

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การบริหารกับผลการปฏิบัติงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ของศึกษาศึกษา อําเภอในเขตการศึกษา 3 ในบทนี้ได้กล่าวถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของศึกษาศึกษาอําเภอเกี่ยวกับเรื่องอํานาจหน้าที่สำนักงาน ศึกษาธิการอําเภอ แนวทางการพัฒนางานของศึกษาศึกษาอําเภอใน 3 สถานะ กล่าวคือ งานฐานะกระทรวงศึกษาธิการ งานฐานะสำนักงานปลัดกระทรวง และงานฐานะกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและครูสภาอําเภอ แนวทางปฏิบัติงานของศึกษาศึกษาอําเภอในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์กล่าวคือ งานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน งานศูนย์บริการและประสานงาน และงาน ศูนย์ติดตามและประเมินผลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหาร ทั้ง 5 ด้านของศึกษาศึกษาอําเภอ คือ การเป็นผู้นำ การวางแผน การมี มนุษยสัมพันธ์ การประสานงานและการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งเอกสารที่ เกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนรายละเอียดจะเสนอตามลำดับ

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษาศึกษาอําเภอ

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพไว้มาก ที่สำคัญได้แก่

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2531 : 324) ได้ให้ความหมาย ว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำงานเกิดผลสำเร็จ

บลิสส์ (Bliss. 1976 : 32) ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินการโดยวิธีทางที่ดีที่สุดเพื่อที่จะทำงานซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ

สวัสดี สุคนธ์รังษี (2528 : 13) กล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด หลักของประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบต้นทุน (Input) กับผลงานหรือผลผลิต (Output) การทำงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้ต้นทุนสร้างผลงานหรือผลผลิตให้ได้มากที่สุด

จากความหมายของประสิทธิภาพที่กล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยวิธีทางที่ดีที่สุด เพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายเกิดผลสำเร็จสูงสุด

2. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ , 2535 : 48 - 50)

2.1) ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอ และแผนงานปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนของจังหวัดตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงในอำเภอ และเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ

2.2) ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษาศาสนาและการวัฒนธรรมในระดับอำเภอ

2.3) ปฏิบัติราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอหรือศึกษาธิการอำเภอ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4) ปฏิบัติราชการของกระทรวงซึ่งมิได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในอำเภอโดยเฉพาะ

2.5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ฐานะคือ ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และในฐานะกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและจตุรสภาอำเภอ

3. แนวทางการพัฒนางานของศึกษาธิการอำเภอใน 3 ฐานะ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ให้สามารถปฏิบัติได้ ดังนี้ คือ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2533 : 5)

3.1) สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ได้ปฏิบัติงานใน 3 ฐานะคือ

3.1.1) ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนาและศิลปวัฒนธรรมที่ประจำอยู่ในอำเภอ ซึ่งต้องปฏิบัติงานด้านการวางแผน ประสานแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อพัฒนางานการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมภายในอำเภอ การดำเนินงาน

ตามแผน ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการต่าง ๆ ตามระยะเวลาของแผนงาน โครงการในหน่วยงานสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ภายในเขตอำเภอ

3.1.2) ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งต้องปฏิบัติงานเป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอ ในการปฏิบัติราชการบริหารส่วนภูมิภาคตามที่สำนักงานปลัดกระทรวงส่งมาประจำที่อำเภอ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534

3.1.3) ในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและงานคุรุสภา อันได้แก่ งานการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนทุกประเภท งานควบคุมดูแลโบราณสถาน โบราณวัตถุและศิลปวัตถุ งานบริหารกิจการลูกเสือและอนุชาดภายในอำเภอ งานส่งเสริมการศาสนา งานกีฬา งานส่งเสริมอนุรักษ์พัฒนาทางด้านวัฒนธรรม งานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา งานการศึกษานอกโรงเรียนของกรมการศึกษานอกโรงเรียนและงานคุรุสภาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3.2) ให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ได้รับการพัฒนาองค์กร ให้ไปสู่การปฏิบัติงานในฐานะของการเป็นกระทรวง และองค์การกลางทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในอำเภอให้ได้ โดยมีมุ่งเน้นให้ทำหน้าที่หลักดังนี้ คือ

3.2.1) เป็นศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผนโดยสำนักงานต้องมีข้อมูลด้านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ข้อมูลด้านศาสนาและข้อมูลด้านวัฒนธรรมโดยภาพรวม และมีแผนหลักในการจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมโดยส่วนรวมของอำเภอ ซึ่งครอบคลุมแผนของทุกหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในอำเภอ

3.2.2) เป็นศูนย์บริการและประสานงาน โดยสำนักงานจะต้องสามารถให้บริการประชาสัมพันธ์และประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา ส่วนราชการอื่น ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน ในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ภายในอำเภอให้มีคุณภาพ

3.2.3) เป็นศูนย์ติดตามและประเมินผลโดยสำนักงานต้องกำกับ ดูแล เร่งรัด การปฏิบัติงานของสถานศึกษาต่าง ๆ ซึ่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในอำเภอ ตลอดจนการติดตามผลประเมินผลงานโครงการต่าง ๆ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

