ ณ หอประชุมคุรุสภา กระทรวง ศึกษาธิการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

วิมล ทัดอจํานงค์ (2539 : 3) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารใน โรงเรียนประถมศึกษาศีเตนม เขตการศึกษา 3 พบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ศีเตนม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากตามลำดับดังนี้คือ ด้าน มนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการวางแผน พบว่าผู้บริหารมีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมไม่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารที่มีอายุต่างกันมีความแตกต่างกันในด้านมนุษยสัมพันธ์ และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในการบริหารต่างกันมีความแตกต่างกัน ด้านการวางแผน

ภิญโญ รัตนมณี (2537 : 4) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 พบว่าพฤติกรรมการบริหารของศึกษาธิการอำเภอโดยส่วนรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าการ เป็นผู้นำ การวางแผน การมีมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานอยู่ในระดับดี ส่วนการประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอโดย ส่วนรวมอยู่ใน ระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายศูนย์ ปรากฏว่าศูนย์ข้อมูล สถิติและวางแผน และ ศูนย์การประสาน งานอยู่ในระดับดี ส่วนศูนย์ติดตามประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

สว่าง เรื่องจิรัฐโร (2530 : 93) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการปฏิบัติงานในกระบวนการ บริหารบุคลากรขอผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า ระดับการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดตรัง เฉลี่ยทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านการจูงใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่การวางแผนบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการประเมินบุคลากร

ผัน ทอมเกตุ (2534 : 64) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชพบว่าระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านลักษณะทางกายอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อมีหน้าตาดีเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ด้านภูมิหลังทางสังคมอยู่ในระดับมาก ด้านสติปัญญาอยู่ในระดับมาก ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับมาก ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่ในระดับมาก ด้านลักษณะทางสังคมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อชอบแสดงตัวให้เป็นที่ ยอมรับในสังคมอยู่ในระดับปานกลาง

วันเต็ม มณีโกศา (2525 : 67) ได้วิจัยเรื่องลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย ปีการศึกษา 2525 พบว่าลักษณะพฤติกรรมของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง และพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันสัมพันธ์ปานกลาง

วิภา เลค (2525 : จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่องความเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง ผู้นำในฐานะเป็นนักเปลี่ยนแปลง ผู้นำในฐานะผู้สร้างพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครู เห็นว่าครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

ประภคณ พรหมรักษ์ (2523 : 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามใช้ครูฝ่ายปฏิบัติการ จำนวน 510 คน พบว่า ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตยเป็นที่พึงปรารถนาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุมกมากกว่าอายุน้อยและมีประสบการณ์ในการทำงานมาก มากกว่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย เป็นที่พึงปรารถนาของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยมเป็นที่พึง

ปรารณาของครูเพศชายกับเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย อุตตาธิปไตย และเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารณาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีวุฒิสูงกับต่ำไม่แตกต่างกัน และลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารณาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุน้อยกับอายุมากและที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกับน้อยไม่แตกต่าง

สมพงษ์ วันดี (2528 : 8) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่จะส่งผลความพึงพอใจสูงสุดในการทำงานของครู พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้

1. เป็นผู้ตรงต่อเวลา อุทิศเวลาให้ราชการเสมอ
2. รักความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีความรับผิดชอบสูง
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในตนเอง
5. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน เจริญก้าวหน้า และใฝ่หาความรู้ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การอ่านและได้รับการนิเทศอย่างสม่ำเสมอ

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันที่จะปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

7. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักพรหมบริหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

8. มีความจริงใจและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยขวัญและกำลังใจที่ดี

10. มีความเด็ดเดี่ยว เข้มแข็ง หนักแน่นมีเหตุผล

วเรชชรู สุขแสง (2529 : 109) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ด้านการรับรู้ของผู้บริหารและครู-อาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. ผู้บริหารขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามกฎ และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
2. ผู้บริหารส่งเสริมการไ้ระเบียบปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่วางไว้
3. ผู้บริหารเน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
4. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีผู้ร่วมงาน
5. ผู้บริหารทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
6. บริหารอธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่านให้ผู้ร่วมงานทราบ
7. ผู้บริหารคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน
8. ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยมีการปรึกษาหารือ

9. ผู้บริหารมอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงาน

10. ผู้บริหารยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน

ประชา ฉายเพชร (2531 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับสูงหมด 7 ด้านคือ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านความสามารถในการสื่อความหมาย ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคม

เกษม อภิชาติวิวรรณ์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด กับบรรยากาศองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ศลใจ วิบูลกิจ (2534 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการประสานงานของศึกษาธิการอำเภอกับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 3 พบว่า

1. ความพึงพอใจภายในความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจทั่วไปของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 3 ต่างมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการประสานงานของศึกษาธิการอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2. เทคนิคการประสานงานของศึกษาธิการอำเภอและความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 3 เมื่อพิจารณาตามขนาดของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่