3.3) ให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอได้พัฒนาตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเข้าใจซึ่งกันและกันและทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนได้รับการบริการทางด้านสวัสดิการเพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

4. แนวทางการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2531 : 377-387) ได้กำหนดมาตรฐานงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอไว้ ดังนี้

4.1) งานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน ปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1.1) สืบรวจ รวบรวม จัดเก็บข้อมูลและสถิติทางการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและข้อมูลสถิติที่เกี่ยวข้องได้แก่

4.1.1.1) ข้อมูลด้านนักเรียนนักศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา

4.1.1.2) ข้อมูลด้านบุคลากรทางการศึกษา

4.1.1.3) ข้อมูลด้านสถานศึกษา

- 4.1.1.4) ข้อมูลด้านวัสดุครุภัณฑ์ของ
หน่วยงานทางการศึกษา
- 4.1.1.5) ข้อมูลด้านการเงินของหน่วยงาน
ทางการศึกษา
- 4.1.1.6) ข้อมูลด้านคุณภาพการศึกษา
- 4.1.1.7) ข้อมูลด้านบริการทางการศึกษา
- 4.1.1.8) ข้อมูลด้านการศาสนาและการ
วัฒนธรรม
- 4.1.1.9) ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคมและ
การปกครอง
- 4.1.2) ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลและดัชนีพื้นฐาน
ทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม
- 4.1.3) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- 4.1.4) จัดทำแผนพัฒนาชนบทในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ
การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด/อำเภอ
- 4.1.5) ประสานการจัดทำแผนและโครงการต่าง ๆ
กับหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4.1.6) วิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณและตั้งงบประมาณ
ทางการศึกษา และวิเคราะห์เงินนอกงบประมาณ
- 4.1.7) ำห้คำแนะนำ สักอบรมเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ
ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสารสนเทศ และการวางแผน
- 4.2) งานศูนย์บริการและประสานงาน ปฏิบัติงาน ดังนี้
- 4.2.1) งานประชาสัมพันธ์และให้บริการข่าวสารข้อมูล
สารสนเทศทางการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4.2.2) งานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ

4.2.3) งานให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติตาม
ระเบียบกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับแก่บุคลากรและหน่วยงานทางการศึกษา

4.2.4) งานธุรการของกรมต่าง ๆ ในกระทรวง
ศึกษาธิการที่ไม่มีภาระแบ่งส่วนราชการเป็นส่วนภูมิภาค และครูสภา

4.2.5) งานการเงินและบัญชีของกรมต่าง ๆ และครูสภา

4.2.6) งานให้บริการด้านวัสดุ ครุภัณฑ์และยานพาหนะ

4.2.7) งานบริหารงานบุคคลของสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมต่าง ๆ และครูสภา ที่มอบอำนาจให้
ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทน

4.2.8) งานจัดกิจกรรมกีฬา และนันทนาการ

4.2.9) งานกิจกรรมการศึกษา

4.2.10) งานลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และ
ลูกเสือชาวบ้าน

4.2.11) งานส่งเสริมสาธารณสุขมูลฐาน

4.2.12) งานการศาสนาและวัฒนธรรม

4.2.13) งานโครงการพิเศษของกระทรวงศึกษาธิการ
และที่จังหวัดมอบหมาย

4.2.14) งานประสานการปฏิบัติงานกับส่วนราชการ
อื่นในอำเภอ

4.3) งานศูนย์ติดตามและประเมินผล ปฏิบัติงาน ดังนี้

4.3.1) งานตรวจ ติดตามประเมินผล

4.3.1.1) ติดตามประเมินผลการทำงาน ปฏิบัติตาม
ขั้นตอน และระยะเวลาของแผนงาน โครงการของกระทรวงศึกษาธิการ

4.3.1.2) ติดตามประเมินผลตามแผนงาน
โครงการพัฒนาชนบทในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ

- 4.3.1.3) ติดตามประเมินผลหน่วยงาน
ตามแผนงาน งาน โครงการทั่วไป
- 4.3.1.4) ติดตามประเมินผลแผนงาน
โครงการพิเศษ ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ
- 4.3.1.5) ติดตามแผนงาน/โครงการ
ตามแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- 4.3.1.6) ควบคุม ตรวจสอบ เฝ้ารั้ด
การปฏิบัติงานของส่วนราชการและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 4.3.1.7) ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ
ในการปฏิบัติงาน
- 4.3.1.8) ติดตามและประเมินผลการใช้
หลักสูตรทุกระดับ
- 4.3.1.9) ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
ของหน่วยงาน ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
- 4.3.2) งานรายงานผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่
- 4.3.2.1) รายงานผลการตรวจติดตาม
ขั้นตอนและระยะเวลาของแผนงาน งาน โครงการตามระเบียบการตรวจฯ
ของกระทรวง
- 4.3.2.2) รายงานผลการดำเนินงานตาม
แผนงาน งาน โครงการ ตามระเบียบการตรวจฯ ของกระทรวง
- 4.3.2.3) รายงานผลการปฏิบัติงานตาม
โครงการพัฒนาชนบท
- 4.3.2.4) รายงานผลการติดตามแผนงาน
โครงการพิเศษในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ

4.3.2.5) รายงานผลการปฏิบัติงานตาม
แผนงาน โครงการที่ปฏิบัติ

4.3.2.6) รายงานกิจการลูกเสือ ยุวกาชาด
และเนตรนารี

4.3.2.7) รายงานผลการดำเนินงาน
กิจกรรมอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.3.2.8) รายงานผลการปฏิบัติงานของ
สถานศึกษา

4.3.2.9) การรายงานผลการดำเนินงาน
โครงการของหน่วยงานทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

4.3.3) งานควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา
การศาสนาและการวัฒนธรรม

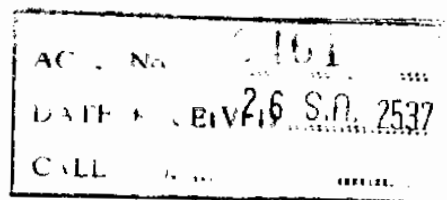
4.3.3.1) ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
การศาสนา และการวัฒนธรรม

4.3.3.2) นิเทศการบริหารการศึกษา

4.3.3.3) แนะนำการศึกษาและอาชีพ
ทุกระดับการศึกษา

4.3.3.4) ศึกษาวิเคราะห์ และปรับปรุง
พัฒนามาตรฐานการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของศึกษาริการอำเภอ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในฐานะ
กระทรวงศึกษาริการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนาและ
การวัฒนธรรมในอำเภอหรือกิ่งอำเภอในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์ได้แก่ ศูนย์



57/2011
1997

ข้อมูลสถิติและวางแผน ศูนย์บริการและประสานงาน และศูนย์ติดตาม และประเมินผลโดยวิธีทางที่ดีที่สุดเพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จ

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของศึกษาธิการอำเภอ

1. การเป็นผู้ंना

ความหมายของผู้ंना ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้ंनाไว้มากมาย ที่สำคัญ ที่นามากกล่าวถึง ได้แก่

ธรรมรส โชติคุณุช (2524 : 131) ได้ให้ความหมายผู้ंना หมายถึง บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชน ไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 95) ได้ให้ความหมายของ ผู้ंनाไว้เป็นข้อ ๆ คือ

- 1) ผู้ंना คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำ ของผู้อื่น
- 2) ผู้ंना คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำ ของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่ง เขาปฏิบัติงานอยู่
- 3) ผู้ंना คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็น หัวหน้า
- 4) ผู้ंना คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
- 5) ผู้ंना คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมี อิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ตำแหน่งงาน)

อุทัย หิรัญรัต (2519 : 9) ได้ให้ความหมายของผู้นำในเชิงปฏิบัติไว้ คือ

ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรืออำนาจบารมี หรือผู้ที่มีทั้งอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมี ซึ่งมีอิทธิพลและใช้อิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่นเพื่อให้เกิดการบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้หลายประการที่สำคัญควรกล่าวถึง คือ

นพพงษ์ บุญจิตรราตุลย์ (2530 : 2) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลัก 6 ประการ ของบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

- 1) เป็นผู้ประสานงานหรือรักษาให้สมาชิกในหน่วยงานทำงานและอยู่ร่วมกันด้วยดี มีความสามัคคีกัน
- 2) เป็นผู้นำทำให้การปฏิบัติภารกิจของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มและในแต่ละหน่วยงานย่อย
- 4) เป็นผู้ทำนุบำรุงรักษา ขวัญและพัฒนาคนในกลุ่ม
- 5) เป็นผู้กำหนดหรือร่วมกำหนดแผนงาน และควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
- 6) เป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบสูงสุดในงานที่รับผิดชอบ

สุเมธ เตียววิเศษ (2527 : 70-73) ได้กล่าวถึง
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยแยกย่อยออกได้ดังนี้

- 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (Executive) บทบาทที่
เห็นได้ชัดคือ บทบาทภายในฐานะผู้ประสานงาน
ภายในกลุ่ม คอยช่วยเหลือำ้งานของผู้ร่วมงาน
ดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุม
นโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และ
คอยติดตามให้มีการทำครบถ้วนถูกต้อง
- 2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (Planner) ปกติผู้นำมัก
ทำหน้าที่วางแผนการทำงานทุกชนิดและ เป็นผู้ดูแล
ด้วยว่ามีการทำตามแผนที่วางไว้หรือไม่
- 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (Policy maker)
คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และ
การวางแผนนโยบายเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
- 4) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำจะทำ
หน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในงานด้านนั้น ๆ แต่
ต้องอาศัยที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทาง
ด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง
- 5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก
(External group representative)
เนื่องจากผู้ร่วมงานของกลุ่มหรือองค์การจะทำการ
ติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนไม่ได้ผู้นำมักจะได้รับเลือก
ให้คอยทำหน้าที่ติดต่อแทนเมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับ
กลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำเสียก่อนก็เลยกลายเป็นตัวแทน
ของกลุ่มหรือองค์การ มีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอก

- 6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
(Controller of internal relation) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ร่วมงาน ในบางกลุ่มไม่ว่าเรื่องอะไรเกิดขึ้น ผู้ร่วมงานจะต้องเจรจาผ่านผู้นำ
- 7) ผู้นำในฐานะผู้ให้ดูและและให้โทษ (Purveyor of reward and punishment) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้ดูและและโทษแก่ผู้ร่วมงาน
- 8) ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (Arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นสามารถทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้
- 9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplary) ผู้นำต้องมีความประพฤติดีหรือทำงานดีจนได้รับยกย่องเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ
- 10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the group) ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานในกลุ่มมีความรู้สึกว่าคุณนารักและยึดกลุ่มเป็นสรณะให้ทุกคนแน่ใจว่าคุณจะไม่กระทำการอันใดอันเป็นอันตรายต่อกลุ่ม จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม อานาจผู้นำเหล่านี้จึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม
- 11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (Substitute for individual responsibility) องค์การจะมีผู้นำเข้ารับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มกระทำลงไป กลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

- 12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (Ideologist) ผู้นำมีความสามารถสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือและความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น จนกลายเป็นอุดมคติของกลุ่มไป
- 13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (Father figure) ผู้นำประเภทนี้ มีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือเป็นที่พึ่งทางใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
- 14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนผู้ร่วมงานในกลุ่ม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2530 : 10) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 9 ด้าน ดังนี้คือ

- 1) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม
- 2) ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข
- 3) ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ
- 4) ผู้นำในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ
- 5) ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ที่พูดเก่ง (นักพูด)
- 6) ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี
- 7) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน
- 8) ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง
- 9) ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือ ควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมมาให้กับผู้อื่น

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทหน้าที่โดยสรุป ดังนี้คือ มีหน้าที่รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน มีหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม

2. การวางแผน

ความหมายของการวางแผน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2535 : 88) ได้กล่าวสรุปการวางแผน คือ การคิดการหรือกะการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร อย่างไรและใครทำ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตการตัดสินใจ และการปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 2) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์การทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นชุดกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งบางขั้นตอนอาจเป็นเรื่องที่ต้องทำทันที เพื่อจะได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์และคณะ (2530 : 31) ได้สรุปการวางแผนมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นการเตรียมการในอนาคตเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ
- 2) เป็นกระบวนการที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 3) เป็นการตัดสินใจ เลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด
- 4) เป็นการให้ผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 5) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวมมากกว่ากลุ่ม

จากความหมายที่กล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กระบวนการในการวางแผน มีผู้กล่าวถึงไว้หลายคนด้วยกัน ที่สำคัญและควรกล่าวถึง คือ

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2535 : 91-92) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียม ได้แก่ การกำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงานรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเป็นกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา
- 2) การวางแผน เป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมถึง
 - 2.1) การศึกษาวิจัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ
 - 2.2) การกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ไขปัญหานั้น
 - 2.3) การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย
 - 2.4) การกำหนดเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ
 - 2.5) ทดลองแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) การจัดทำแผนเป็นการเตรียมเอกสาร แผนที่ระบุการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบาย
- 4) การจัดทำรายละเอียดของแผนหลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว
- 5) การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปี ซึ่งหมายถึง การบริหารและการจัดการ
- 6) การติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผน

อุทัย ชรรณเตโช (2528 : 78-91) ได้สรุปการวางแผนประกอบด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

- 1) เตรียมการวางแผน ประกอบด้วย
 - 1.1) เตรียมบุคลากรฝ่ายการวางแผน

- 1.2) เตรียมวิธีการและกิจกรรมในการวางแผน
- 1.3) เตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และวิธีการรวบรวมข้อมูล
- 2) การวางแผน ประกอบด้วย
 - 2.1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
 - 2.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบาย
 - 2.3) กำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้ตามแผน
 - 2.4) การจัดทำรายละเอียดของแผน
- 3) การปฏิบัติตามแผน ประกอบด้วย
 - 3.1) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
 - 3.2) ดำเนินงานตามโครงการที่มีในแผนปฏิบัติการ
- 4) การประเมินผลแผน ประกอบด้วย
 - 4.1) กำหนดจุดประสงค์ในการประเมิน
 - 4.2) กำหนดตัวผู้ประเมิน
 - 4.3) กำหนดมาตรฐานของงาน
 - 4.4) กำหนดเครื่องมือ ประชุม
 - 4.5) นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูล
 - 4.6) นำผลการประเมินไปใช้เผยแพร่

ละม่อม ไชริย (2531 : 7-8) อธิบายว่า กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน
- 2) ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน พิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ต่อการปฏิบัติตามแผน
- 3) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- 4) ขึ้นปฏิบัติตามแผนและลำดับขั้นตอนของการดำเนินงาน
- 5) ขึ้นติดตามและปรับปรุงแผน

ประสาน สารสะท้อน (2532 : 5-6) มีความเห็นว่าการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 1) ขั้นตอนเตรียมการ ได้แก่ การจัดหน่วยงานทำหน้าที่วางแผน การจัดรูปโครงสร้างระบบกลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน การวางแผน การสร้างเครื่องมือและหาวิธีปฏิบัติในการ เก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ขั้นตอนการวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดได้แก่ กิจกรรม

ต่อไปนี้

- 2.1) การวิเคราะห์ วิจัยสภาพปัจจุบันและปัญหา
- 2.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย
- 2.3) การทดสอบความเป็นไปได้ของเป้าหมายที่วางไว้
- 2.4) การจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกต่าง ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติ
- 3) การจัดทำรายละเอียดของแผน ได้แก่
 - 3.1) การกำหนดหรือจัดทำแผนในระดับย่อยลงมาโดย เลือกวิธีที่ดีที่สุดที่สามารถจะทำให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์และสิ้นเปลืองงบประมาณน้อยที่สุด
 - 3.2) จัดทำรายละเอียดเป็นแผนงาน/โครงการ ที่ สามารถนำไปปฏิบัติได้
- 4) ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การนำแผนไปปฏิบัติ และ ลงมือทำงานตามโครงการโดยมีการมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากร การควบคุม การประสานงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติได้แก่ การจัดทำ แผนประจำปีเพื่อประกอบการของงบประมาณ และ แผนปฏิบัติการประจำปี หลังจากอนุมัติแผนแล้ว

- 5) ขั้นการติดตามประเมินผล และการปรับปรุงแผน ได้แก่ การติดตามผล การควบคุม กำกับ การดำเนินงาน การตรวจเยี่ยม การนิเทศ การประเมินผลอาจเป็นการประเมินผลโครงการ การประเมินผลระหว่างดำเนินการและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว

จากขั้นตอนกระบวนการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผน ที่สำคัญมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล

3. การมีมนุษยสัมพันธ์

ความหมายมนุษยสัมพันธ์ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนด้วยกันดังนี้

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533 : 284) ได้สรุปความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่ามนุษยสัมพันธ์ คือ กระบวนการจงใจให้บุคลากรในองค์การหรือในโรงเรียนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจเพื่อให้เกิดบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือของโรงเรียน

ธรรมรส โชติคุณุช (2524 : 6) ได้กล่าวถึงความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับคน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือ

พนัส หันนาสินทร์ (2524 : 120) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของคน ๆ หนึ่งที่สามารถถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกจากอีกฝ่ายหนึ่งได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจงานกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน และมีจุดหมายปลายทางอันเดียวกัน

จากความหมายมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวถึงข้างต้น สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การปฏิบัติที่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ลักษณะของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ได้มีผู้กล่าวถึงไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533 : 285) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้ ดังนี้

- 1) มีความสุภาพ อ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเองกับผู้อื่น
- 2) เข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มีเมตตากรุณา
- 3) พยายามเข้าใจความต้องการและปัญหาของแต่ละคน
- 4) ปรมาตคน ไม่ถือว่าตนดีกว่าคนอื่น
- 5) ให้ความสำคัญแก่ทุกคน ไม่เหยียดหยามผู้อื่น
- 6) ยกย่องความรู้และความกตริเริ่มของผู้อื่น
- 7) มั่นใจตนเองและผู้ร่วมงาน
- 8) ทำงานให้เป็นที่น่าับถือ
- 9) มีความจริงใจต่อผู้อื่น และให้ความช่วยเหลือโดยบริสุทธิ์ใจ
- 10) ชมเชยผู้อื่น ยกย่องผลงานของผู้อื่นมากกว่าตำหนิ
- 11) มีอารมณ์ขัน
- 12) ไม่นินทาว่าร้าย และไม่หวั่นไหวต่อสิ่งต่าง ๆ
- 13) ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ
- 14) เป็นคนยุติธรรมไม่เอาเปรียบผู้อื่น

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521 : 252) กล่าวถึงความมี
มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารว่า ภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็น
งานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน คุณลักษณะของการมีมนุษยสัมพันธ์
ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

- 1) ใฝ่หาที่ยึดแน่นแจ่มใส
- 2) การวางตนสม่ำเสมอ
- 3) การรู้จักยกย่องชมเชยบุคคลอื่นในโอกาสอันเหมาะสม
และแสดงออกด้วยความจริงใจ
- 4) รู้จักรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และให้โอกาส
คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นของเขาออกมาอย่างเต็มที่
- 5) ความสามารถในการรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับ
เหตุการณ์ และสภาพการณ์ทั่วไปที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 6) เป็นบุคคลที่เปิดเผย พูดตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย
- 7) เป็นมิตรกับบุคคลทั้งหลาย วางตัวอย่างเป็นกันเอง
กับบุคคลทั่วไป

วิทยา เทพยา (2520 : 159) ได้เสนอหลักสิบประการใน
การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) รู้จักทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป ไม่มีอะไรดีเท่ากับ
ใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน
- 2) รู้จักยิ้มกับบุคคลทั่วไป
- 3) ใจี่เรียกชื่อบุคคลเพราะว่าไม่มีคำใดไพเราะเท่ากับ
ชื่อของเขาเอง
- 4) แสดงความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่
บุคคลทั่วไป
- 5) พยายามชอบและให้ความสนใจกับบุคคลทั่วไป

- 6) พูดและทำด้วยความจริงใจ ไม่แสร้งทำ
- 7) มีความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นที่ยกย่องของบุคคลทั่วไป
- 8) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 9) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล
- 10) พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นอยู่เสมอสิ่งที่เราช่วยเหลือผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในชีวิตของเขา

จากลักษณะมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

- 1) มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยดี
- 2) มีการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม
- 4) มีความเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงาน
- 5) ยกย่องชมเชยผู้อื่นโดยไม่อคติ

4. การประสานงาน

ความหมายของการประสานงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคนด้วยกันที่น่าสนใจ ได้แก่

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 106) ได้เสนอว่าการประสานงาน หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานร่วมมือกันปฏิบัติงานโดยสอดคล้องกัน ไม่ซ้ำซ้อนขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกันเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 146) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุลและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

ปรีชา หงส์เกรเลิศ (2526 : 186) ได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่าการประสานงาน หมายถึง การใช้ความพยายามในการประสานกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์การเข้าด้วยกันโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเข้าหมายที่วางไว้

สรุปได้ว่าการประสานงาน หมายถึง การสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคคลภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อขจัดความขัดแย้ง การเหลื่อมล้ำ และการทำงานซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการประสานงานหรือเทคนิคการประสานงาน ได้มีผู้กล่าวไว้หลายคนที่น่าสนใจ ได้แก่

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2532 : 58-59) และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 78-79) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานภายในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกันคือ วิธีการประสานงานประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
- 2) มีแผนภูมิแสดงสายงาน สายบังคับบัญชาและสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่ายพร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียดและมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย
- 3) มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยทั่วถึง
- 4) ระบบเสนอรายงานเน้นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน

- 5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดี และรวดเร็ว
- 6) มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงาน มีความรู้ความสามารถ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 7) มีคณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ประชุมเป็นประจำเปิดโอกาสให้พบปะและทำความเข้าใจอยู่เสมอ
- 8) มีคณะกรรมการระดับเดียวกับที่ทำหน้าที่หารือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
- 9) มีการเขียนโครงการ แผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- 10) มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า
- 11) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงานเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- 12) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนและมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว
- 13) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 42-43) ได้เสนอวิธีการประสานงานที่เป็นไปอย่างได้ผล ดังนี้

- 1) ให้ผู้นำระดับรองลงมาได้เข้าใจหน้าที่ขององค์การอื่น ๆ
- 2) ให้ผู้ทำงานทุกฝ่ายเข้าใจการจัดรูปองค์การและแผนผังแสดงโครงสร้างงานให้เข้าใจ โดยวิธีการต่าง ๆ

- 3) ทำตามแผนงานและโครงสร้างจะต้องให้มีความแน่นอน
- 4) การให้ผู้รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายพยายามทำงานเสร็จ
ถู่วงไปตามเวลาที่กำหนดไว้
- 5) สร้างระบบการติดต่อสื่อสารความคิด ให้แต่ละฝ่ายหรือ
องค์การทราบถึงความเคลื่อนไหวขององค์การที่เกี่ยวข้อง
- 6) ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่มีผู้ประสานงานมาก ควรจัดให้มี
เจ้าหน้าที่คอยช่วยเหลือทำงานต่าง ๆ ประสานกันไว้
- 7) การฝึกอบรมผู้ทำงานเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งควรกระทำ
อย่างยิ่ง
- 8) การให้ผู้ทำงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ จะมี
ผลต่อการประสานงาน

จะเห็นได้ว่า เทคนิคการประสานงานภายในหน่วยงานนั้นมีหลาย
เทคนิค สรุปได้คือการจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน การประสานงาน
ในรูปแบบการ การมอบอำนาจหน้าที่ การประชุม การติดตามผลการ
ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารโดยใช้เจ้าหน้าที่เฉพาะประสานงาน และ
การฝึกอบรม

5. การประชาสัมพันธ์

ความหมายของการประชาสัมพันธ์ ได้มีผู้กล่าวถึงหลาย
ความหมายที่น่าสนใจ ได้แก่

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533 : 288) ได้
ให้ความหมายของการประชาสัมพันธ์ไว้คือ การประชาสัมพันธ์เป็นการ
สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับบุคคลหนึ่งกับประชาชน เพื่อให้
ประชาชนมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ และส่งเสริมการกระทำ
กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

วิรัช อภิรัตน์กุล (2532 : 21) ให้ความหมายการ
 ประชาสัมพันธ์ไว้ว่า การประชาสัมพันธ์คือการเสริมสร้างความสัมพันธ์
 และความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การ สถาบันกับกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง
 เพื่อหวังผลในความร่วมมือสนับสนุนจากประชาชน

เสรี วงษ์มณฑา (2525 : 4) ได้เน้นความสำคัญของ
 การประชาสัมพันธ์ว่า เป็นความพยายามที่มีการวางแผนในการที่จะมี
 อิทธิพลเหนือความคิดจิตใจของสาธารณชนที่เกี่ยวข้องโดยกระทำสิ่งที่ดี
 ที่มีคุณค่ากับสังคม เพื่อให้สาธารณชนเหล่านั้นมีทัศนคติที่ดีกับหน่วยงาน
 องค์การ เพื่อให้หน่วยงานได้รับความร่วมมือ สนับสนุนและความร่วมมือ
 ที่ดีจากสาธารณชนที่เกี่ยวข้องในระยะยาวต่อเนื่องกันไป

จากความหมายการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า
 การประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องของต่อไปนี้

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับกลุ่มประชาชน และ
ระหว่างประชาชนด้วยกัน
- 2) วิธีการหรือการใช้เครื่องมือเพื่อสร้างความสัมพันธ์
อันดีต่อกัน
- 3) สภาพและคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
กับประชาชน
- 4) การตรวจสอบและแก้ไขความเข้าใจผิดที่มีต่อสถาบัน
- 5) การอธิบายและชี้แจงให้ประชาชนเข้าใจเกี่ยวกับสถาบัน
- 6) การปรับปรุงส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกัน
- 7) การติดต่อสื่อสารสองทางเพื่อทราบความต้องการ
ทัศนนะ ทำที่ของกันและกัน
- 8) การเอาชนะจิตใจหรือประชามติเกี่ยวกับเรื่องใด
เรื่องหนึ่ง

ขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ ได้มีผู้กล่าวถึงหลายคนที่น่าสนใจ
ได้แก่

วิรัช อภิรัตน์กุล (2529 : 10-11) ได้กล่าวถึงขั้นตอน
การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ขององค์การสถาบัน ไว้ดังนี้

- 1) การประเมินทัศนคติของประชาชน การสำรวจ
วิจัย ประชามติ
- 2) การนำเอาความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของ
ประชาชนมาพิจารณา กำหนดนโยบาย และการ
ดำเนินงานขององค์การโดยคำนึงถึงประโยชน์ของ
ประชาชนเป็นหลักในการวางแผน
- 3) การปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ด้วยโครงการติดต่อ
สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับจากประชาชน
- 4) การประเมินผลหลังจากที่ได้ปฏิบัติการประชาสัมพันธ์
ไปแล้ว เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน ข้อบกพร่องเพื่อ
ปรับปรุง แก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ชัยนันท์ นันทพันธ์ (2532 : 116-117) ได้กล่าวถึงการ
วางแผนประชาสัมพันธ์ต้องมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน คือ

- 1) สำรวจสภาพเพื่อศึกษาข้อเท็จจริง และปัญหาต่าง ๆ
- 2) กำหนดวิธีการเพื่อแก้ไขความเข้าใจผิด เพื่อให้
ประชากรมีความเข้าใจหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น
- 3) วางแผนใช้สื่อมวลชน หรือเครื่องมือที่เหมาะสมกับ
กลุ่มชน
- 4) ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการแก้ไข
ข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขจนกว่าจะสำเร็จ

คัททิฟและเซนเตอร์ (พรทิพย์ วรกิจภคคาทร, 2531 : 7 ; อ้างอิงมาจาก Cutif and Center. 1978 : 91-94) ได้แบ่งกระบวนการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิจัยการรับฟัง เป็นการหาข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาที่สถาบันกำลังเผชิญอยู่
- 2) การวางแผนการตัดสินใจเป็นขั้นตอนการตัดสินใจว่าจะใช้กิจกรรมและกลยุทธ์ของการประชาสัมพันธ์ใดบ้างในการดำเนินงานประชาสัมพันธ์
- 3) การติดต่อสื่อสารโดยการใช้เครื่องมือ เทคนิคและกลยุทธ์ทางการสื่อสารในการเผยแพร่ข่าวสาร
- 4) การประเมินผล มุ่งที่จะติดตามว่างานประชาสัมพันธ์ที่ได้ทำไปนั้นได้ให้ผลดีไม่น้อยเพียงใด

จากขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการดำเนินการประชาสัมพันธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวิจัยและรับฟังความคิดเห็น การวางแผนและการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารและการประเมินผล

เอกสารเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ภิญญาพร วัฒนเจริญ (2524 : จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่องความเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครพบว่า ผู้นำในฐานะมีความคิดริเริ่ม ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะ

นักพูดเก่ง ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี
ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็น
อยู่ในระดับมาก

วันเต็ม มณีโรคา (2525 : 67) ได้วิจัยเรื่องลักษณะ
พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทยปีการศึกษา 2525
พบว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทย มี
ลักษณะพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง
พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง และพฤติกรรม
การแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันปานกลาง

วิภา เลล (2525 : จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่องความเห็นของ
ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียน
คาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม
ผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับ
นับถือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ผู้นำในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง
ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี
ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุม
มาตรฐานทางพฤติกรรมฯให้กับผู้อื่นปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูเห็นว่า
ครูใหญ่ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

สวัสดิ์ แก้วสมบูรณ์ (2525 : จ) วิจัยเรื่องบทบาทเกี่ยวกับ
งานวิชาการของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ สรุปว่า บทบาทที่เป็นจริง
ของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับงานวิชาการอยู่ในเกณฑ์ปานกลางโดย
ปฏิบัติงานด้านหลักสูตรและการวัดผลมากที่สุด รองลงมาคือด้านสถิติข้อมูล
การค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัย ด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้าน
การนิเทศและส่งเสริมการศึกษาและด้านการติดตามผลประเมินผล และ
การรายงานตามลำดับ ส่วนบทบาทที่ควรจะเป็นนั้นพบว่าศึกษานิเทศก์

อำเภอควรปฏิบัติงานด้านสถิติข้อมูล การค้นคว้าวิเคราะห์และวิจัยมากที่สุด รองลงมาควรจะปฏิบัติงานด้านการวางแผนงานวิชาการ ด้านการติดตามผล ประเมินผลและรายงาน ด้านการนิเทศและส่งเสริม การศึกษา และด้านหลักสูตรและวัดผลการศึกษาตามลำดับ

สมณฑา พงษ์มาลา (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานครโดยใช้แบบสอบถาม (Firo - B) ของชูทซ์ (Schutz) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง

ประชา ฉายเพชร (2531 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู อยู่ในระดับสูงหมดทั้ง 7 ด้านคือ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านการ ปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการเป็นผู้ให้ความ ช่วยเหลือ ด้านความสามารถในการสื่อความหมาย ด้านการประสานงาน และด้านการเข้าสังคม

เทียน ต้นดีวิริยภาพ (2533 : บทคัดย่อ) วิจัย เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดสงขลาพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และมี ลำดับที่ของพฤติกรรมการบริหารคือ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านการปรับปรุง ด้านเป็นผู้มีความสามารถในการพูด ด้านการเป็นผู้ให้การยอมรับ ด้าน

เป็นผู้ประสานงานที่ดี ด้านเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี และด้านเป็นผู้
เข้าสังคมได้ดี ตามลำดับ

เกษม อภิชาติวิวรรธน์ (2535 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง
การศึกษาพฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการ
จังหวัดกับบรรยากาศองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้ของ
ประเทศไทยพบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้
อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .001

2. งานวิจัยต่างประเทศ

วิกกินส์ (Wiggins, 1969 : 68) ได้วิจัยเรื่องลักษณะ
ผู้นำและบรรยากาศในองค์การ ได้สรุปผลลักษณะผู้นำของครูใหญ่ ดังนี้

- 1) มีพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์สูง
- 2) มีพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมต่ำ
- 3) มีพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันต่ำ

จุง (Chung, 1970 ; quoted in Nongmak, 1986 : 40)
ได้ศึกษารูปแบบการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลที่ยึดครู เป็นศูนย์กลาง
กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลปรากฏว่ารูปแบบการบริหารที่ยึดครู
เป็นศูนย์กลางเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การการศึกษา
ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน
- 2) การควบคุมอย่างใกล้ชิดมีน้อยลง
- 3) เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของอาชีพครู
- 4) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปด้วยดี
- 5) เป็นหนทางที่นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีต่อกันมากขึ้น

คอลลินส์ (Collins, 1975 : 6963-A) ได้ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถภาพทางการบริหารตามทัศนคติของศึกษาธิการ (Superintendents) แห่งมลรัฐเทนเนสซี จำนวน 27 คน พบว่าสิ่งที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการที่จะให้การปฏิบัติงานของศึกษาธิการสำเร็จลุ่่วงไปด้วยดีในอนาคต 10 อย่างเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างศึกษาธิการกับคณะกรรมการโรงเรียน การเงิน ความสัมพันธ์กับชุมชน การวางแผนหลักสูตร การประเมินผลในการบริหารบุคคล การบริหารบุคลากร มนุษย์สัมพันธ์ กฎหมายการศึกษา การบริหารบุคคลที่ไม่มีการประเมินผล และอื่น ๆ

แอนเดอร์เซน (Andersen, 1982 : 5456-A) ได้ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของศึกษาธิการในประเด็นของงานที่ต้องรับผิดชอบซึ่งได้แก่ การบริหารงานทั่วไป งานหลักสูตรและการสอน การบริหารนักเรียน การบริหารธุรการ การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแห่งมลรัฐโอไฮโอว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 441 คน ส่วนใหญ่แสดงทัศนคติว่า ภารกิจของศึกษาธิการควรเกี่ยวข้องกับมาก ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล

การพัฒนางานของศึกษาธิการอำเภอในฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนาและศิลปวัฒนธรรมที่ประจำอยู่ในอำเภอซึ่งมุ่งเน้นให้ทำหน้าที่หลักคือ เป็นศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน ศูนย์บริการและประสานงานและศูนย์ติดตามแลประเมินผล จะต้องอาศัยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีคุณภาพหลายด้าน จึงจะเกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศจะเห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นสิ่งสำคัญและมีผลทำให้งานในองค์การมีประสิทธิภาพ ถ้าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับ

ดี ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีไปด้วย จากแนวความคิดดังกล่าวอาจจะเป็นไปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานน่าจะสัมพันธ์กัน จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3 ซึ่งได้กล่าวถึงวิธีดำเนินการและรายละเอียดไว้ในบทที่ 3