แวญเซ็ง มะรอซี (2531 : 85-86) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 2 จำนวน 503 คนในปี พ.ศ.2531 ตามทฤษฎีของเฮอว์เบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 2 โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

สมพงษ์ สุวรรณชาติ (2537 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์อำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 3 จำนวน 172 คน พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ อยู่ในระดับสูง โดยมีมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ อยู่ในระดับสูงทั้ง 3 องค์ประกอบคือ ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป
3. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์ของศึกษาธิการอำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ของศึกษาธิการอำเภอกับความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความสัมพันธ์พหุคูณกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิจัยในประเทศพอสรุปได้ดังนี้ พฤติกรรมที่สำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลกรมีดังนี้คือ พฤติกรรมการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภออยู่ใน ระดับสูง มีพฤติกรรมผู้นำ การวางแผน การมีมนุษยสัมพันธ์ และการประสานงานสำหรับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมีความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไป อยู่ในระดับสูง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

วิกกินส์ (Wiggins, 1963 : 68) ได้วิจัยเรื่องลักษณะผู้นำและบรรยากาศในองค์การ ได้สรุปผลลักษณะผู้นำของครูใหญ่ดังนี้

1. มีพฤติกรรมแสดงออกในการร่วมประสานงานสูง
2. มีพฤติกรรมแสดงออกในการควบคุมต่ำ
3. มีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 7-16) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำ โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรมีบุคลิกภาพ และพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

1.1 มีไหวพริบ-ปัญญา มีความคิดอ่านเฉียบแหลมกว่า

1.2 มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่าน ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง

1.3 เป็นที่พึงพอใจในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอ หรือรู้แหล่งที่จะไปสอบถามปรึกษาหารือ

1.4 ชอบกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว กระตือรือร้นที่จะรวมกิจกรรมกับกลุ่มเข้ากับคนได้ทุกชั้น โดยไม่เคยเขิน มีมารยาทสังคมดี

1.5 มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีฐานะพอเลี้ยงตัวเองได้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่มไม่มีหนี้สินหรือหยิบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะตำแหน่งในสังคมน้อย

2. บุคลิกลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่าผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่นดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการเข้าสังคมได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขินรู้จักวิทยาในการพูดคุยกับทุกคนปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และเป็นผู้มีมารยาทสังคม

2.2 มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มใหม่ให้เกิดประโยชน์จากหน่วยงาน มีจินตนาการที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

2.3 มีความอดทน ทนทานต่อความยากลำบาก ทนงานหนักได้ อดทนต่อปัญหาอุปสรรค โดยไม่เสียกำลังใจ

2.4 รู้วิธีทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้จักวางทำให้งานเสร็จได้เร็วและมีคุณภาพ

2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจขอบเขต ของความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เรื่องเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ และเมื่อจำเป็นต้องขี้แจงเหตุผล ก็สามารถทำได้โดยมีหลัก ฐานอ้างอิง

2.6 มีความตื่นตัว และมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่กระตือรือร้นคล่องแคล่วว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้อง และแม่นยำ

2.7 ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน ให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

2.8 เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของงานทั่วไป มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงานและมีชื่อเสียงในทางบวก

2.9 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของที่เก่าให้เป็นของใหม่ที่ น่าสนใจ

2.10 มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำเป็นผู้ที่มีความสามารถในการพูด และการเขียนที่มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้นเข้าใจง่าย สละสลวย นุ่มนวล

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มการเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคมความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางการกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 6 ประการคือ

4.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ และการกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายามความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 ฐานะ รวมถึง ฐานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการ

พานากอส (Panagos, 1985 : 3513 - A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานและสิ่งที่น่าสนใจในการดำรงชีพของผู้บริหารการศึกษา จำนวน 280 คนในเขตทะเลทรายภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐฯ ศึกษาทั้งกลุ่มประชากรศึกษาธิการ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โดยศึกษาใน 6 องค์ประกอบได้แก่ งานทั่วไปเกี่ยวกับงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน การนิเทศ เงินเดือน และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ใช้แบบสอบถาม JDI ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา 6 องค์ประกอบดังกล่าวไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฮาราริค (Hararick, 1969 : 52) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 52 โรงเรียน พบว่า การที่ครูใหญ่ใช้วิธีจูงใจให้ครูทำงานโดยปราศจากการใช้อำนาจบังคับบัญชาจะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า เหตุการณ์แบบประชาธิปไตยของครูใหญ่ที่แสดงออกการวิจัยต่างประเทศ พอสรุป ได้ดังนี้ บุคลิกภาพ ลักษณะพฤติกรรม ของผู้นำที่เหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ คือ เขาว่าปัญญา มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้ารักการอ่าน มีฐานะทางเศรษฐกิจดีมีความสามารถเข้ากับสังคมได้ทุกระดับ มีความคิดริเริ่มและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และสำหรับความพึงพอใจในการทำงานมี 4 องค์ประกอบได้แก่ งานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน การนิเทศและโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง